

# Informe Anual

que se presenta de acuerdo a la Circular 11-33 de la CNBV para el  
año terminado el 31 de diciembre de 2001



<b>Fecha de inicio de cotización en la BMV:</b>	13 de diciembre de 2001
<b>Serie:</b>	Unica
<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.

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**

I. INFORMACIÓN GENERAL .....	3
1. Glosario de términos y definiciones .....	3
2. Resumen ejecutivo .....	7
3. Factores de riesgo .....	13
4. Otros valores inscritos en el RNV .....	18
5. Cambios significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV .....	19
III. LA COMPAÑÍA .....	20
1. Historia y desarrollo de Arca .....	20
2. Descripción del negocio .....	23
A) Actividad principal .....	23
B) Canales de distribución.....	38
C) Patentes, licencias, marcas y otros contratos .....	41
D) Principales clientes .....	43
E) Legislación aplicable y régimen tributario .....	44
F) Recursos humanos .....	46
G) Información de mercado y ventajas competitivas .....	46
H) Información financiera por línea de negocio, división geográfica y ventas de exportación .....	48
I) Estructura corporativa .....	49
J) Descripción de los principales activos .....	50
K) Procesos judiciales, administrativos o arbitrales .....	50
L) Acciones representativas del capital social.....	51
M) Dividendos .....	53
III. Información Financiera .....	54
IV. Administración.....	63
1. Estatutos sociales y otros convenios .....	63
2. Administradores y accionistas.....	76
3. Auditores.....	82
4. Operaciones con partes relacionadas y conflictos de interés .....	82
V. Mercado Accionario .....	83
1. Estructura Accionaria.....	83
2. Comportamiento de la acción en el Mercado de Valores .....	84

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### 1. 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 a nivel nacional
“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” “CFC” “Premarsa”	Registro Nacional de Valores Ley del Mercado de Valores Comisión Federal de Competencia Promotora Empresarial Arma, S.A. de C.V.	Incluye a sus subsidiarias consolidadas. Agencia encargada de hacer cumplir las leyes de carácter ambiental
“PROFEPA”	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	

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

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Notas</b>
<b>Otras empresas relacionadas</b>		
"Criotec"	Criotec, S.A. de C.V.	
"TFC"	Transportes Frontera de Chihuahua, S.A. de C.V.	
"TERSA"	Transportes Especializados Regiomontanos, S.A. de C.V.	
"IDEAS"	Innovadora de Escencias Aromas y Sabores, S.A. de C.V.	
"COVERSA"	Componentes de Vehículos Recreativos, S.A. de C.V.	
"FEVISA"	Fevisa Industrial, S.A. de C.V.	
"Envasa"	Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V.	
"Promesa"	Promotora Mexicana de Embotelladoras, S.A. de C.V.	Compañía que provee las necesidades de azúcar de todas las embotelladoras de productos Coca-Cola en México.
"Saxis"	Sistema Axis, S.A. de C.V.	
<b>Términos financieros y económicos</b>		
"PWC" "CPC"	PriceWaterhouse Coopers, S.C. Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos	Audidores de Arca.
"Estados Financieros Consolidados Proforma Anuales" "Estados Financieros"  "IMPAC" "INPC" "ISR" "IVA" "PTU"	Estados Financieros Consolidados Pro forma al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999 a pesos constantes al 31 de diciembre de 2001 Son en conjunto los Estados Financieros Consolidados Pro forma Anuales y los Estados Financieros Consolidados Impuesto al Activo Índice Nacional de Precios al Consumidor Impuesto Sobre la Renta Impuesto al Valor Agregado Participación de los Trabajadores en las Utilidades	

Términos	Definiciones	Notas
"RFC" "\$" o "pesos"  "PIB" "dólares" o "dólar" "TIIE" "PRIME" "LIBOR"  "UAFIDA" "CUFIN" "Banxico"  "IMCP" "PCGAM"	Registro Federal de Contribuyentes Pesos mexicanos  Producto Interno Bruto Moneda de curso legal en EUA Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio Tasa de Interés Preferencial de cada banco en EUA London Interbank Offered Rate  Utilidad de operación más depreciación y amortización del crédito mercantil Cuenta de Utilidad Fiscal Neta Banco de México  Instituto Mexicano de Contadores Públicos Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México	Moneda de curso legal en México. A menos que se indique lo contrario, las cifras financieras presentadas en este Prospecto están expresadas en términos de pesos constantes de poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2001.  Tasa interbancaria de referencia de Londres.  Banco central de México.
<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." "mes pico"  "m <sup>2</sup> " "PET"  "NR"  "alta fructuosa" "refresco"	Millones de CU Onza  Litro Se refiere a aquellos meses donde se presentan consumos considerablemente mayores, identificados principalmente como los meses de verano (junio, julio, agosto y septiembre) Metros cuadrados 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 postmix” “máquina vending”  “hand held”  “canal(es)” “cliente(s) institucional(es)”	Equipo de mezclado en sitios de venta Máquinas despachadoras de refrescos que operan con monedas Máquina electrónica personal utilizada para el proceso de ventas Agrupación por tipo de cliente Cadena de establecimientos comerciales, como restaurantes o supermercados, cuyos volúmenes de compra son muy altos	
<b>Fuentes de información</b>		
“INEGI” “Nielsen” “ANPRAC”	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática A.C. Nielsen  Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C.	Agencia de información de mercados
<b>Otras definiciones</b>		
“Commodity”  “Covenants”  “ITAM” “ITESM” “IPADE” “JP Morgan” “TLCAN” “EEUU” y “EUA”	Producto poco diferenciado, cuyo precio es determinado por la industria, y que es fabricado por un gran número de compañías. Limitaciones a la estructura financiera y corporativa de las compañías cuando contratan deuda. Instituto Tecnológico Autónomo de México  Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas JP Morgan Securities Inc. Tratado de Libre Comercio de América del Norte Estados Unidos de América	

## **2. 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.

### **Antecedentes**

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 mas grande de productos Coca-Cola en México.

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.

#### **Actividades de Arca**

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

Arca divide sus operaciones en dos grandes territorios:

- ? División Oeste (Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California y Baja California Sur).
- ? División Este (Nuevo León, Coahuila, Tamaulipas y San Luis Potosí).

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

Al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, Arca registro ventas netas consolidadas anuales de \$6,937, \$5,358 y \$4,569 millones, respectivamente, una utilidad de operación de \$1,377, \$1,299 y \$651 millones, respectivamente y utilidades netas consolidadas de \$601, \$760 y \$431 millones, respectivamente.

Por su parte, las ventas netas pro forma al 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999, fueron \$13,100, \$12,836, y \$11,596 millones, respectivamente, con una utilidad de operación de \$2,579, \$2,618 y \$1,710 millones, respectivamente y utilidades netas consolidadas de \$1,203, \$1,412 y \$940 millones, respectivamente.

### Proceso de distribución y ventas

El proceso de distribución y ventas de Arca es uno de los factores clave de su éxito. En él intervienen más de 5,600 vendedores, prevendedores y ayudantes de venta; 86 bodegas o centros de distribución; más de 3,400 unidades de reparto y servicio a clientes; 120 tráilers para el traslado de productos entre centros de distribución, así como más de 144,000 refrigeradores dados en comodato, cerca de 6,300 máquinas vending y más de 4,900 máquinas “post-mix” ubicadas en los diversos puntos de venta.

### Portafolio de productos

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

### Mercado y competencia

La principal competencia de Arca son los embotelladores de productos Pepsi-Cola. De manera específica, en los estados de la División Oeste la competencia son Grupo Embotellador Ruffo, S.A., Bebidas Gaseosas, S.A. y Pepsi-Gemex, S.A. (“Gemex”), mientras que en la división Este es únicamente Gemex.

En el sector refresquero, la participación de mercado de Arca por tipo de producto es el siguiente:

#### Ventas totales<sup>1</sup> y Participación de mercado de Arca<sup>2</sup>

	1999	2000	2001
Ventas totales <sup>1</sup>	419.7	425.4	406.5
<b>Part.. de Mercado:</b>			
Colas	88.3%	87.3%	86.6%
Sabores	72.5%	70.5%	64.9%
Total	83.2%	82.2%	81.1%

(1) En MCU en base pro forma. Incluye las exportaciones y ventas fuera de franquicia de productos Topo Chico (3.6 MCU en 2001 y 5.8 MCU en 2000). Excluye agua de garrafón (59.2 MCU en 2001 y 54.9 MCU en 2000).

(2) Fuente: A.C. Nielsen

### **Principales activos**

Arca cuenta con 22 plantas embotelladoras distribuidas a lo largo de los territorios que atiende. Asimismo, cuenta con 86 bodegas o centros de distribución, 59 líneas de producción, 916,903 m<sup>2</sup> de terrenos disponibles para futuros crecimientos, 12 plantas tratadoras de agua y 2 edificios de oficinas corporativas.

### **Misión del Grupo**

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

### **Estrategia**

Mediante la integración de los tres grupos que conforman Arca (es decir, Procor, Argos y Arma) se pretende lograr sinergias derivadas de la consolidación y racionalización de los aparatos productivo, administrativo y de distribución, que permitan obtener economías de escala y mayor eficiencia en las operaciones, garantizando la optimización de costos y gastos, así como un alto nivel de aprovechamiento de la inversión.

Apoyo a la creación y desarrollo de puntos de venta en el territorio, a fin de fomentar la disponibilidad al consumidor a través de inversiones en equipo de refrigeración, máquinas “vending” y “post-mix”, así como capacitación, programas de mercadeo, publicidad y promociones para estimular la demanda.

Desarrollo de otras categorías de productos, tales como agua purificada y bebidas isotónicas, así como evaluar la incursión en otro tipo de bebidas no alcohólicas.

Establecimiento de una estructura competitiva de precios que permita la convivencia de los diferentes empaques y marcas en función de los distintos canales de venta en cada uno de los territorios.

Mantenimiento de un adecuado nivel de reinversión, el cual se ha tenido en los tres grupos que hoy conforman Arca, para modernización y aumento de la capacidad instalada, asegurando un alto nivel de flexibilidad y eficiencia.

Capitalización de la asesoría de TCCC con objeto de asegurar los estándares de calidad e higiene para todos los productos.

Mejoramiento de la productividad y eficiencia de los recursos, utilizando tecnología de punta en los sistemas de información, procurando en todo momento maximizar la rentabilidad.

Promoción del desarrollo personal y profesional de los colaboradores de Arca en todos los niveles mediante entrenamiento y capacitación especializada, a fin de estimular su motivación y permanencia en el Grupo

**Información financiera seleccionada**

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

	Auditados			Pro Forma <sup>1</sup> (No Auditados)		
	Año terminado el 31 de diciembre de:			Año terminado el 31 de diciembre de:		
	2001	2000	1999	2001	2000	1999
	(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)			(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)		
<b>Datos del estado de resultados:</b>						
Ventas netas.....	6,937	5,358	4,569	13,100	12,836	11,596
Costo de ventas.....	(2,937)	(2,242)	(2,214)	(6,081)	(6,123)	(6,180)
Utilidad bruta.....	4,001	3,116	2,355	7,020	6,713	5,416
Gastos de Admón. y venta.....	(2,624)	(1,817)	(1,704)	(4,440)	(4,095)	(3,706)
Utilidad de operación.....	1,377	1,299	651	2,579	2,618	1,710
Resultado integral de financiamiento.....	18	62	62	(13)	(105)	(5)
Otros Ingresos (Gastos), neto.....	(101)	(2)	17	(118)	(21)	(22)
Utilidad antes provisiones ISR y PTU...	1,293	1,359	730	2,448	2,493	1,726
Provisiones ISR						
PTU.....	(680)	(599)	(299)	(1,229)	(1,088)	(795)
Utilidad neta consolidada.....	601	760	431	1,203	1,412	940
<b>Datos del balance general:</b>						
Activo Circulante.....	2,638	1,598	1,224	2,638	3,202	2,628
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto .....	3,553	7,442	3,590	7,442	7,176	7,098
Crédito mercantil.....	2,092	0	0	2,092	1,060	1,120
Total activo.....	12,306	5,351	4,917	12,306	12,031	11,455
Pasivo Circulante.....	1,403	561	401	1,403	1,301	1,192
Deuda Total.....	2,094	0	0	2,094	657	1,002
Total pasivo.....	4,891	1,208	488	4,892	3,426	3,553
Capital contable mayoritario.....	7,405	4,143	4,429	7,405	8,606	7,902

(1) Cifras pro forma, únicamente para fines comparativos. Fueron elaboradas como si Argos y Arma hubieran formado parte de Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. desde 1 de enero de 1999, 2000 y 2001.

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

	Auditados			Pro Forma <sup>1</sup> (No Auditados)		
	Año terminado el 31 de diciembre de:			Año terminado el 31 de diciembre de:		
	2001	2000	1999	2001	2000	1999
	(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)			(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)		
<b>Información financiera adicional:</b>						
Ventas (en MCU) <sup>2</sup>	220	194	201	406.5	425.4	419.7
Inversiones de capital <sup>3</sup> ....	193	258	303	554 <sup>1</sup>	702	769
Depreciación y Amortización.....	383	295	267	686	656	553
Dividendos.....	1,117	291	265	1,655	529	537
Promedio de acciones en circulación (miles).....	494,224	434,430	434,430	809,020	809,020	809,020
Utilidad por acción.....	1.21	1.74	0.99	1.49	1.75	1.17
Valor en libros por acción.....	14.98	9.53	10.19	9.19	10.68	9.80
Dividendos por acción	2.26	0.67	0.61	0.67	0.66	2.05

(1) Cifras pro forma, únicamente para fines comparativos. Fueron elaboradas como si Argos y Arma hubieran formado parte de Embotelladoras Arca, S.A. de C.V. desde 1 de enero de 1999, 2000 y 2001.

(2) En MCU en base pro forma. Incluye las exportaciones y ventas fuera de franquicia de productos Topo Chico (3.6 MCU en 2001 y 5.8 MCU en 2000). Excluye agua de garrafón (59.2 MCU en 2001 y 54.9 MCU en 2000).

(3) La inversión de capital pro forma de 2001 para Argos excluye 250 millones relacionados con la compra de PIJSA, que se incorporó a Argos a través de una adquisición de activos.

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

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

Mes	Máximo	Mínimo	Cierre	Volumen
<b>2001</b>				
Diciembre (del 13/12 al 31/12)* .....	23.24	21.30	22.35	1,342,000
<b>2002</b>				
Enero.....	22.27	21.01	21.56	4,584,672
Febrero.....	22.27	21.11	21.64	3,856,600
Marzo.....	22.56	20.91	21.88	2,218,582
Abril.....	21.88	19.56	19.79	1,444,655
Mayo.....	22.00	19.56	20.95	3,455,201
Junio (hasta el 27 de junio).....	21.40	19.85	20.29	1,388,000

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

### **3. Factores de riesgo**

Los posibles adquirentes de cualquier título accionario de la Compañía deben considerar cuidadosamente toda la información contenida en este Informe Anual, y en especial los factores de riesgo que se describen a continuación. Estos factores no son los únicos a los que se enfrenta la Compañía. Los riesgos o incertidumbres que el Grupo desconoce, así como aquellos que la Compañía considera actualmente como de poca importancia, podrían tener un efecto significativo adverso sobre las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía.

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

##### **Tipo de cambio**

El tipo de cambio del peso-dólar ha presentado fuertes fluctuaciones en el pasado. Esta situación podría repetirse en un futuro. De ser así, es factible que venga acompañada de una caída en la demanda de bienes de consumo que podría impactar en forma negativa los ingresos, resultados de operación y situación financiera de la Compañía. Actualmente gran parte de la deuda de la Compañía se encuentra denominada en dólares y nuestros ingresos son principalmente en pesos. Por tal motivo, una devaluación del peso frente al dólar, generaría una pérdida cambiaria. Asimismo, 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, botellas de PET y alta fructuosa) cuyo precio se fija en relación con el dólar. Esta eventualidad podría repercutir en un alza en los precios de los productos.

#### **b) 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. Posteriormente, mediante un decreto del poder Ejecutivo se eliminó temporalmente la aplicación de dicho impuesto. Sin embargo, esto no impide que en el futuro se vuelvan a aplicar impuestos especiales a los refrescos, lo cual tendría un impacto negativo a las ventas de la Compañía.

