

**Reporte Anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado, para el año terminado el 31 de diciembre de 2011**



<b>Fecha de inicio de cotización en la BMV:</b>	13 de diciembre de 2001
<b>Serie:</b>	Única
<b>Tipo:</b>	Nominativas
<b>Clase:</b>	Acciones ordinarias
<b>Clave de cotización:</b>	AC

Las acciones representativas del capital social de Arca Continental, S.A.B. de C.V. (antes Embotelladoras Arca, S.A.B. de C.V.) están inscritas con el número 2774-1.0-2001-1 en el Registro Nacional de Valores y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. bajo la clave de pizarra "AC".

Asimismo, la Compañía mantiene un Programa de Certificados Bursátiles autorizado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. 153/17113/2008 de fecha 30 de mayo de 2008, cuya actualización fue autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. 153/89342/2010 de fecha 23 de noviembre de 2010, y posteriormente mediante oficio No. 153/30982/2011 de fecha 7 de octubre de 2011 por un monto de hasta para llegar a un monto total autorizado de Ps. 16,000,000,000.00 (DIECISÉIS MIL MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.) o su equivalente en Dólares de los Estados Unidos de América, o en Unidades de Inversión, bajo el cual se han realizado las siguientes emisiones: (i) Ps. 1,419,902,000 (UN MIL CUATROCIENTOS DIECINUEVE MILLONES NOVECIENTOS DOS MIL PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09", la cual fue íntegramente cubierta a su vencimiento el 26 de marzo de 2010, (ii) Ps. 1,000,000,000 (UN MIL MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09-2" con fecha 5 de junio de 2009 y con vencimiento el 1° de junio de 2012, (iii) Ps. 500,000,000 (QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09-3" con fecha 5 de junio de 2009 y con vencimiento el 27 de mayo de 2016, (iv) Ps. 2,100,000,000 (DOS MIL CIEN MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09-4" con fecha 10 de diciembre de 2009 y con vencimiento el 4 de diciembre de 2014, (v) Ps. 400,000,000 (CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09-5" con fecha 10 de diciembre de 2009 y con vencimiento el 1 de diciembre de 2016, (vi) Ps. 2,500,000,000 (DOS MIL QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 10" con fecha 26 de noviembre de 2010 y con vencimiento el 13 de noviembre de 2020, (vii) Ps.1,000,000,000 (UN MIL MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 10-2" con fecha 26 de noviembre de 2010 y con vencimiento el 20 de noviembre de 2015, (viii) Ps.1,000,000,000 (UN MIL MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 11" con fecha 14 de octubre de 2011 y con vencimiento el 7 de octubre de 2016, y (ix) Ps.2,000,000,000 (DOS MIL MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 11-2" con fecha 14 de octubre de 2011 y con vencimiento el 1 de octubre de 2021.

La inscripción en el Registro Nacional de Valores no implica certificación sobre la bondad de