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

El azúcar de caña es una materia prima importante en la elaboración de los refrescos y hasta principios de los años noventa era prácticamente el único edulcorante utilizado en la elaboración de los refrescos. 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. En los últimos años se han tenido excedentes de producción que han presionado los precios a la baja, pero existe la expectativa de poder vender los excedentes en el mercado estadounidense, que tiene precios en el azúcar similares a los de México; sin embargo, 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 esperados.

A partir del TLCAN se empezó a utilizar el jarabe de alta fructuosa de maíz como sustituto del azúcar de caña, el cual en su mayor parte es importado de los EUA. Actualmente, el desarrollo de la alta fructuosa se ha visto limitado por la imposición de impuestos y aranceles compensatorios y acusaciones de prácticas indebidas de precios.

Recientemente, el gobierno federal expropió 27 de los 60 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.

Existe el riesgo de que si se restringe o grava la importación de jarabe de alta fructuosa en México, o si se amplían significativamente las cantidades de azúcar que México pueda exportar a EUA, los precios de estas materias primas podrían tener aumentos importantes que, de no poderse trasladar a los consumidores, disminuirían los márgenes de la Compañía.

### **c) 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 2001 fueron de productos Coca-Cola. Se producen y comercializan productos de TCCC a través de contratos de embotellador celebrados con esta empresa. Actualmente se tienen los siguientes contratos de embotellador con TCCC que cubren todos los territorios actualmente atendidos por Arca:

- ? Cuatro contratos que cubren los territorios que antes operaba Procor, 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 que antes operaba Arma, cuyo vencimiento es el 14 de enero de 2003, pero que TCCC ha confirmado por escrito la renovación de los mismos por 10 años adicionales (hasta el 14 de enero de 2013).
- ? Un contrato que cubre los territorios que antes operaba Argos, que vence el 30 de junio de 2008 y está sujeto a una extensión por 10 años adicionales.

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

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

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

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

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

En los contratos de embotellador que Arca y sus subsidiarias han celebrado con TCCC hay cláusulas según las cuales el embotellador no puede comercializar productos que no sean expresamente aprobados por TCCC; sin embargo, la Compañía produce o comercializa ciertos refrescos de marca propia y marcas propiedad de terceros que no han sido expresamente autorizados por TCCC. La Compañía ha funcionado de esta manera desde hace varios años sin ninguna consecuencia adversa en su operación. De acuerdo a estos contratos, antes de tomar cualquier medida legal contra Arca, TCCC tiene que notificar a la Compañía del incumplimiento del contrato y darle tiempo para poder remediar tal incumplimiento, incluyendo la suspensión de la distribución de los productos no autorizados por TCCC. No obstante, 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 actualmente no autorizados por TCCC representaron menos del 1% de las ventas netas de 2001. 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 nuestros precios 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.

Adicionalmente, el 7 de mayo de 2002, Pepsi Bottling Group, Inc. el embotellador de Pepsi Cola más grande en el mundo, anunció que ha alcanzado un acuerdo preliminar, sujeto a ciertas condiciones, para la posible compra de Pepsi-Gemex, S.A. de C.V., un embotellador de Pepsi que opera en una gran parte de nuestros territorios. De completarse dicha adquisición, esta podría resultar en una mayor rivalidad entre nuestros productos y los productos Pepsi-Cola en algunos de nuestros territorios.

Por tal motivo, la Compañía no puede garantizar que los productos Pepsi-Cola no continúen aumentando su participación en el mercado, y que como consecuencia de esto se afecten las ventas y los niveles de rentabilidad de Arca.

#### **Cambio en las preferencias de los consumidores**

Durante los últimos años se ha presentado un cambio en las preferencias de los consumidores, particularmente hacia el agua embotellada. El crecimiento porcentual de producción y venta de refrescos durante los últimos años presenta decrecimiento, no así en el caso del agua embotellada, donde se presenta una tendencia creciente. Arca no puede garantizar que este fenómeno no se

presente con mayor magnitud, ni que en caso de que así ocurra, sus resultados no se vean en consecuencia afectados.

Por tal motivo, las embotelladoras de Arca han empezado a producir y comercializar agua embotellada; sin embargo, esta situación es reciente en algunos de sus territorios, como el de la División Este, en la cual la producción y comercialización de agua embotellada empezó al inicio del segundo semestre de 2001.

### **Comisión Federal de Competencia**

Pepsi-Cola Mexicana, S. A. de C. V. y otras compañías denunciaron ante la CFE, a las embotelladoras mexicanas de productos de TCCC (incluyendo a algunas de las subsidiarias de Arca) de participar en prácticas monopólicas relativas.

El 28 de febrero de 2002, la CFE resolvió que las compañías del sistema Coca-Cola son responsables de incurrir en ciertas prácticas monopólicas relativas.

La CFC instruyó a las compañías a abstenerse de participar, instrumentar o concertar cualquier tipo de convenio, acuerdo, programa o estrategia comercial mediante el cual se ejerza exclusividad en establecimientos o expendios que ofrecen bebidas carbonatadas en envases cerrados de más de dos litros, o a través de descuentos, recompensas o promociones atados al compromiso de incrementar las ventas u otros factores que induzcan a la abstención de vender los productos de los competidores.

Las embotelladoras de Arca han interpuesto el recurso correspondiente, por lo que la resolución no será efectiva hasta que haya sido resuelto dicho recurso.

Dos de las compañías de Arca (EMexicali y Nva. Obregón) están excluidas de esta resolución, y algunas otras podrían estar también excluidas si se obtiene sentencia favorable en la revisión de procedimientos de amparo.

En caso de que la Compañía se viera obligada a no efectuar contratos de exclusividad, no se espera que haya efecto material adverso en los resultados de la misma.

### **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 amonio en el equipo de refrigeración utilizado en el proceso de embotellado. El principal riesgo sería una fuga de amonio, lo que, en cantidades significativas, provocaría daños severos a la salud o incluso la muerte, en caso de ser inhalado.

Así mismo, 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.

### **Política de dividendos**

Arca por ser una compañía tenedora de acciones, 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 70% 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.

### **c) Factores de riesgo relacionados con los accionistas**

#### **Fideicomiso de Control**

Algunos integrantes de las Familias Barragán, Arizpe y Fernández han convenido constituir un fideicomiso de administración con una institución de crédito mexicana al que afectarán acciones que representen el cincuenta y tres por ciento (53%) del capital social de Arca. El objetivo es que el voto correspondiente a dichas acciones sea ejercitado en bloque o en el mismo sentido en las asambleas de Arca. En virtud de lo anterior las decisiones y el control de la Compañía estarán sujetos a las determinaciones que este grupo de control realice a través de las asambleas de Arca. Se tiene previsto que ciertos accionistas que se consideran independientes para efectos de la circular 11-31 y que representan el nueve punto setenta y cinco por ciento (9.75%) del capital social de Arca aporten sus acciones al fideicomiso referido.

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

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

Arca ha entregado en forma continua y periódica los reportes trimestrales y anuales correspondientes a la CNBV y a la BMV, así como los reportes sobre eventos relevantes, también en forma completa y oportuna, desde su inscripción en el RNV, en cumplimiento con la Circular 11-33 de la CNBV, y en cumplimiento de la Disposición Séptima de la Circular 11-28 de la CNBV, y sus reformas.

Hasta la fecha de este Informe, Arca es tenedor del 99.68% del total de las acciones de Argos. Por su parte las acciones serie "B" de Argos se encuentran inscritas en el RNV y cotizan en la BMV desde el 16 de noviembre de 1998, fecha en la cual se dio efecto en la BMV a la escisión de Sistema Argos, S.A., en donde Argos fue la sociedad escindida.

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

#### **5. 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.

### III. LA COMPAÑÍA

#### 1. Historia y desarrollo de Arca

##### Historia de Arca

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

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

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

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

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

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

Arca divide sus operaciones en dos grandes territorios:

- ? División Oeste (Chihuahua, Sonora, Sinaloa, Baja California y Baja California Sur).
- ? División Este (Nuevo León, Coahuila, Tamaulipas y San Luis Potosí).

### **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, y en la actualidad es una compañía totalmente relacionada con el embotellado y la comercialización de bebidas carbonatadas, agua embotellada y producción de hielo. Hasta antes de la fusión, Argos contaba con 7 plantas embotelladoras, 3 plantas de soplado de botellas de plástico y una fábrica de hielo.

### **Historia de Arma**

Grupo Arma tiene sus orígenes en el año de 1918, cuando don Emilio Arizpe Santos inició la operación de una planta dedicada a la elaboración de hielo. Posteriormente, en 1924 comenzó el negocio de producción, envasado y comercialización de refrescos de la marca propia Nectar, y en 1926 adquirió de TCCC la franquicia para comercializar sus productos en la ciudad de Saltillo, Coahuila y sus alrededores. En años posteriores, Grupo Arma continuó expandiendo sus territorios al adquirir las franquicias de Sabinas, Coahuila, en 1956, Piedras Negras, también en el estado de Coahuila, en 1965; Matehuala, San Luis Potosí en 1969; Monclova en 1970; Mazatlán, Sinaloa en 1983; y La Paz, Baja California Sur en 1985. En 2001 Arma se fusionó con Procor, subsistiendo ésta última.

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

### **Historia de Procor**

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

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

historia de Procor, sus plantas han sido modernizadas constantemente. En 1990 se inauguró una cuarta planta en Monterrey: la planta Insurgentes.

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

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

### **Estrategia de negocios**

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

Los objetivos que se persiguen con la integración de los tres grupos que conforman Arca son:

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

Mediante la integración de los tres grupos que conforman Arca se pretenden 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.

Apoyo a la creación y desarrollo de puntos de venta en el territorio, a fin de fomentar la disponibilidad al consumidor a través de inversiones en equipo de refrigeración, máquinas “vending” y “post-mix”, así como capacitación, programas de mercadeo, publicidad y promociones para estimular la demanda.

Desarrollo de otras categorías de productos, tales como agua purificada y bebidas isotónicas, así como evaluar la incursión en otro tipo de bebidas no alcohólicas.

Establecimiento de una estructura competitiva de precios que permita la convivencia de los diferentes empaques y marcas en función de los distintos canales de venta en cada uno de los territorios.

Mantenimiento de un adecuado nivel de reinversión, el cual se ha tenido en los tres grupos que hoy conforman Arca, para modernización y aumento de la capacidad instalada, asegurando un alto nivel de flexibilidad y eficiencia.

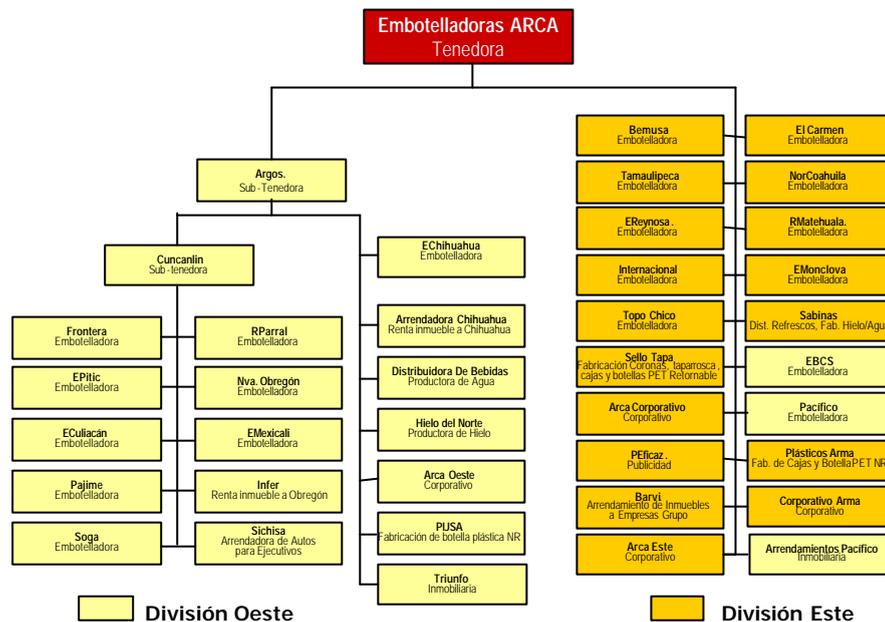
Capitalización de la asesoría de TCCC con objeto de asegurar los estándares de calidad e higiene para todos los productos.

Mejoramiento de la productividad y eficiencia de los recursos utilizando tecnología de punta en los sistemas de información, procurando en todo momento maximizar la rentabilidad.

Promoción del desarrollo personal y profesional de los colaboradores de Arca en todos los niveles mediante entrenamiento y capacitación especializada, a fin de estimular su motivación y permanencia en el Grupo.

### Estructura corporativa

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



### 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.

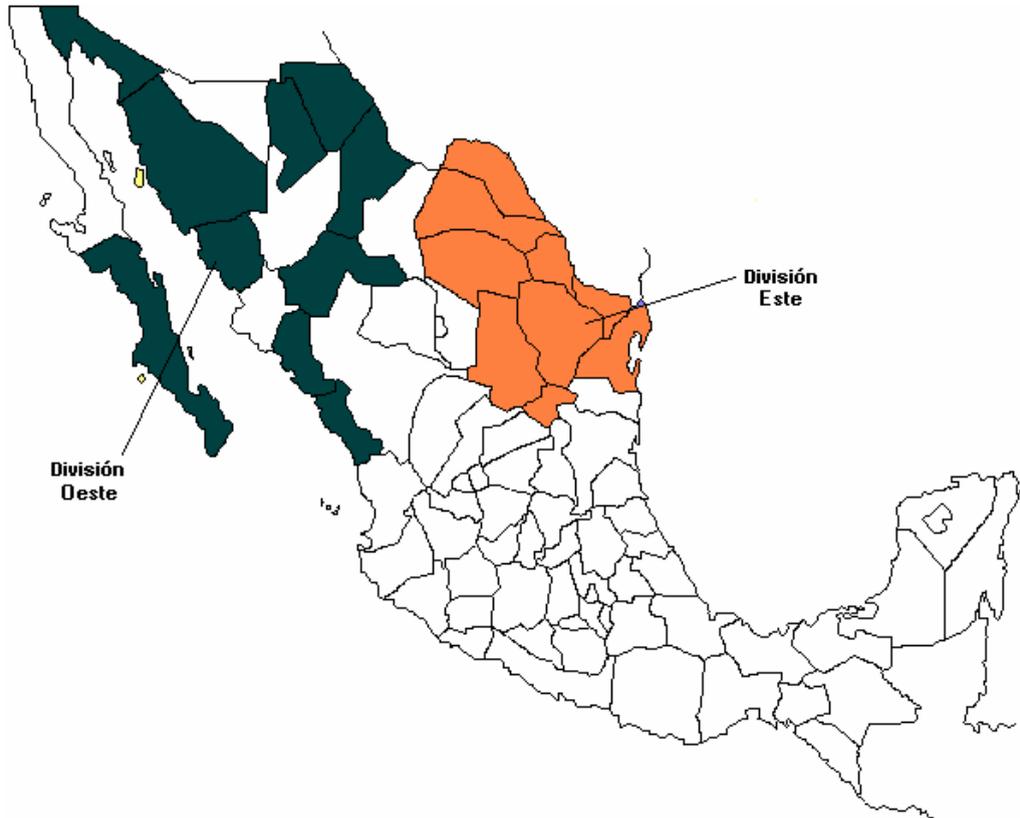
## 2. Descripción del negocio

### A) 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.

Arca opera 18 empresas embotelladoras, 21 plantas productoras de refrescos y una dedicada exclusivamente al embotellado de agua (Sierra Azul), 59 líneas de producción y 86 bodegas o centros de distribución, ubicados estratégicamente en las distintas regiones que atienden.

El siguiente cuadro muestra, agrupadas por división geográfica, las distintas embotelladoras del grupo, su ubicación y los productos que elaboran y distribuyen.

División geográfica/ Embotelladora	Ubicación
---------------------------------------	-----------

**División Oeste**

Frontera	Ciudad Juárez, Chih.
RParral	Hidalgo del Parral, Chih.
EPitic	Hermosillo, Son.
Nva. Obregón	Ciudad Obregón, Son.
ECuliacán	Culiacán, Sin.
EMexicali	Mexicali, BCN
EChihuahua	Chihuahua, Chih.
EBCS	La Paz, BCS
Pacífico	Mazatlán, Sin.

**División Este**

El Carmen	Saltillo, Coah.
RMatehuala	Matehuala, SLP
EMonclova	Monclova, Coah.
NorCoahuila	Piedras Negras, Coah.
Bemusa	Monterrey, NL
Internacional	Nuevo Laredo, Tamps.
EReynosa	Reynosa, Tamps.
Tamaulipeca	Matamoros, Tamps.
Topo Chico	Monterrey, NL

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

La siguiente tabla muestra la información operativa de las plantas, incluyendo su capacidad de producción anual medida en MCU a diciembre de 2001.

Subsidiarias	Ventas <sup>1</sup>	Población que atiende <sup>2,7</sup>	# Plantas	Centros de distribución <sup>3</sup>	Rutas	Cap. inst. anual <sup>4</sup>	Cap. utiliz. (%) <sup>5</sup>	Cientes
--------------	---------------------	--------------------------------------	-----------	--------------------------------------	-------	-------------------------------	-------------------------------	---------

#### **División Este**

Bemusa	128.5	3,800	3	8	677	306.5	40.8	50,909
El Carmen <sup>8</sup>	25	730	3	9	145	94.8	31.5	11,183
Reynosa	16.5	600	1	3	120	38.4	19.9	9,651
Tamaulipeca	15.7	560	1	3	107	44.8	45.7	8,759
Internacional	11.5	330	1	2	77	21.1	25.7	4,617
EMonclova	10.4	370	1	3	60	28.5	16.8	6,379
NorCoahuila	10.1	290	1	3	52	28.9	43.9	4,294
Sabinas <sup>6</sup>	5.2	170	0	3	43			2,105
Topo Chico <sup>1,7</sup>	4.6		1	5		55.8	18.3	4,011
RMatehuala	3.7	200	1	3	38	11.7	16.8	3,485
<b>Total División Este</b>	<b>232.6</b>	<b>7,073</b>	<b>13</b>	<b>42</b>	<b>1,319</b>	<b>630.5000</b>	<b>34.6</b>	<b>105,393</b>

#### **División Oeste**

Frontera	40.2	1,431	1	7	108	84.4	49.4	12,241
ECuliacán	29.9	1,124	1	4	113	63	46.7	13,343
EMexicali	24.9	971	1	6	88	81.6	36.9	10,026
EChihuahua	19.9	746	1	1	78	86.1	20.2	8,031
EPitic	18.9	1,006	1	5	83	46.3	47	8,492
Pacífico	12.6	587	1	6	79	32.5	33.5	10,161
Nva. Obregón	12.4	677	1	4	53	38.3	46.2	7,714
EBCS	9.7	437	1	7	73	25.8	30.9	6,001
RParral	5.4	322	1	4	32	28.5	10.6	5,213
<b>Total División Oeste</b>	<b>173.9</b>	<b>7,300</b>	<b>9</b>	<b>44</b>	<b>707</b>	<b>486.500</b>	<b>36.3</b>	<b>81,222</b>

<b>Total Arca</b>	<b>406.5</b>	<b>14,373</b>	<b>22</b>	<b>85</b>	<b>2,026</b>	<b>1,117</b>	<b>35.3</b>	<b>186,615</b>
-------------------	--------------	---------------	-----------	-----------	--------------	--------------	-------------	----------------

- (1) En MCU en base pro forma. Incluye las exportaciones y ventas fuera de franquicia de productos Topo Chico de 3.6 MCU en 2001. Excluye venta de agua de garrafón 59.2 MCU en 2001.
- (2) En miles.
- (3) Son 64 centros de distribución. Cada una de las 22 plantas funciona también como centro de distribución, para un total de 86.
- (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.
- (5) Se utiliza la producción de cada planta del 2001 dividida entre su capacidad instalada a diciembre de 2001.
- (6) La embotelladora de Sabinas fue cerrada en abril de 2000. Actualmente funciona únicamente como almacén y centro de distribución. No produjo nada durante el 2001, pero las ventas se registran todavía bajo ese territorio.
- (7) En el caso de Bemusa y Topo Chico, la población que atienden y el número de rutas es el mismo.
- (8) El Carmen incluye la planta de embotellado de agua Sierra Azul, ubicada en Saltillo.

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

Las principales materias primas utilizadas para producir refrescos consisten en jarabes y concentrados, edulcorantes (azúcar o alta fructosa), agua, gas carbónico, botellas de vidrio y de plástico (en formatos retornables y no retornables), coronas y taparrosas, etiquetas, y otros materiales de empaque. En 2001, el jarabe concentrado y los edulcorantes representaron aproximadamente 58.8% del total de 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 Concentrados para marcas propias	TCCEC	Mexicana	México DF
	Ideas	Mexicana	Monterrey, NL
Azúcar Alta frutuosa	Promesa ADM – Corn Processing Arancia CPC	Mexicana Estadounidense Mexicana	México DF Illinois, EEUU San Juan del Río, Qro.
Gas carbónico	Praxair de México	Mexicana	Monterrey, NL
	Cryoinfra	Mexicana	Monterrey, NL
Botella de vidrio	Vitro	Mexicana	Monterrey, NL
	Fevisa	Mexicana	Mexicali, BCN
Botella de PET	Continental PET Techn.	Inglesa	Pachuca, Hgo.
	Kimex	Mexicana	Talnepantla, Edo de México.
	Envases Innovativos	Mexicana	Guadalajara, Jal. y Torreón Coah.
	Zapata Envases	Mexicana	Cuatitlán, Edo. de México
Corona	Famosa, S.A.	Mexicana	Monterrey, NL
	Alucaps	Mexicana	Cuernavaca, Mor.
Taparrosca	Alcoa	Estadounidense	Saltillo, Coah.
Preforma	Pet Plastics	Alemana	Edo. de México
	Innopack	Mexicana	Tijuana, BCN
Etiqueta	ABA	Mexicana	Edo. de México

#### *Concentrados*

Concentrado de los productos Coca-Cola representó durante el 2001 aproximadamente un 36% del total de los costos de las materias primas. 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 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 27 de los 60 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. 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.

Por su parte, la alta fructuosa es un jarabe endulzante derivado del maíz, que representa un sustituto del azúcar en el proceso de producción de los refrescos. El precio del alta fructuosa ha tendido a ser similar al del azúcar y se pueden utilizar de manera indistinta atendiéndose a la conveniencia regional y a las fórmulas autorizadas. TCCC permite la utilización de alta fructuosa para endulzar los refrescos, bajo su supervisión y autorización, hasta en 100% para refrescos de sabores distintos a Coca-Cola, y limita su utilización en dicha marca hasta 50% de la mezcla con respecto al azúcar.

El uso del alta fructuosa en México es relativamente reciente, pues comenzó a principios de los noventa dentro del marco del TLCAN. En el año 2000 se utilizaron en México aproximadamente 300 mil toneladas de alta fructuosa de las cuales el 40% representó producción nacional con materias primas importadas y el resto fue producto de importación.

El crecimiento de esta industria se ha visto contrarrestado debido al establecimiento de aranceles compensatorios y por demandas contra las empresas estadounidenses productoras de alta fructuosa, por considerar que han subsidiado el producto que se importa a México. Asimismo, han surgido problemas relacionados con acuerdos laterales del TLCAN relativos a las cuotas de azúcar que México puede exportar a Estados. Recientemente el Congreso de la Unión aprobó un impuesto del 20% a bebidas que utilicen alta fructosa, medida que ha sido temporalmente suspendida por un decreto presidencial que tiene efectos hasta el 30 de septiembre de 2002. Por tal motivo Arca ha suspendido el uso de alta fructosa en todos sus productos.

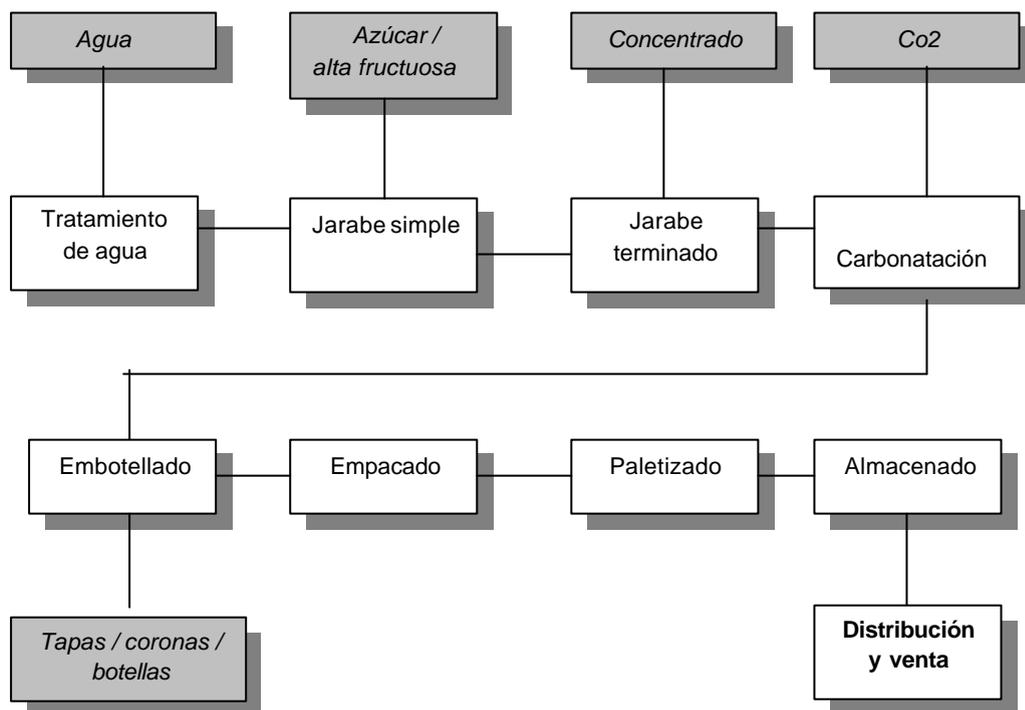
#### *Agua*

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 59 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 la tapa con coronas o taparoscas.

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

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

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

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

En el caso de refrescos enlatados, la División Este de Arca adquiere el 100% de sus requerimientos a través de Industria Envasadora de Querétaro, S.A., la cual produce y vende refrescos enlatados marca Coca-Cola y de marcas propias a las diversas embotelladoras en México. Todas las embotelladoras de Coca-Cola en México tienen una participación accionaria de Industria Envasadora de Querétaro, S.A. (situación similar a la de Promesa), siendo Arca propietaria de 22.08% de las acciones de esta empresa.

Por su parte, la División Oeste tienen su propia línea de enlatado, la cual le abastece aproximadamente el 85% de sus requerimientos anuales. El 15% restante es adquirido de Industria Envasadora de Querétaro, S.A.

#### *Agua y hielo*

Arca produce y embotella agua en varias de sus subsidiarias. También fabrica y vende hielo. La venta de agua y hielo equivalió a aproximadamente 2.4% de las ventas totales de 2001.

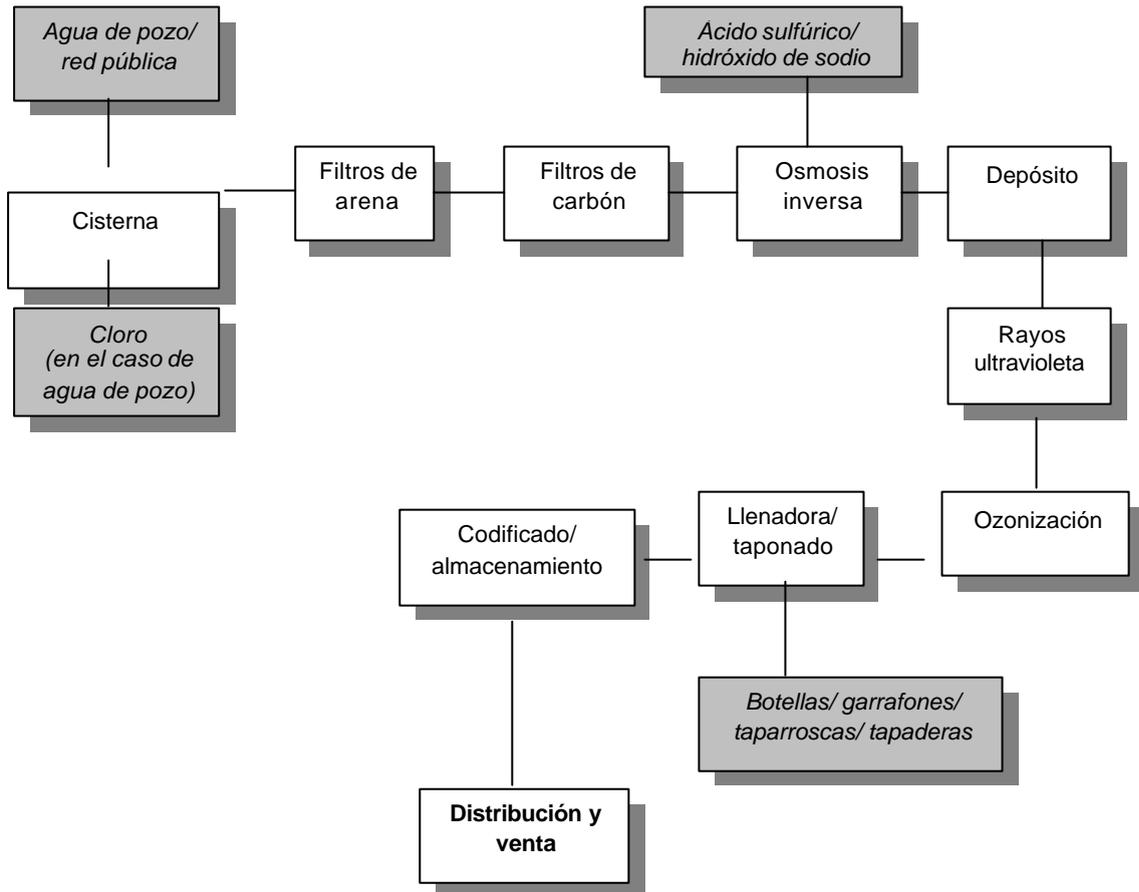
El proceso de producción del agua consiste básicamente en procesos de filtrado y procesos químicos para purificarla, mientras que la producción de hielo es un paso adicional que congela el agua purificada y corta el hielo según la presentación deseada.

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

- ? Filtración. Los filtros de arena tienen la función de retener las partículas relativamente grandes, mientras que el de carbón elimina el cloro, además de sabores y olores extraños.

- ? Ósmosis inversa. Su función es la de disminuir la concentración de sales. El ácido sulfúrico reduce el Ph del agua, provocando la disolución de las sales, y el hidróxido de sodio estabiliza los niveles de Ph.
- ? Rayos ultravioleta. Eliminan la cuenta microbiana que pudiese llegar a contener el producto.
- ? Ozonización. Funciona como conservador que garantiza la durabilidad del producto.

A continuación se muestra gráficamente el proceso:



### Botellas de PET y vidrio

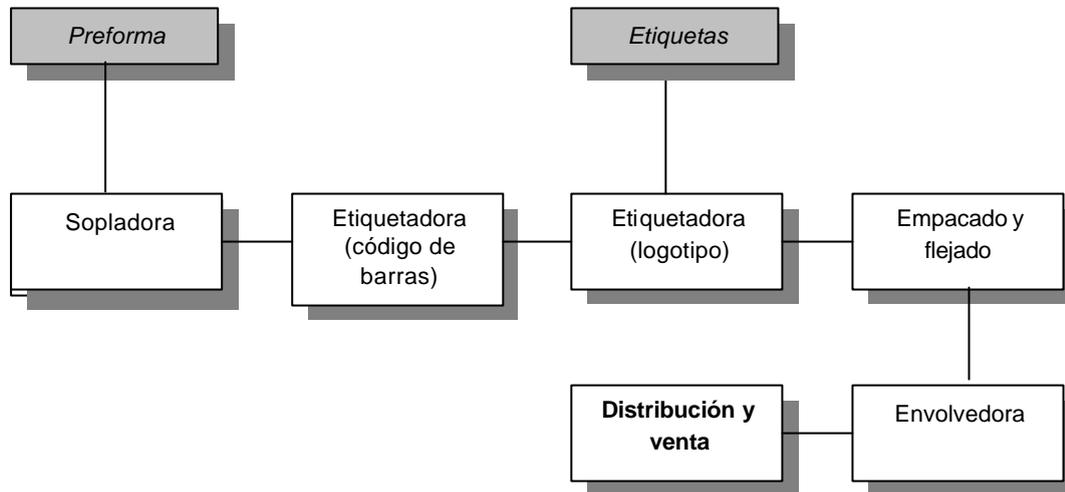
Arca produce botellas PET a través de sus subsidiarias Sello Tapa, Plásticos Arma y Pijsa, además de tener una línea adicional de soplado en Bemusa. Sello Tapa también fabrica taparrosca, coronas para los envases, y contenedores o cajas de plástico (para el transporte de envases).

Los requerimientos de botellas de PET de las embotelladoras de Arca son abastecidas por sus subsidiarias en un 80% respecto de envases no retornables y en 4% respecto a envases de PET retornables. Hay proveedores adicionales que surten los demás requerimientos de botellas de PET de Arca.

El proceso de producción de las botellas de PET consiste básicamente en el calentado y soplado de las preformas utilizando los moldes de cada modelo de botella, para después ser etiquetadas y empacadas. Las preformas son tubos de resina de PET que únicamente varían en el calibre del

plástico y en la tonalidad de éste, dependiendo de si las botellas serán utilizadas para ser retornables o no y de la coloración deseada en la botella.

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



#### *Control de calidad*

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

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

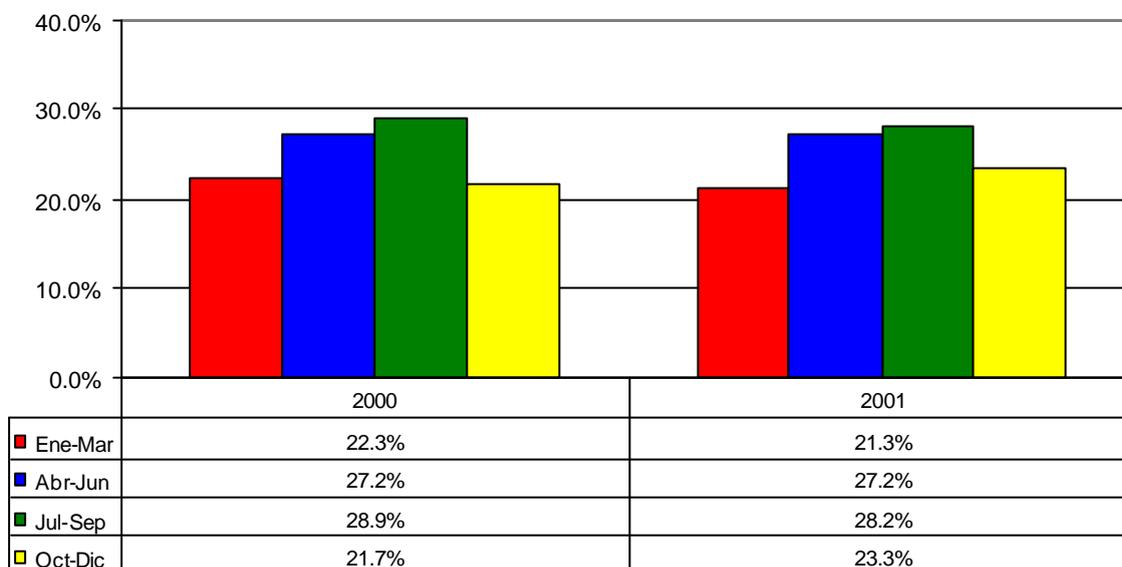
Paralelamente se aplican diversas medidas de control de calidad para el lavado de envases, las condiciones del agua y el agua para calderas.

### Estacionalidad

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

Por todo esto, durante 2001 aproximadamente 55.4% de las ventas anuales de Arca se concentran en el tercer y cuarto trimestre y disminuyen a 44.6% en el primer y cuarto trimestre del año.

### Estacionalidad de las ventas



**Categoría de productos**

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

**Productos marca Coca-Cola**

Coca-Cola	Coca-Cola Light	Sprite	Sprite Light	Fanta	Fresca	Manzana Lift	Delaware Punch	Senzao
-----------	-----------------	--------	--------------	-------	--------	--------------	----------------	--------

**Vidrio retornable**

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

**Vidrio no retornable**

6.5 oz.	x	x						
12 oz.								

**PET retornable**

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

**PET no retornable**

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

**Lata**

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

**Post-mix**

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

**Frozen**

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

**Productos marcas propias**

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

**Vidrio retornable**

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

**Vidrio no retornable**

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

**PET retornable**

1.5 lts.		x					
2.0 lts.	x	x		x	x		

**PET no retornable**

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

**Lata**

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

**Poliétileno**

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

**Post-mix**

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

**Frozen**

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

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

**Productos marcas de terceros**

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

**Vidrio retornable**

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

**Vidrio no retornable**

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

**PET retornable**

1.5 lts.				x	
2.0 lts.					

**PET no retornable**

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

**Lata**

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

**Polietileno**

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

**Post-mix**

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

**Frozen**

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

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

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

**Vidrio retornable**

7 oz.	x					
12 oz.	x	x		x	x	

**Vidrio no retornable**

6.5 oz.	x					
12 oz.	x					

**PET no retornable**

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

**Lata**

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

**Garrafón**

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

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

La integración de las ventas pro forma de 1999,2000 y 2001 son las que a continuación se muestran:

Productos	Ventas por marca (% Volumen total)		
	1999	2000	2001
<b>Productos TCCC</b>			
Colas:			
Coca-Cola.....	70.3%	70.8%	70.8%
Coca-Cola Light.....	5.1	5.4	5.9
Subtotal:.....	75.4	76.2	76.7
Sabores:			
Sprite.....	4.7	4.4	3.8
Fanta.....	3.6	3.4	3.8
Otros.....	3.8	3.6	3.5
Subtotal:.....	12.1	11.4	11.1
Ciel.....	0.0	0.1	0.4
Otras bebidas no carbonatadas.....	0.0	0.0	0.0
<b>Total Productos TCCC</b>	<b>87.5</b>	<b>87.7</b>	<b>88.2</b>
<b>Marcas propias</b>			
Sabores:			
Joya.....	8.2	7.6	7.2
Topo Chico.....	0.5	0.3	0.3
Otras.....	0.7	0.9	0.9
Subtotal:.....	9.4	8.8	8.4
Agua Embotellada			
Topo Chico.....	1.4	1.3	1.3
Sierra Azul.....	0.6	0.7	0.9
Pura Sol.....	0.1	0.3	0.2
Subtotal:.....	2.1	2.3	2.4
Otras bebidas no carbonatadas.....	0.1	0.1	0.1
<b>Total Marcas Propias.....</b>	<b>11.6</b>	<b>11.2</b>	<b>10.9</b>
<b>Total Marcas Terceros</b>	<b>1.2</b>	<b>1.1</b>	<b>1.1</b>
<b>Ventas totales</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Volumen total<sup>1</sup></b>	<b>419.7</b>	<b>425.4</b>	<b>406.5</b>

(1) En MCU. Incluyen las y exportaciones y ventas de refrescos Topo Chico fuera de los territorios (5.8 MCU en 2000 y 3.6 MCU en 2001). Excluyen las ventas de agua de garrafón (54.9 MCU en 2000 y 59.2 MCU en 2001). La suma de las partes puede no totalizar 100% por redondeo.

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

	Ventas por tipo de envase		
	1999	2000	2001
(% de las ventas totales)			
<b>División Oeste:</b>			
Retornable.....	<b>66.1%</b>	<b>57.3%</b>	<b>52.2%</b>
No Retornable*.....	<b>33.9</b>	<b>42.7</b>	<b>47.8</b>
<b>División Este:</b>			
Retornable.....	<b>86.1</b>	<b>82.2</b>	<b>79.0</b>
No Retornable*.....	<b>13.9</b>	<b>17.8</b>	<b>21.0</b>
<b>Total:</b>			
Retornable.....	<b>78.3</b>	<b>72.0</b>	<b>67.5</b>
No Retornable*.....	<b>21.7</b>	<b>28.0</b>	<b>32.5</b>

(\*) Incluye ventas de Post Mix.

Y en cuanto a tamaño:

<b>Ventas por tamaño</b>			
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>(% de las ventas totales)</b>			
<b>División Oeste:</b>			
Individual* .....	49.9	48.1	47.7
Familiar .....	50.1	51.9	52.3
<b>División Este:</b>			
Individual* .....	65.1	64.8	65.6
Familiar .....	34.9	35.2	34.4
<b>Total:</b>			
Individual* .....	59.2	57.9	57.9
Familiar .....	40.8	42.1	42.1

(\*) Incluye ventas a restaurantes y ventas de Post Mix.

## **B) 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>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Refrigeradores .....	114,961	132,125	144,824
Vending .....	5,330	5,818	6,384
Post-Mix.....	4,337	4,591	4,991

Nuestro sistema de distribución consiste de alrededor de 5,600 vendedores, prevendedores y ayudantes de venta; 86 bodegas o centros de distribución; 3,400 unidades de reparto y servicio a clientes; 120 tráilers para el traslado de productos entre centros de distribución, así como más de 144,000 refrigeradores en comodato, alrededor de 6,300 máquinas "vending" y aproximadamente 4,900 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 183,000 clientes y 50,000 hogares directos para venta de refrescos y 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 algunos territorios se utiliza la preventa, mientras que en otros se utiliza la venta directa.

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 2001, el promedio anual operado fue de cerca de 1,985 rutas (1,337 convencionales y 648 de preventa), que visitaron alrededor de 70 clientes cada día. Algunos de dichos puntos incluso fueron visitados más de una vez el mismo día. 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 concentra los pedidos de aquel país. La demanda se concentra en la bodega de Interex en Laredo, Texas, para posteriormente ser distribuida por aproximadamente 60 distribuidores. Las ventas de exportación alcanzaron aproximadamente \$10.9 millones de dólares durante el 2001.

### **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.

Los sistemas de apoyo a las rutas de distribución resultan también importantes, ante el número de puntos de venta que Arca visita recurrentemente. Las embotelladoras de Arca emplean distintos sistemas para la optimización en el diseño de rutas, dependiendo también de la complejidad de éstas; es decir, dichos sistemas se emplean únicamente en las rutas en las que se justifica. Los sistemas se corren 2 o 3 veces al año, con la opción de ajustarse en el momento en que sea conveniente.

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

aproximadamente 800 máquinas y se planea ampliar dicha cobertura en los siguientes años, únicamente a aquellas máquinas que justifiquen dicha inversión.

### **Factores que afectan las ventas**

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

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

Arca apoya a los minoristas y pequeños establecimientos con artículos como decorado de fachadas, servilleteros, tortilleros. Dichos productos publicitarios dependen del nivel de ventas del establecimiento, ya que mientras mayor volumen de productos Coca-Cola desplacen, mayor será el apoyo por parte de la embotelladora correspondiente en cuanto a artículos promocionales se refiere. 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. Dicha activación 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.

## **C) Patentes, licencias, marcas y otros contratos**

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

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

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

Arca también tiene los derechos exclusivos para distribuir marcas de terceros en algunos de sus territorios. Estas marcas incluyen: Sangría Señorial, Elite, Squirt, Squirt Light, Lourdes y Club Soda. Estos contratos son de corto plazo y pueden ser terminados por cualquiera de las partes en un período corto de tiempo.

### **Contratos de embotellador**

Aproximadamente el 88% de las ventas de Arca al 31 de diciembre de 2001 fueron de productos Coca-Cola. Se producen y comercializan productos de TCCC a través de contratos de embotellador celebrados con esta empresa. Actualmente se tienen los siguientes contratos de embotellador con TCCC que cubren todos los territorios actualmente atendidos por Arca:

- ? Cuatro contratos que cubren los territorios que antes operaba Procor, 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 que antes operaba Arma, cuyo vencimiento es el 14 de enero de 2003, pero que TCCC ha confirmado por escrito la renovación de los mismos por 10 años adicionales (hasta el 14 de enero de 2013).
- ? Un contrato que cubre los territorios que antes operaba Argos, que vence el 30 de junio de 2008 y está sujeto a una extensión por 10 años adicionales.

La renovación respectiva debe solicitarse 18 meses antes de su vencimiento al finalizar dicho plazo y está sujeta al cumplimiento de los términos y condiciones previstos en el contrato de embotellador y al cumplimiento de diversos compromisos que el embotellador adquiere. Dichos compromisos son, en términos generales, esfuerzos de promoción, desarrollo y explotación continua de los productos Coca-Cola.

Los contratos de embotellador son contratos estándar para la venta de ciertos refrescos de TCCC, que ésta celebra con la mayoría de los embotelladores ubicados fuera de EEUU. Las empresas subsidiarias de Arca producen, envasan, distribuyen y venden bebidas de las marcas Coca-Cola en sus territorios conforme a los contratos de embotellador.

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

TCCC está facultada, a su entera discreción, para reformular cualquiera de las bebidas de las marcas Coca-Cola, sujeta a ciertas limitaciones. Los contratos de embotellador prohíben, salvo que expresamente se indique lo contrario, el embotellado de otros refrescos que no sean los de marca Coca-Cola. Algunas embotelladoras no se encuentran expresamente autorizadas a producir y distribuir algunos de los productos de marca Topo Chico, Squirt, Club Soda, Purasol y Elite. Las ventas de estos productos representaron en el 2001 menos del 1% del volumen total de ventas.

Adicionalmente a los contratos de embotellador celebrados entre TCCC y las embotelladoras de Arca, existen cartas-convenio laterales en virtud de las cuales TCCC aclara, a solicitud de las embotelladoras de Arca, diversas cláusulas de los contratos de embotellador. Algunos de los puntos que se aclaran en las cartas-convenio laterales son los derechos de preferencia que tienen las embotelladoras para comercializar nuevos productos que TCCC decida introducir, el procedimiento y los términos para solicitar la renovación de los contratos de embotellador y el compromiso de TCCC de rembolsar los costos relacionados con los trámites y acciones que puedan ser requeridos por TCCC a las embotelladoras para la protección de las marcas de los productos de TCCC amparados por los contratos de embotellador.

En los contratos de embotellador que tienen celebrados con TCCC las embotelladoras de Arca, estas últimas 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.

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

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

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

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

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

#### **D) Principales clientes**

El siguiente cuadro muestra la evolución en el número de clientes desde 1999:

1999	2000	2001
173,490	179,716	186,615

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

- ? Abarrotes: Incluye, minisúpers, tiendas de abarrotes, tiendas de bebidas, casas habitación, restaurantes (excepto los llamados "fast food")
- ? Supermercados
- ? Tiendas de conveniencia
- ? Restaurantes ("Fast food")

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 87.3% de sus clientes se encuentran en este grupo de clientes minoristas o al detalle); sin embargo, Arca también cuenta con clientes institucionales que comercializan sus productos en cantidades elevadas, como tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia y restaurantes de comida rápida. En conjunto, Arca atiende más de 183,000 puntos de venta en las distintas divisiones en las que mantiene operaciones. Asimismo, el promedio de visitas semanales asciende a 4.2 por cliente.

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

Dada la amplia fragmentación en la base de clientes, ningún cliente representa por sí solo más del 2% de las ventas totales de la Compañía.

## **E) Legislación aplicable y régimen tributario**

### **Legislación ecológica**

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

Como parte del cumplimiento de las regulaciones ambientales, Arca envía dos veces al año reportes respecto a la producción, manejo y eliminación de materiales considerados como peligrosos por 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.

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, las cuales producen aproximadamente el 75% de la producción total 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.

En los últimos años las leyes ambientales y la exigencia de las mismas han sido cada vez más estrictas. Arca espera que esta tendencia continúe particularmente por los acuerdos internacionales entre México y los EUA. Por tal motivo, es probable que el cumplimiento de dichas leyes y reglamentos resultara en inversiones y costos adicionales para Arca.

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.

### **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 de Aguas, órgano encargado de supervisar el uso del agua a nivel nacional. De acuerdo a dicha ley, la CNA puede otorgar concesiones por 5, 10 ó 15 años, dependiendo de la cantidad de agua contenida en el subsuelo de cada región. Los interesados pueden pedir que dicha concesión se prorrogue al término de la misma

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

### **Régimen fiscal**

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

## F) Recursos humanos

Al 31 de diciembre de 2001, Arca contaba con aproximadamente 17,307 empleados, de los cuales 6,020 son ejecutivos y empleados no sindicalizados, 10,319 son sindicalizados de planta y 968 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 2001:

Categoría	Número de empleados
Ejecutivos y no sindicalizados	6,020
Sindicalizados de planta	10,319
Sindicalizados eventuales	968
<b>Total</b>	<b>17,307</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.

## G) 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.

En lo que respecta a la industria, durante los años previos a 1994 la industria del refresco creció consistentemente por arriba del crecimiento del PIB; sin embargo, después de 1994 dicha dinámica ha cambiado al presentar tasas de crecimiento inferiores a la del PIB, como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Crecimiento:</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Variación del volumen de ventas de la industria de refrescos (%)	6.1	-14.3	1.6	5.5	7.6	2.8	4.2	(2.4)
Crecimiento del PIB (%)	3.5	-6.2	5.1	6.8	4.8	3.8	6.9	(0.3)

Las razones de la desaceleración en la producción y consumo de refrescos después de 1994 se atribuyen principalmente a una pérdida general en el poder adquisitivo de la población y en menor medida al mayor consumo de bebidas sustitutas, como el agua envasada, bebidas isotónicas, bebidas de sabor sin gasificar y jugos.

La Compañía considera que conforme la situación económica del país mejore y con ella se eleve el poder adquisitivo de la población, la dinámica de la industria recuperará, en cierta medida, los niveles que se presentaron antes de 1994.

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

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

### **Mercado y competencia**

La principal competencia de Arca son los embotelladores de los productos Pepsi-Cola. De manera específica, en la división Oeste la competencia son Grupo Embotellador Ruffo, S.A., Bebidas Gaseosas, S.A. y Pepsi-Gemex, S.A. ("Gemex") mientras que en la división Este es únicamente Gemex.

Los principales productos de Gemex y de Grupo Embotellador Ruffo, S.A. son la propia 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 Gemex ha pasado por distintas manos. Gemex, el actual grupo de control, compró las licencias a Protexa, S.A. en 1997. Gemex ha utilizado 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. Adicionalmente, el 7 de

mayo de 2002, Pepsi Bottling Group, Inc. el embotellador de Pepsi Cola más grande en el mundo, anunció que ha alcanzado un acuerdo preliminar, sujeto a ciertas condiciones, para la posible compra de Pepsi-Gemex, S.A. de C.V. un embotellador de Pepsi que opera en una gran parte de nuestros territorios. De completarse la adquisición, podría resultar en una mayor rivalidad entre nuestros productos y los productos Pepsi-Cola en algunos de nuestros territorios.

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

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

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

El siguiente cuadro muestra la participación de mercado de Arca:

Tipo de Producto	Participación de mercado		
	1999	2000	2001
Cola	88.3%	87.3%	86.6%
Sabores	72.5%	70.5%	64.9%
Total Arca	83.2%	82.2%	81.1%

Fuente: A.C. Nielsen.

#### H) Información financiera por línea de negocio, división geográfica y ventas de exportación

Durante el 2000, la Compañía tenía un solo segmento de negocio correspondiente a la producción y venta de refrescos marca Coca Cola, marcas propias y de terceros.

Durante el 2001, como consecuencia de la fusión de Arma, Premarsa y Argos, la compañía decidió separar sus operaciones en dos regiones: Este y Oeste. Ambas regiones se manejan por separado por que actualmente manejan infraestructura operativa distinta, mezcla de marcas diferentes, sistemas de información y distribución que se crearon para responder a distintas necesidades. Sin embargo ambas unidades obedecen a una misma estrategia integral de negocio.

De acuerdo a los estados financieros auditados, la información consolidada por región para el año 2001 es la siguiente (en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2001):

	División Geográfica		
	Este	Oeste	Total
Ventas netas .....	6,225	712	6,937
Costo de venta y gastos de operación.....	4,937	623	5,560
Utilidad de operación.....	1,288	89	1,377
Depreciación y amortización.....	358	25	383
Activos Totales .....	7,343	4,963	12,306
Pasivos totales .....	3,309	1,582	4891

## I) Estructura corporativa

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

### Compañías operadoras

Embotelladora de la Frontera S.A. de C.V. (99.68%)  
Refrigeradora de Parral, S.A. de C.V. (99.68%)  
Embotelladora Pitic, S.A. de C.V. (99.68%)  
Compañía Embotelladora de Nueva Obregón, S.A. de C.V. (99.68%)  
Compañía Embotelladora de Culiacán, S.A. de C.V. (99.68%)  
Embotelladora de Mexicali, S.A. de C.V. (99.68%)  
Embotelladora de Chihuahua, S.A. de C.V. (99.68%)  
Compañía Embotelladora de Baja California Sur, S.A. de C.V. (100%)  
Compañía Embotelladora del Pacífico, S.A. de C.V. (100%)  
Distribuidora de Bebidas Arca, S.A. de C.V. (99.68%)  
Promotora Industrial Juárez, S.A. de C.V. (99.68%)  
Productora de Hielo del Norte, S.A. de C.V. (99.68%)  
Bebidas Mundiales, S.A. de C.V. (100%)  
Compañía Topo Chico, S.A. de C.V. (100%)  
Embotelladora de Reynosa, S.A. de C.V. (100%)  
Embotelladora Internacional, S.A. de C.V. (100%)  
Embotelladora Tamaulipeca, S.A. de C.V. (100%)  
Publicidad Eficaz, S.A. de C.V. (\*) (100%)  
Sello Tapa, S.A. de C.V. (100%)  
Embotelladora El Carmen, S.A. de C.V. (100%)  
Embotelladoras del Norte de Coahuila, S.A. de C.V. (100%)  
Refrescos de Matehuala, S.A. de C.V. (100%)  
Embotelladora de Monclova, S.A. de C.V. (100%)  
Compañía Embotelladora de Sabinas, 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. (99.68%)  
Corporación Arca Oeste, S.A. de C.V. (99.68%)  
Cuncalin, S.A. de C.V. (99.68%)  
Arrendadora de Chihuahua, S.A. de C.V. (99.68%)  
Arrendamientos y Fomento Industrial del Pacífico, S.A. (100%)  
Sichisa, S.A. de C.V. (99.68%)  
Inmobiliaria Infer, S.A. de C.V. (99.68%)  
Impulsora Pajime, S.A. de C.V. (99.68%)  
Inmobiliaria So-Ga, S.A. de C.V. (99.68%)  
Inmuebles Triunfo del Norte, S.A. de C.V. (99.68%)  
Servicios Administrativos Procor, S.A. (100%)  
Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V. (100%)  
Corporativo Arma, S.A. de C.V. (100%)  
Arca Corporativo, S.A. de C.V. (100%)

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

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

Las compañías inmobiliarias son propietarias o arrendatarias de los inmuebles en donde están ubicadas las plantas de producción y bodegas de Arca. Son compañías inmobiliarias: Arrendadora de Chihuahua, S.A. de C.V., Arrendamientos y Fomento Industrial del Pacífico, S.A., Sichisa, S.A. de C.V., Inmobiliaria Infer, S.A. de C.V., Impulsora Pajime, S.A. de C.V., Inmobiliaria So-Ga, S.A. de C.V., Inmobiliaria Barvi, S.A. de C.V. e Inmuebles Triunfo del Norte, S.A. de C.V. Las empresas de servicios prestan servicios administrativos y de personal a las distintas empresas subsidiarias de Arca. Son empresas de servicios: Arca Corporativo, S.A. de C.V., Corporación Arca Oeste, S.A. de C.V., Servicios Administrativos Procor, S.A. y Corporativo Arma, S.A. de C.V.

#### **J) Descripción de los principales activos**

Arca cuenta con 22 plantas embotelladoras de refrescos y agua distribuidas a lo largo de los territorios que atiende. Asimismo, cuenta con 86 bodegas o centros de distribución, 59 líneas de producción, 916,903m<sup>2</sup> de terrenos disponibles para futuros crecimientos, 12 plantas tratadoras de agua y 2 edificios de oficinas corporativas.

En lo relativo a los activos destinados a los procesos de distribución, Arca cuenta con cerca de 3,400 unidades de reparto y de servicio a clientes, 120 tráilers para el traslado de productos entre centros de distribución, así como más de 144,000 refrigeradores, arriba de 6,300 máquinas "vending" y más de 4,900 máquinas "post-mix" ubicadas en los diversos puntos de venta.

Todos estos activos están libres de gravamen.

#### **Seguros**

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

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

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

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

#### **K) Procesos judiciales, administrativos o arbitrales**

Pepsi-Cola Mexicana, S. A. de C. V. y otras compañías denunciaron ante la CFE, a las embotelladoras mexicanas de productos de TCCC (incluyendo a algunas de las subsidiarias de Arca) de participar en prácticas monopólicas relativas.

El 28 de febrero de 2002, la Comisión resolvió que las compañías del sistema Coca-Cola son responsables de incurrir en ciertas prácticas monopólicas relativas.

La CFC instruyó a las compañías a abstenerse de participar, instrumentar o concertar cualquier tipo de convenio, acuerdo, programa o estrategia comercial mediante el cual se ejerza exclusividad en establecimientos o expendios que ofrecen bebidas carbonatadas en envases cerrados de más de dos litros, o a través de descuentos, recompensas o promociones atados al compromiso de incrementar las ventas u otros factores que induzcan a la abstención de vender los productos de los competidores.

Las embotelladoras de Arca han interpuesto el recurso correspondiente, por lo que la resolución no será efectiva hasta que haya sido resuelto dicho recurso.

Dos de las compañías de Arca (Mexicali y Nva. Obregón) están excluidas de esta resolución, y algunas otras podrían estar también excluidas si se obtiene sentencia favorable en la revisión de procedimientos de amparo.

En caso de que la Compañía se viera obligada a no efectuar contratos de exclusividad, no se espera que haya efecto material adverso en los resultados de la misma.

Adicionalmente a lo anterior, durante 2002 Arca, así como muchas otras empresas mexicanas, ha presentado un amparo en contra del impuesto sustitutivo del crédito al salario. No obstante, Arca ha seguido dando cumplimiento a la ley durante el trámite del juicio de amparo.

#### **L) 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.

Como consecuencia de lo anterior, y el capital social suscrito de Arca, mismo que está totalmente pagado, es igual a \$50,000,000.00 pesos, y está representado 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.

#### **M) Dividendos**

En los últimos tres ejercicios, Arca ha decretado dividendos en su conjunto por la cantidad de \$1,673 millones (medidos a pesos constantes de 31 de diciembre de 2001), según se muestra en la tabla siguiente:

<b>Año en que se decretó el dividendo</b>	<b>Dividendo total<sup>1</sup></b>	<b>Dividendo por acción<sup>2</sup></b>
1999	\$537	\$0.67
2000	529	0.66
2001	1,655	2.05

(1) Suma de los dividendos de Arma, Argos y Procor en millones de pesos.

(2) Se consideran 806,019,659 acciones para los 3 años

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.

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.

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

### **III. Información Financiera**

#### **Comentarios y análisis de la Administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la Compañía**

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

- ? Información financiera de Procor del 1 de enero al 31 de diciembre de 2001,
- ? Información financiera de Arma por un período del 1 de enero al 25 de agosto de 2001 (129 días),
- ? Información financiera de Argos por un período del 1 al 31 de diciembre de 2001 (31 días)

Sin embargo, únicamente para fines comparativos y facilidad de análisis, también hemos incluido estados de resultados pro forma para los años 1999, 2000 y 2001, que fueron elaborados como si Argos, Arma y Premarsa, hubieran formado parte de Arca desde el 1 de enero de 1999, 2000 y 2001. Así mismo, para un mejor entendimiento de lo que ahora es Arca, se han incluido los estados de resultados de Argos y Arma.

ARCA (antes PROCOR)

La siguiente tabla muestra algunos de los componentes del Estado de Resultados de ARCA para los periodos indicados:

	Auditados			Pro Forma (No Auditados)		
	Año terminado el 31 de diciembre de:			Año terminado el 31 de diciembre de		
	2001 <sup>2</sup>	2000 <sup>1</sup>	1999 <sup>1</sup>	2001	2000	1999
	(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)			(millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)		
<b>Datos del estado de resultados:</b>						
Ventas netas.....	6,937	5,358	4,569	13,100	12,836	11,596
Costo de ventas.....	(2,937)	(2,242)	(2,214)	(6,081)	(6,123)	(6,180)
Utilidad bruta.....	4,001	3,116	2,355	7,020	6,713	5,416
Gastos de Admón. y venta.....	(2,624)	(1,817)	(1,704)	(4,440)	(4,095)	(3,706)
Utilidad de operación....	1,377	1,299	651	2,579	2,618	1,710
Resultado integral de financiamiento.....	18	62	62	(13)	(105)	(5)
Otros Ingresos (Gastos), neto.....	(101)	(2)	17	(118)	(21)	(22)
Utilidad antes provisiones ISR y PTU...	1,293	1,359	730	2,448	2,493	1,726
ISR.....	(513)	(454)	(223)	(926)	(813)	(607)
PTU.....	(167)	(145)	(76)	(303)	(275)	(188)
Participación en afiliadas.....	5	0	0	(15)	7	8
Utilidad (pérdida) antes de cargos extraordinarios.....	618	760	431	1,203	1,412	940
Gastos de integración..	(18)	0	0	0	0	0
Interés minoritario.....	(0)	0	0	(0)	0	0
Utilidad neta.....	601	760	431	1,203	1,412	940
<b>Datos del balance general:</b>						
Efectivo e inversiones temporales.....	972	919	427	972	1,477	781
Inventarios.....	1,151	466	585	1,151	1,201	1,362
Activo Circulante.....	2,638	1,598	1,224	2,638	3,202	2,628
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto .....	7,442	3,553	3,590	7,442	7,176	7,098
Crédito mercantil .....	2,092	0	0	2,092	1,060	1,120
Total activo.....	12,306	5,351	4,917	12,306	12,031	11,455
Deuda Bancaria Corto Plazo.....	156	0	0	156	116	343
Pasivo Circulante.....	1,403	561	401	1,403	1,301	1,192
Deuda Bancaria Largo Plazo.....	1,937	0	0	1,937	540	659
Pasivos para pensiones y primas de antig.....	177	88	87	177	118	121
Total pasivo.....	4,891	1,208	488	4,892	3,426	3,553
ISR Diferido.....	1,374	560	0	1,374	1,466	1,581
Capital contable mayoritario.....	7,405	4,143	4,429	7,405	8,606	7,902

(1) Derivado de los estados financieros consolidados de Procor de los periodos indicados.

(2) Derivado de los estados financieros consolidados del periodo indicado e incluye los resultados de Arma de 129 días finalizados el 31 de diciembre de 2001 y los resultados de Argos de 31 días finalizados el 31 de diciembre de 2001.

(3) Derivado de nuestros estados financieros consolidados pro forma no auditados para los años terminados el 31 de diciembre de 2001, 2000 y 1999.

ARGOS

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

	Auditados		
	334 Días terminados el 30 de Noviembre de	Año Terminado el 31 de Diciembre de	
	2001 <sup>2</sup>	2000 <sup>1</sup>	1999 <sup>1</sup>
( millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)			
Ventas netas.....	4,682	4,905	4,615
Costo de ventas.....	(2,399)	(2,637)	(2,637)
Utilidad bruta .....	2,283	2,268	1,978
Gastos de administración y ventas .....	(1,248)	(1,280)	(1,130)
Utilidad de operación.....	1,035	988	847
Resultado Integral de financiamiento.....	(55)	(73)	(101)
Otros ingresos (gastos), neto .....	(7)	(13)	1
Utilidad antes de impuestos.....	973	902	747
Impuesto sobre la renta.....	(341)	(292)	(257)
Participación de los trabajadores en las utilidades	(108)	(83)	(79)
Interés minoritario antes de cargos extraordinarios.....	0	0	0
Utilidad neta antes de cargos extraordinarios.....	524	527	410
Ganancia (pérdida) extraordinaria.....	0	0	0
Interés minoritario .....	0	0	0
Utilidad neta.....	524	527	410

(1) Derivado de los estados financieros consolidados de Argos de los períodos indicados.

(2) Resultados de un periodo de 334 días previos a la adquisición de Argos por parte de Arca.

## ARMA

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

	Auditados		
	236 Días Finalizados el 24 de Agosto de	Año Terminado el 31 de Diciembre de	
	2001 <sup>2</sup>	2000 <sup>1</sup>	1999 <sup>1</sup>
	( millones de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2001)		
Ventas netas.....	1,510	2,556	2,397
Costo de ventas.....	(771)	(1,329)	(1,319)
Utilidad bruta.....	738	1,227	1,078
Gastos de administración y ventas.....	(573)	(885)	(850)
Utilidad de operación.....	166	342	228
Resultado Integral de financiamiento.....	22	13	13
Otros ingresos (gastos), neto.....	(10)	3	6
Utilidad antes de impuestos.....	178	359	246
Impuesto sobre la renta.....	(71)	(129)	(93)
Participación de los trabajadores en las utilidades	(28)	(46)	(30)
Interés minoritario antes de cargos extraordinarios.....	0	0	0
Utilidad neta antes de cargos extraordinarios.....	79	184	125
Ganancia (pérdida) extraordinaria.....	0	0	0
Interés minoritario.....	0	0	0
Utilidad neta.....	80	186	125

(1) Derivado de los estados financieros consolidados de Arma.

(2) Resultados de un periodo de 212 días previos a la fusión Arma con y en Arca.

*Los resultados operativos de Arca y Procor, incluyen los resultados de Arma desde el 25 de agosto de 2001 y los resultados de Argos desde el 1 de diciembre de 2001, para el año finalizado el 31 de diciembre de 2001 comparado con el 31 de diciembre de 2000*

### **Volumen de Ventas**

El volumen de ventas se incrementó 12.8% de 194.8 MCU en 2000 a 219.6 MCU en 2001. Del total del volumen vendido en el 2001, 18.9% o 41.4 MCU son atribuible a ventas de Arma y Argos. El volumen de ventas, neto del volumen de ventas atribuible a Arma y Argos, cayó 8.6% de 194.8 millones cajas unidad en el 2000 a 178.1 millones cajas unidad en el 2001. Esta disminución fue causada por los siguientes factores:

- ? en marzo de 2001, Arca incrementó los precios de refrescos en aproximadamente 21% en términos nominales;
- ? la recesión económica en México debido parcialmente a la desaceleración de la economía de EUA.

- ? la disminución de la actividad de las maquiladoras, a lo largo de la frontera entre México y EUA, afectó nuestros resultados en los territorios fronterizos;
- ? durante los primeros cuatro meses de 2001 se registraron las temperaturas mas bajas de los últimos cinco años en el norte de México; y
- ? la apreciación del peso frente al dólar, que encarece los productos fabricados en la región fronteriza comparado con los precios de los productos fabricados en EUA.

*Pro forma*

Durante 2001, el volumen de ventas alcanzó 406.5 MCU, cifra menor en un 4.4% con respecto a 425.4 MCU de 2000. El factor clima aunado a la desaceleración económica y al aumento de 21% en los precios de los refrescos repercutió negativamente en los volúmenes de ventas.

**Ventas Netas**

Las ventas netas se incrementaron en 29.5% de \$5,358 millones en 2000 a \$6,937 millones en 2001. Del total de las ventas netas de 2001, 21.6% o \$1,499 millones, se atribuyeron a Arma y Argos. Las ventas netas de Procor alcanzaron \$5,438 millones en 2001, un incremento de 1.5% sobre los \$5,358 millones de ventas netas registrados en el 2000. Esta mejora en ventas netas resultó principalmente de un incremento nominal en el precio de 21% en refrescos que ayudó a contrarrestar la caída en los volúmenes de ventas mencionados anteriormente.

*Pro forma*

Durante el año 2001, las ventas netas registraron un incremento del 2.1% respecto al año anterior. Esto fue posible al equilibrarse una disminución en el volumen de ventas de un 4.4%, con un incremento de 6.3% en el precio promedio por caja unidad, al pasar de 30.6 pesos en el 2000, a 32.5 pesos en el 2001. Los aumentos en los precios se registraron principalmente en la División Este; en el resto de los territorios los aumentos fueron mas en línea con la inflación registrada durante el 2001.

**Costo de Ventas**

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

Los principales componentes del costo de ventas de Arca en el 2000 y el 2001 están desglosados en la tabla siguiente:

<b>Componentes del Costo de ventas (como % del costo de ventas total)</b>		
	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Concentrado de Refrescos	31%	36%
Edulcorantes	23	23
Otras Materias Primas	9	11
Depreciación	5	6
Salarios y otros gastos de empleados	32	24

El costo de ventas se incrementó en 31.0% de \$2,242 millones en 2000 a \$2,937 millones en 2001. Del total de costos de ventas de 2001, 25.2% o \$741 millones son atribuibles al costo de ventas de Arma y Argos. El costo de ventas neto de Arma y Argos fue de \$2,196 millones en 2001, un 2.1% menos que \$2,242 millones de 2000. Esta disminución se debió principalmente a la disminución en 9.1% en el volumen de ventas, a la disminución en el precio del azúcar en términos reales, así como a la apreciación de la paridad peso-dólar que permitió una reducción en insumos denominados en dólares, principalmente material de empaque y materias primas utilizadas para fabricar envases PET. Estos factores fueron contrarrestados por el incremento de aproximadamente 20% en los costos del concentrado de los productos de Coca-Cola en el 2001, debido a que éste costo está ligado al precio de venta de los productos marca Coca-Cola. Como resultado, el costo de ventas como porcentaje de ventas netas (excluyendo las de Arma y Argos) tuvo un decremento de 41.8% en 2000 a 40.4% en 2001.

### **Utilidad Bruta**

La utilidad bruta aumentó 28.4% de \$3,116 millones en 2000 a \$4,001 millones en 2001. De este total, 19.0%, o \$759 millones, fue atribuible a Arma y Argos, por lo que la utilidad bruta excluyendo a Arma y Argos, incrementó 4.0% de \$3,116 millones en 2000 a \$3,242 millones en 2001, principalmente como consecuencia del aumento de precios de los refrescos y la reducción en el costo de producción discutido anteriormente. El margen bruto mejoró de 58.2% en 2000 a 59.6% en 2001, excluyendo a Arma y Argos.

### *Pro forma*

El margen bruto se incrementó de 52.3% a 53.6%, del 2000 al 2001, respectivamente, como resultado de la reducción de 0.7% en el costo de ventas. Esta mejoría en el margen bruto se debió primordialmente a que el precio del azúcar permaneció estable durante el 2001, y a la disminución en los costos de otras materias primas, motivada tanto por eficiencias operativas como por la apreciación del peso frente al dólar. Así mismo, la subsidiaria Argos dejó de embotellar a terceros productos destinados a la exportación, negocio con márgenes brutos menores al promedio ponderado del Grupo.

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

Los componentes de los gastos de administración y ventas incluyen salarios y prestaciones, promociones y gastos de publicidad, mantenimiento de equipo utilizado para ventas y depreciación relacionadas con el equipo utilizado para ventas. Estos gastos se incrementaron en 44.4% de \$1,817 millones en el 2000 a \$2,624 millones en el 2001. Del total del 2001, 22.4%, o \$588 millones, son atribuibles a Argos y Arma. Si éstos se excluyen, los gastos de administración y ventas crecieron 12.0% a \$2,035 millones en 2001, representando 37.4% de las ventas netas, excluyendo la ventas netas de Argos y Arma.

Analizando individualmente cada componente, los gastos de administración crecieron 51.4% de \$455 millones en 2000 a \$689 millones en 2001. Del total del 2001, 22.5%, o \$155 millones, son atribuibles a Argos y Arma. Si se excluyen éstos últimos, los gastos de administración incrementaron 17.1% de \$455 millones en 2000 a \$533 millones en 2001, representando el 9.8% de las ventas netas, excluyendo a Arma y Argos, en 2001, contra un 8.5% en 2000.

Este incremento de los gastos administrativos como porcentaje de las ventas de Procor, se debió principalmente a:

- ? Comisiones y gastos de \$12 millones efectuados por el análisis de valuación relacionado con la fusión de Procor, Argos y Arma en el 2001, así como por el intercambio de acciones de las acciones de Argos por nuestras acciones,

- ? Comisiones y gastos de \$22 millones pagados por el préstamo sindicado de \$180 millones de dólares obtenidos para financiar la adquisición de las acciones que TCCC tenía de Arma y Argos, a través de su subsidiaria Inmex,
- ? incremento de \$14 millones atribuibles a salarios y remuneraciones en términos reales,
- ? un aumento de \$18 millones en gastos por mantenimiento de edificios,
- ? un incremento de \$13 millones en gastos relacionados con el plan de beneficios a empleados, y

Por su parte, los gastos de ventas se incrementaron en 42.0% de \$1,363 millones en 2000 a \$1,935 millones en 2001. Del total de 2001, 22.4%, o \$433 millones, son atribuibles a Argos y Arma. Los gastos de ventas, excluyendo los de Arma y Argos, crecieron 10.2% pasando de \$1,363 millones en 2000 a \$1,502 millones en 2001. Los gastos de ventas como porcentaje de las ventas netas, excluyendo las relacionados con Arma y Argos, se incrementaron de 25.4% en 2000 a 27.6% en 2001.

Una parte importante del aumento de los gastos de venta se debió al aumento de \$25 millones en gastos relacionados con la sustitución de envases retornables de vidrio y PET no reutilizables. Este gasto fue más alto de lo normal debido a que TCCC nos requirió adoptar una política de renovación más frecuente de envases retornables. Como resultado, tuvimos que reemplazar un número inusualmente alto de envases retornables durante el 2001. No anticipamos que esta nueva política impacte significativamente nuestros gastos de ventas en el futuro.

Los gastos de ventas del 2001 incluyen \$11 millones de gastos por cuentas incobrables atribuible a un cambio en la forma como éstas se calculan, \$14 millones en gastos relacionados al fondo de pensión debido a un incremento en los beneficios a empleados y \$47 millones en gastos relacionados con un incremento en los salarios y aumento de la fuerza de ventas.

#### *Pro forma*

Los gastos de administración y venta en el 2001 se incrementaron a \$4,440 millones de pesos, lo que representa un incremento de 8.4% respecto \$4,095 millones de 2000. Del total de los \$4,440 millones de 2001, \$55.4 millones son gastos relacionados con la fusión, incluyendo pago de comisiones y honorarios a bancos, abogados y contadores entre otros, así como los gastos y relacionados con el registro e inscripción de las acciones de Arca en la BMV. El aumento, excluyendo los gastos relacionados con la fusión se debió a las razones anteriormente mencionadas:

#### **Utilidad de operación**

La utilidad operativa subió 6% de \$1,299 millones en 2000 a \$1,377 millones en 2001. Del total de la utilidad de operación de 2001, 31.5%, o \$170 millones, fue atribuida a Arma y Argos. La utilidad de operación, excluyendo lo atribuible a Arma y Argos, disminuyó 7.1%, o \$92 millones, de \$1,299 millones en 2000 a \$1,207 millones en 2001, por los factores mencionados anteriormente. Como resultado, el margen de operación, excluyendo a Argos y Arma, disminuyó de 24.2% en 2000 a 19.9% en 2001.

#### *Pro forma*

Como resultado de lo anterior, la utilidad de operación, excluyendo los gastos relacionados con la fusión, se incrementó 0.6%, al pasar de \$2,618 millones de pesos en el 2000 (20.4% sobre ventas) a \$2,635 millones de pesos en el 2001 (20.1% sobre ventas).

#### **Resultado Integral de Financiamiento**

El resultado integral de financiamiento cayó 71.0% de una ganancia neta de \$62 millones en 2000 a una ganancia neta de \$18 millones en 2001. Del total de 2001, 28.8%, o \$5 millones, son atribuibles

a Arma y Argos. El resultado integral de financiamiento, excluyendo a Arma y Argos, pasó de \$62 millones en 2000 a \$5 millones en 2001 debido principalmente a:

- ? una caída de \$20 millones en los ingresos por intereses debido a la reducción de las tasas de interés,
- ? la pérdida de \$22 millones en la venta de inversiones de renta fija, las cuales fueron vendidas antes de la fusión en el 2001,
- ? una pérdida cambiaria de \$26 millones por inversiones en dólares, la cual fue causada por la apreciación del peso; y
- ? efecto positivo de \$20 millones que resultó de la disminución de la pérdida monetaria en los activos monetarios por la reducción en la inflación de 2000 al 2001.

#### *Pro forma*

Durante el año 2000 se incurrieron en pérdidas extraordinarias en el renglón de Inversión en Acciones que se tenían en empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Por tal motivo, el costo integral de financiamiento se redujo de \$105 millones de pesos en el 2000 a \$13 millones de pesos en el 2001. Además, durante el 2001, se generaron intereses por los altos niveles de efectivo. Adicionalmente, se redujo el pago de intereses por la disminución, tanto del monto de la deuda, como en las tasas que Argos pagaba por sus créditos.

#### **Otros Ingresos (Gastos), Neto**

Otros ingresos (gastos) representan transacciones no operativas que incluyen ganancias o pérdidas derivadas de ventas promocionales, activos diferentes a inventarios e inventarios no reutilizable y la disminución del valor de activos fijos.

Otros gastos crecieron de \$2 millones en 2000 a \$101 millones en 2001. De esta total, \$8 millones en Otros Ingresos se debieron a Arma y Argos, y \$109 millones en Otros Gastos son atribuibles a Procor. Este incremento fue acorde a las pérdidas contables de \$51 millones atribuibles a la venta de activos inmobiliarios y a la pérdida de \$56 millones debido a la venta de títulos cotizados en bolsa que Procor tenía entre sus activos.

#### *Pro forma*

El rubro de Otros Gastos registró un saldo por un total de \$118 millones de pesos. Es importante señalar que durante el 2001, algunas empresas que ahora integran a Arca vendieron activos no considerados como estratégicos para la fusión, incluyendo bienes inmuebles, acciones y bonos de empresas no relacionadas con Arca ni con la industria de refrescos. Por tal motivo, al dar de baja dichos activos, se incurrieron en pérdidas extraordinarias por un total de \$108 millones de pesos.

#### **Impuesto sobre la Renta, Impuesto Diferidos y Participación de los Trabajadores en las Utilidades**

El ISR creció en 15.6% de \$486 millones en 2000 a \$562 millones en 2001. El ISR diferido se incrementó en 50.2% de \$32 millones en 2000 a \$49 millones en 2001. Este aumento en los ISR se debió en parte a la ganancia relacionada con la venta de activos inmobiliarios y de títulos cotizados en bolsa, discutidos anteriormente, que para efectos contables fueron vendidos con pérdida en el 2001.

Del total de \$562 millones de ISR registrados en el 2001, 20.9% o \$117 millones, fueron atribuibles a Arma y Argos. El ISR, excluyendo a Arma y Argos, decreció 8.4% de \$486 millones en 2000 a \$445 millones en 2001. Por su parte del total de \$49 millones en ISR diferido del 2001, \$59 millones fueron atribuibles a Arma y Argos, compensados por \$10 millones de crédito atribuibles a Procor.

La participación de los trabajadores en las utilidades crecieron 15.1% de \$145 millones en 2000 a \$167 millones en 2001. Del total de 2001, 15.6%, o \$26 millones, fueron atribuibles a Arma y Argos. PTU, excluyendo a Arma y Argos, fue de \$141 millones. Este incremento fue causado por las pérdidas contables que no fueron deducidas para calcular el monto de participación de los trabajadores en las utilidades.

#### *Pro forma*

Las provisiones para el Impuesto Sobre la Renta y al Activo, y la Participación de los Trabajadores en las Utilidades aumentaron 13% durante el 2001, al pasar de \$1,088 millones de pesos a \$1,230 millones de pesos. Este incremento se debió principalmente a que algunos de los activos no estratégicos que se dieron de baja, fueron vendidos con una utilidad fiscal (i.e. se pagó un impuesto por dicha venta), pero, al mismo tiempo, con una pérdida contable.

#### **Utilidad Neta**

La utilidad neta disminuyó 20.9% de \$760 millones en el 2000 a \$601 millones en el 2001. De estos, 16.7% o \$100 millones fueron atribuibles a Argos y Arma, por lo que la utilidad neta excluyendo a Arma y Argos decreció 34%, al pasar de \$760 millones en 2000 a \$501 millones en 2001. Dicha reducción se debió principalmente a los gastos no recurrentes por un total de \$39 millones relacionados con la fusión de Procor, Argos y Arma, así como a \$94 millones en pérdidas asociadas con la venta de activos que fueron escindidos para propósitos de la consolidación del negocio.

#### **Fuentes de liquidez y uso de los recursos financieros**

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

Durante el 2001, nuestra generación operativa de caja fue de \$894 millones, comparada con \$1,005 millones durante el 2000. De los \$894 millones mencionados, \$162 millones son atribuibles a Arma y Argos, y el restante \$732 millones a Procor. Esta disminución se debió principalmente a la reducción de la utilidad neta y a un aumento en el pago de impuestos de 2001.

El saldo de caja e inversiones temporales al 31 de diciembre del 2001 fue de \$972 millones de pesos, lo que representa una disminución de \$505 millones de pesos respecto a la misma fecha del año anterior. Esta reducción fue el resultado del pago de un dividendo (en base pro forma) por un total de \$1,625 millones de pesos así como a la compra de las acciones que una subsidiaria de TCCC tenía en Argos y Arma. Esta compra de acciones fue financiada con la obtención de un crédito sindicado por \$180 millones de dólares a tres años pagadero en una sola amortización, con tasas de Libor más 100, 112.5, y 125 puntos base, para los años uno, dos y tres, respectivamente. La disminución en el capital contable se debió principalmente al dividendo pagado, mencionado anteriormente.

La inversión neta en activos fijos (en base pro forma) realizada durante el 2001 ascendió a \$540 millones de pesos. Estas fueron principalmente destinadas al mantenimiento de nuestras plantas, al programa regular de reemplazo de equipos de reparto, así como a la instalación de refrigeradores y máquinas despachadoras de refrescos.

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

#### **IV. Administración**

##### **1. 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. Los estatutos vigentes de Arca están inscritos en el Registro Público de Comercio de Ciudad Juárez, Chihuahua, bajo el número 68 a folios 120; volumen 155; de la Sección Comercio con fecha 4 de octubre de 2001.

##### **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.

##### **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 reembolso de las acciones materia del retiro se efectuará al valor que resulte más bajo entre: (i) el 95% del valor de cotización en la BMV, obtenido del promedio de operaciones que se hayan efectuado durante los 30 días en que hayan cotizado las acciones de la Sociedad, anteriores a la fecha que el retiro deba surtir sus efectos, en la inteligencia de que si las acciones de la Sociedad se cotizaran adicionalmente en una o más bolsas de valores del extranjero, se tomará para el cálculo del reembolso el valor de cotización promedio más bajo de todas ellas; y (ii) el valor contable de las acciones, de acuerdo al estado de posición financiera aprobado por la asamblea general ordinaria de accionistas correspondiente al cierre del ejercicio en que el retiro surta 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. El pago del reembolso será exigible a la Sociedad a partir del día siguiente a la celebración de la asamblea general ordinaria de accionistas que haya aprobado el estado de posición financiera correspondiente al ejercicio en que el retiro deba surtir sus efectos.

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.

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 Registro Nacional de Valores, ya sea por solicitud de la propia Sociedad o por resolución

adoptada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en términos de Ley, los accionistas mayoritarios de la Sociedad en ese momento, se obligan a realizar una oferta pública de compra a los accionistas minoritarios por lo menos al precio que resulte más alto entre: (i) el promedio del cierre de las operaciones que se hubieren efectuado durante los 30 (treinta) días en que hubieran cotizado las acciones, previo a la fecha de la oferta; y (ii) el valor contable de las acciones de acuerdo al último reporte trimestral, presentado a la propia Comisión y a la bolsa de valores, antes de la oferta, salvo que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores al resolver sobre la autorización de la oferta pública de compra de acciones tendiente a la cancelación de la inscripción referida, autorice un precio distinto.

Los accionistas mayoritarios de la Sociedad no quedarán obligados a llevar a cabo la oferta pública mencionada si se acredita el consentimiento de la totalidad de los accionistas para la cancelación correspondiente.

En el evento de que una vez realizada la oferta pública de compra y previo a la cancelación de la inscripción de las acciones en el Registro Nacional de Valores, los accionistas que detenten el control de la Sociedad no logren adquirir el 100% (cien por ciento) del capital social pagado, deberán afectar en un fideicomiso por un periodo mínimo de 2 (dos) años los recursos necesarios para el exclusivo fin de comprar al mismo precio de la oferta, las acciones de los inversionistas que no acudieron a dicha oferta.

La reforma de este artículo de los estatutos sociales requiere: (i) de la aprobación previa de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; y (ii) del acuerdo de la asamblea general extraordinaria de accionistas adoptado con un quórum de votación mínimo del 95% (noventa y cinco por ciento) del capital social.

#### **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, dentro del límite establecido en el Artículo Sexto de los estatutos sociales, 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 resolviera 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.

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); (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, y (iii) las convocadas para acordar la reforma al artículo decimosegundo de los estatutos sociales (que regula la cancelación de la inscripción de las acciones de la Sociedad en la Sección de Valores del RNV). Todas las demás asambleas generales serán ordinarias.

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

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

### **Convocatorias**

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

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

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

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

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

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

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

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

Los accionistas podrán ser representados en las asambleas por la persona o personas que designen mediante simple carta poder firmada ante dos testigos. En el caso de que las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en la BMV y en el RNV, las personas que acudan en representación de los accionistas a las asambleas podrán acreditar su personalidad mediante poder otorgado en formularios elaborados por la propia Sociedad, de conformidad con las disposiciones aplicables de la Ley del Mercado de Valores. La Sociedad deberá mantener los formularios de los poderes a disposición de los intermediarios del mercado de valores que acrediten contar con la representación de los accionistas de la propia Sociedad, durante el plazo a que se refiere el artículo 173 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, a fin de que aquéllos puedan hacerlos llegar con oportunidad a sus representados. El Secretario deberá cerciorarse de la observancia de lo dispuesto en este párrafo e informar sobre ello a la asamblea, lo que se hará constar en el acta respectiva.

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

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

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

Para que una asamblea general ordinaria de accionistas se considere legalmente reunida en virtud de primera convocatoria, deberán estar representadas en ella por lo menos el 50% de las acciones en circulación en que se divide 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.

No obstante lo antes dispuesto, para reformar el artículo decimosegundo de los estatutos sociales, el cual se refiere al procedimiento para cancelar la inscripción de las acciones de la Sociedad en la Sección Valores del RNV, se requiere: (i) la aprobación previa de la CNBV y (ii) el acuerdo de la asamblea general extraordinaria de accionistas adoptado con un quórum de votación mínimo del 95% del capital social.

#### **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 aplase 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 asuma 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 cualesquiera 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 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.

Para fines de los estatutos sociales, se entenderá 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.

### **Comités**

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 la fracción XI de la cláusula trigésima tercera 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 transacciones 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 Guillermo Alveláis Fernández, Ulrich Fiehn Buckenhofer, Luis Lauro González Barragán, Ernesto López de Nigris y Juan B. Maldonado Quiroga.

#### **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 Miguel Arizpe Jiménez, Alfonso J. Barragán Treviño, Manuel Barragán Morales, Eduardo Elizondo Barragán y Marcela Villareal Fernández.

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

El 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 Emilio Arizpe y de la Maza, Joaquín Arizpe y de la Maza, Fernando Barragán Villarreal, Miguel Antonio Fernández Iturriza, Rafael Garza-Castillón Vallina, Roberto Garza Velázquez, Fernando Olvera Escalona, José Otaduy Aranzadi y Jorge H. Santos Reyna.

### **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.

### **Otros Convenios- Fideicomisos**

Las acciones del capital social de Arca propiedad de algunos de los integrantes de la familia Barragán se encuentran afectadas a 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 suyos. 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 la inteligencia de que, al ocurrir el fallecimiento o incapacidad del fideicomitente respectivo, los derechos corporativos de las acciones serán ejercidos por el fiduciario correspondiente de conformidad con las instrucciones de un comité técnico que está designado en el propio fideicomiso.

Adicionalmente, algunos de los integrantes de la familia Barragán, de la familia Arizpe y de la familia Fernández han convenido que constituirán un fideicomiso de administración con Banco Mercantil del Norte, S.A. al que afectarán acciones que representen 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, 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 tendrán 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.

Se tiene contemplado que la totalidad de las acciones que serán aportadas al fideicomiso antes referido, sean aportadas 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.

En principio, se tiene previsto que el 9.75% de las acciones del capital social de Arca que se han considerado como independientes para efectos de la Circular 11-31, sean aportadas a dicho fideicomiso con el objeto de que sean votadas en bloque o en un mismo sentido con las acciones de otros miembros de las Familias Barragán, Arizpe y Fernández que forman parte del Consejo de Arca o que son cónyuges o tienen parentesco por consanguinidad o afinidad en primer grado o civil con Consejeros de Arca.

#### **Otros Convenios - Contratos de embotellador**

En los contratos de embotellador que tienen celebrados con TCCC las embotelladoras de Arca, estas últimas 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.

No obstante lo antes expuesto, TCCC expresamente autorizó a Arca a realizar la Oferta y a listar sus acciones en la BMV para que sean objeto de intermediación en el mercado mexicano de valores.

#### **Otros Contratos - Créditos**

Con fecha 30 de noviembre de 2001, Arca celebró un contrato de crédito por \$180,000,000 dólares con Bank of America, N.A., como agente administrativo, Banc of America Securities LLC, como organizador y administrador único, y Comerica Bank, BankBoston N.A., JPMorgan Chase Bank, Wachovia Bank N.A., Banca Nazionale del Lavoro, S.p.A., New York Branch IBF, The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd., California Commerce Bank, Dresdner Bank Lateinamerika AG, Miami Agency, The Dai-Ichi Kangyo Bank, Limited, Bankers Trust Company, Bayerische Hypo-und Vereinsbank AG, IBF y Banco de Chile Miami Agency, como acreedores, con la finalidad de financiar la adquisición por parte de Arca del 12% de las acciones de Arma propiedad de Inmex y del 20.76% de las acciones de Argos propiedad de Inmex, así como para financiar honorarios y gastos incurridos en relación con la Oferta.

Dicho contrato de crédito limita a la Compañía y a las subsidiarias de la Compañía que garantizan su cumplimiento, entre otros, en los siguientes aspectos y de conformidad con los términos, condiciones

y excepciones estipuladas en el mismo: índices consolidados de apalancamiento y cobertura de intereses, pasivos de las subsidiarias de la Compañía, otorgamiento de gravámenes, fusiones, disposición de activos, pagos y modificaciones a estatutos sociales.

## 2. 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; sin embargo, los estatutos establecen ciertas limitaciones para el caso de venta o adquisición de acciones de sus subsidiarias y otras empresas, así como algunas reglas aplicables al quórum de asistencia y votación en las sesiones que celebre el Consejo (para mayor detalle, ver IV.1) "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 23 de abril de 2002, por períodos de dos o tres años, según el consejero, con la posibilidad de renuncia o revocación del cargo.. La siguiente tabla muestra los nombres de los miembros del Consejo de Administración, sus edades, y el título que tienen en dicho Consejo:

Nombre	Edad	Título	Nombre del suplente	Edad
Miguel Antonio Fernández Iturriza	58	Presidente	Benito Fernández Iturriza	60
Emilio Antonio Arizpe y de la Maza	85	Vicepresidente	Emilio José Arizpe Narro	53
Eduardo Ángel Elizondo Barragán	55	Vicepresidente	Alejandro M. Elizondo Barragán	48
Luis Lauro González Barragán	49	Vicepresidente	María Guadalupe Barragán de González	68
Guillermo Alvelais Fernández	56	Consejero	Luis Raúl Fernández Iturriza	47
Miguel Arizpe Jiménez	54	Consejero	Luis Arizpe Jiménez	40
José Joaquín Arizpe y de la Maza	82	Consejero	Rodolfo José Arizpe Sada	50
Manuel L. Barragán Morales	51	Consejero	Rafael Barragán Morales	39
Eduardo J. Barragán Villarreal	66	Consejero	Ramón M. García Villarreal	60
Fernando Barragán Villarreal	71	Consejero	Sergio Eugenio González Barragán	44
Alfonso Barragán Treviño	45	Consejero	Juan M. Barragán Treviño	40
Rafael Garza-Castillón Vallina	45	Consejero	Rafael Vallina Fernández	72
Roberto Garza Velázquez	46	Consejero	Miguel C. Barragán Villarreal	70
Jorge Humberto Santos Reyna	27	Consejero	Rodrigo F. Barragán Villarreal	75
Marcela Villareal Fernández	55	Consejera	Leopoldo Villareal Fernández	59
Juan B. Maldonado Quiroga	45	independiente	Alejandro M. Ferrigno Maldonado	37
Ernesto López de Nigris	41	independiente	Francisco Alanís García de Alba	76
Fernando Olvera Escalona	69	independiente	Fernando Olvera Sotres	43
José Otaduy Aranzadi	72	independiente	Juan Pablo Álvarez	59
Ulrich Fieh Buckenhofer	57	Consejero	Esteban Malpica Fomperosa	53
Arturo Gutiérrez Hernández	36	Secretario	Luis Lozano Ramírez	67
Carlos Arreola Enríquez	50	Comisario	Francisco Javier Soni Ocampo	50

*Miguel Antonio Fernández Iturriza* es el Presidente del Consejo de Administración de Arca. También es Presidente del Consejo de Administración de Sistema Axis, S.A. de C.V. y fue funcionario de Argos en distintos puestos ejecutivos, entre ellos el de Director General. El señor Fernández es ingeniero industrial egresado de Georgia Tech.

*Emilio Antonio Arizpe y de la Maza* es Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca. Es Presidente de Fábrica Textil El Carmen y del Hotel Camino Real de Saltillo, así como Presidente del Consejo Regional del Banco Bital, Presidente del Patronato de la Universidad Autónoma del Noreste y Presidente Honorario de la Cruz Roja de Saltillo. Asimismo, es consejero de la Asociación de Embotelladoras Mexicanas de Coca-Cola y del Consejo Local de Seguros Comercial América. Anteriormente se desempeñó como Presidente del Consejo de Financiera de Saltillo y de Banco de Coahuila, y como miembro del Consejo de Banco Internacional. También fue Presidente de los consejos regionales de Banca Serfin y Banco del Centro y Vicepresidente de Banca Inverlat en Saltillo. El señor Arizpe es ingeniero textil de North Carolina State University.

*Eduardo Ángel Elizondo Barragán* es Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca. Actualmente es Presidente del Consejo y Director General de una empresa de su propiedad y consejero de Grupo Lamosa, Grupo Dataflux y Afore Banorte. Anteriormente participó como miembro de los consejos de Grupo Protexa (división Turismo e Inmuebles), Solventes y Productos Químicos, Hules y Plásticos Monterrey, Nacional de Acero, Grupo Financiero Margen, así como consejero regional de Multibanco Mercantil de México. El señor Elizondo Barragán tiene una licenciatura en economía y una maestría en administración por el ITESM.

*Luis Lauro González Barragán* es Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca. Fue miembro del Consejo de Procor, así como de CBI. Actualmente es miembro del Consejo de Index, Berel y la Universidad de Monterrey. Tiene estudios de ingeniería del ITESM y una maestría en administración en Purdue University.

*Guillermo Alvelais Fernández* es consejero propietario de Arca. Actualmente es consejero de Sistema Axis, S.A. de C.V. Es egresado de Georgia Tech como "Bachelor in science", y con una maestría en administración de Cornell University.

*Miguel Arizpe Jiménez* es consejero propietario de Arca. Actualmente es consejero de Bital, Banorte y Grupo Financiero Banamex, así como integrante del Patronato del Banco de Alimentos. Anteriormente, el señor Arizpe se desempeñó como Presidente del Consejo de Simas de Saltillo y del Consejo de Pensiones. El señor Arizpe es licenciado en relaciones industriales por la Universidad Iberoamericana.

*José Joaquín Arizpe de la Maza* es consejero propietario de Arca. Actualmente es consejero de Grupo Industrial Saltillo, S.A., así como consejero regional de Bancomer, consejero de Hotel Camino Real Saltillo, Desarrollo Rural, Casa Hogar Bilingüe y del Banco Internacional en Saltillo. El señor Arizpe es contador público con una maestría en administración por el IPADE.

*Manuel L. Barragán Morales* es consejero propietario de Arca. También es miembro de los consejos de administración de Banregio y de Index. Es licenciado en administración por el ITESM.

*Eduardo J. Barragán Villarreal* es consejero propietario de Arca. Ha sido miembro del Consejo de Procor; Promoción Rural, A.C., y Arte, A.C., así como Presidente de Pro-Cultura de Monterrey, A.C.; Fideicomiso de Vida Silvestre de Nuevo León, e Impulsora de Eventos Culturales, A.C. El señor Barragán es arquitecto por el ITESM y tiene estudios de posgrado en el IPADE.

*Fernando Barragán Villarreal* es consejero propietario de Arca. Además, ha sido consejero de Estructuras de Acero, S.A.; Financiera General de Monterrey, y Procor. Es ingeniero industrial administrador por el ITESM.

*Alfonso Barragán Treviño* es consejero propietario de Arca. Actualmente es el Presidente del Consejo de Administración de Eon Corporation, Presidente del Consejo de Administración de Eon México, S.A. de C.V., Presidente del Consejo del Movimiento de Promoción Rural, A.C. y Miembro del Consejo de la Fundación Mexicana Para El Desarrollo Rural, A.C., Miembro del Consejo de Administración de Index, S.A. de C.V. El Sr. Barragán tiene grado de licenciatura y maestría en administración de empresas por el ITESM, así como un diplomado del IPADE.

*Rafael Garza-Castillón Vallina* es consejero propietario de Arca. El señor Garza-Castillón es consejero de Sistema Axis, S.A. de C.V.; Distribuidores Generales, S.A. de C.V., Comercializadora de Arrendamientos, S.A. de C.V.; Fomento Urbano de Chihuahua, S.A. de C.V., y Comercial del Noroeste, S.A. de C.V. El señor Garza-Castillón es economista por el ITESM.

*Roberto Garza Velázquez* es consejero propietario de Arca y Director de Industria Carrocera San Roberto. También es consejero de Index y fue miembro del consejo de Procor y de Papas y Fritos Monterrey. El señor Garza estudió la licenciatura en contaduría pública en la Universidad Regiomontana y cursó un posgrado en el IPADE.

*Jorge Humberto Santos Reyna* es consejero propietario de Arca, así como Director General de Impulsora Comercial San Barr, S.A. Ha sido consejero de Caintra y Empresas San Barr. Asimismo, ha sido consejero suplente de Procor e Index. El señor Santos estudió la carrera de contaduría pública en la Universidad de Monterrey.

*Marcela Villareal Fernández* es consejera propietaria de Arca, así como consejera de Sistemas Axis, S.A., Fundación Mascareñas y Fundación Rosario Campos. Anteriormente fue Presidenta de El Paso Museum of Arts. La señora Villareal tiene estudios de licenciatura y maestría en humanidades por Tulane University.

Ernesto López de Nigris es consejero propietario independiente de Arca. Actualmente se desempeña como Vicepresidente de Operaciones de GIS y participa como Vicepresidente en los consejos de Coparmex, Canacinttra y Desarrollo Rural. El señor López de Nigris es ingeniero por el ITESM y tiene una maestría en administración por University of Texas.

*Fernando Olvera Escalona* es consejero propietario independiente de Arca. Asimismo, es Presidente del Consejo de Administración de Far-Ben, S.A. de C.V., miembro del comité de auditoría de Grupo Financiero Banorte, Contralor Normativo de Sólida Banorte Generali, S.A. de C.V. (Afore), socio activo del ITESM, miembro del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León y del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, y Presidente de Promocapital, S.C. También es Vicepresidente del Consejo de Directores y miembro del Consejo de Administración de Prodensa, S.A. de C.V. El señor Olvera es contador público y tiene maestría y doctorado en ciencias administrativas por el Instituto Politécnico Nacional.

*José Otaduy Aranzada* es consejero propietario independiente de Arca. Asimismo, fue consejero de Grupo Quan. Actualmente es Director de la Maestría en Dirección Internacional del ITAM. Obtuvo el grado de estadístico matemático por la Universidad Nacional del Litoral en Argentina. Adicionalmente, la Unión Panamericana de la OEA en Washington D.C. lo nombró Especialista en Muestreo Estadístico. El señor Otaduy tiene una maestría en administración de empresas por Columbia University.

*Ulrich Fieh Buckenhofer* es consejero propietario independiente de Arca. Es presidente del Consejo de Grupo Proagro, S.A. de C.V.; Consejero de Acciones y Valores de México, S.A. de C.V. Casa de Bolsa; Consejero Consultivo de Banco Nacional de México, S.A. Fue Director General de Acciones y Valores de México, S.A. de C.V. así como Consejero propietario de Grupo Financiero Banamex

Accival, S.A. y de Banco Nacional de México, S.A., Bolsa Mexicana de Valores, S.D. Indeval, S.A. de C.V., Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles; así como de Seguros Banamex Aegon , S.A., Grupo Industrial Durango, S.A., John Deere, S.A. de C.V., Banorte, S.A. e Internacional de Cerámica, S.A. de C.V. Ha sido Presidente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (Grupo Monterrey) y presidente de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (Grupo Monterrey). Es ingeniero químico egresado del ITESM, con maestría en administración de empresas por la misma institución.

*Juan B. Maldonado Quiroga* es consejero propietario independiente de Arca. Actualmente es Presidente Ejecutivo de Copamex y participa en los consejos de Banco Nacional de México, S.A.; Fundación de Beneficiencia Maldonado Quiroga, A.B.P.: Fomento Moral y Educativo, A.C., y Auto Club Valle, A.C. Asimismo, el señor Maldonado ha sido miembro del consejo de Tubacero, Probusa, Confía, Interacciones, Caintra, Canaco y CCINLAC. Es licenciado en administración de empresas por la Universidad Nacional Autónoma de México.

*Arturo Gutiérrez Hernández* es Secretario del Consejo de Administración de Arca. Actualmente es el Director Jurídico de Arca. Anteriormente, el señor Gutiérrez laboró en Alfa Corporativo y fue Secretario del Consejo de diversas empresas del Grupo Alfa. Es licenciado en derecho por la Escuela Libre de Derecho y tiene una maestría en derecho en Harvard Law School.

*Carlos Arreola Enríquez* es el Comisario Propietario de Arca. El Sr. Arreola es socio de auditoría de PricewaterhouseCoopers y dirige a ésta firma en la ciudad de Monterrey. Es también miembro del consejo directivo de PWC en México. El Sr. Arreola trabajó dos años en PWC en la ciudad de San José, California. Actualmente es comisario y auditor de varias empresas públicas mexicanas y subsidiarias de multinacionales en México. Tiene un título de Contador Público por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

#### **Parentesco de consejeros**

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

#### **Compensaciones a consejeros**

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

#### **Organos Intermedios**

Arca cuenta con un Comité de Auditoría, un Comité de Evaluación y Compensaciones y un Comité de Planeación y Finanzas (para mayor detalle, ver IV.1) "Estatutos sociales y otros convenios" - "Comités").

## Accionistas principales

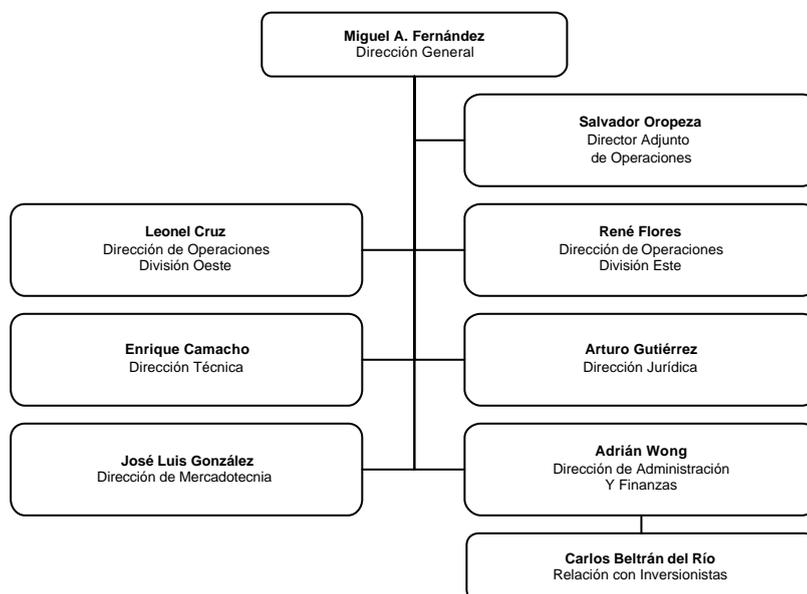
El capital social de Arca está representado por 806,019,659 acciones ordinarias, sin expresión de valor nominal. A continuación se hace un listado de los principales accionistas (por Familia) de Arca:

Accionista	Acciones	%
Familia Barragán	433,927,533	53.84%
Familia Fernández	190,704,683	23.66%
Familia Arizpe	136,154,870	16.89%
Público Inversionista	45,232,573	5.61%
<b>Total:</b>	<b>806,019,659</b>	<b>100.0%</b>

En lo individual, Guillermo Alveláis Fernández, quien es miembro del Consejo de Administración de Arca, es titular del 6.87% del capital social de Arca; Magda Cristina Barragán de Viejo, quien es hija de Eduardo J. Barragán Villarreal (Consejero de Arca), es titular del 6.77% del capital social de Arca; Fernando Barragán Villarreal, quien es miembro del Consejo de Administración de Arca, es titular del 6.77% del capital social de Arca. Ninguno de los accionistas antes referidos tiene parentesco con los funcionarios de Arca, salvo por Guillermo Alveláis Fernández quien es primo de Miguel Antonio Fernández Iturriza, Director General y Presidente del Consejo de Administración de Arca.

Los miembros del Consejo de Administración de Arca, son propietarios de acciones que representan el 45.07% del capital social de Arca.

## 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
Miguel Antonio Fernández Iturriza	Director General	58	27
Salvador Oropeza Cuevas	Director Adjunto de Operaciones	55	19
Leonel Cruz Martínez	Director de Operaciones división Oeste	49	14
Rene Flores Ramírez	Director de Operaciones división Este	47	21
Jose Luis Gonzalez García	Director de Mercadotecnia	50	10
Enrique Camacho Camacho	Director Técnico	52	22
Adrián Wong Boren	Director de Administración y Finanzas	51	8
Arturo Gutiérrez Hernández	Director Jurídico	36	1
Carlos Beltrán del Río Madrid	Relación con inversionistas	34	Desde 1/1/02

(\*) Este es el organigrama vigente al 30 de junio de 2002.

*Miguel Antonio Fernández Iturriza* es el Presidente del Consejo de Administración y Director General de Arca y también Presidente del Consejo de Administración de Sistema Axis, S.A. de C.V. Fue funcionario de Argos en distintos puestos ejecutivos, entre ellos el de Director General. El señor Fernández es ingeniero industrial egresado de Georgia Tech.

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

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

*Rene Flores Ramírez* es director de Operaciones de la División Este. Anteriormente se venía desempeñando como Gerente General de Bebidas Mundiales S.A. de C.V. la subsidiaria más grande de Embotelladoras Arca. Se incorporó a Procor en 1980 donde ocupó varios cargos en áreas de producción y ventas de subsidiarias de Procor. Tiene un título de ingeniero mecánico administrador por la Universidad Autónoma de Nuevo León así como maestría en administración por la misma universidad.

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

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

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

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

*Carlos Beltrán del Río Madrid* encabeza el área de Relación con Inversionistas. Anteriormente se desempeñó como Vicepresidente en JP Morgan Chase donde ocupó varias posiciones en el área de banca de inversión en las oficinas de México DF, Nueva York y Monterrey. El Sr. Beltrán del Río tiene una licenciatura en administración y finanzas por la Universidad Panamericana y un MBA por la Wharton School de la Universidad de Pensilvania.

Durante el año 2001, el monto total de las compensaciones pagadas a los consejeros y principales directivos de Arca ascendieron a 4.6 millones y 31.7 millones respectivamente, lo que representan el 0.1% y el 0.7% 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.

### **3. Audidores**

A partir de los acuerdos para la integración de Arca, la firma de auditores es PWC, quienes habían sido los auditores durante los últimos tres años de Procor, una de las empresas integrantes de Arca; los estados financieros de las otras empresas integrantes de Arca, (es decir, de Argos y Arma) fueron examinados por otros auditores independientes. Ni PWC ni las otras firmas, en las diferentes revisiones y dictámenes de los estados financieros de cada una de las entidades (incluyendo sus subsidiarias) que en forma periódica han realizado, han emitido 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 Proforma que se presentan como anexo A de este Informe.

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

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

Arca adquiere los concentrados para los refrescos marca Joya de Innovadora de Esencias, Aromas y Sabores, S.A. de C.V. o IDEAS, una sociedad propiedad de algunos de los accionistas de la Compañía, miembros de la familia Barragán. Aunque no existe contrato o convenio alguno que regule dichas adquisiciones, la base para la fijación del precio se establece según las condiciones del mercado. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 se compró concentrado a IDEAS por un monto de 52.7, 38.4 y 47.7 millones de pesos, respectivamente.

#### **Transporte de producto**

Transportes Especializados Regiomontanos, S.A. de C.V. o TERSA, una empresa fletera propiedad de algunos de los accionistas de Arca, miembros de la familia Barragán. Esta empresa transporta 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 existe contrato

o convenio alguno que regule los servicios respectivos, las tarifas de fletes son las corrientes en el mercado. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 los pagos por servicios de transporte a TERSA fueron de 61.0, 58.8 y 64.7 millones de pesos, respectivamente.

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 transporta producto terminado de las plantas de producción de Culiacán, Obregón y Hermosillo a diversos centros de distribución en los estados de Sonora y Sinaloa. En el contrato de servicios se establecen las tarifas de fletes, que son las corrientes en el mercado. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 los pagos por servicios de transporte a TFC fueron de 24.6, 25.5 y 25.9 millones de pesos, respectivamente.

### **Otras operaciones**

Arca compra refrigeradores y congeladores, así como refacciones de estos equipos, a Criotec, S.A. de C.V., una empresa de Eduardo Elizondo Barragán, uno de los accionistas de Arca. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 las compras a Criotec fueron de 28.3, 33.2 y 28.7 millones de pesos, respectivamente.

Así mismo, la Compañía adquiere partes y componentes para camiones repartidores de refrescos de Componentes de Vehículos Recreativos, S.A. de C.V. o COVERSA, una empresa propiedad de algunos de los accionistas de Arca, miembros de la familia Fernández. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 las compras totales a COVERSA fueron de 15.0, 7.5 y 7.6 millones de pesos, respectivamente.

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 1999, 2000 y 2001 las compras totales a FEVISA fueron de 136.4, 39.6 y 29.9 millones de pesos, respectivamente.

Barvi (empresa subsidiaria de Arca) era propietaria de algunos terrenos y edificios que arrendó a IDEAS y TERSA, empresas propiedad de algunos accionistas de Arca, hasta antes de julio de 2001, fecha en que vendió dichos inmuebles. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 1999, 2000 y 2001 los pagos por concepto de arrendamientos de IDEAS y TERSA a Barvi fueron de 3.2, 4.2 y 2.7 millones de pesos, respectivamente.

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.

## **V. Mercado Accionario**

### **1. Estructura Accionaria**

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

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

## 2. Comportamiento de la acción en el Mercado de Valores

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

Comportamiento de la acción de Arca del 13 al 31 de diciembre de 2001:

Mes	Máximo	Mínimo	Cierre	Volumen
<b>2001</b>				
Diciembre (del 13/12 al 31/12)* .....	23.24	21.30	22.35	1,342,000
<b>2002</b>				
Enero.....	22.27	21.01	21.56	4,584,672
Febrero .....	22.27	21.11	21.64	3,856,600
Marzo .....	22.56	20.91	21.88	2,218,582
Abril .....	21.88	19.56	19.79	1,444,655
Mayo.....	22.00	19.56	20.95	3,455,201
Junio (hasta el 27 de junio ) .....	21.40	19.85	20.29	1,388,000

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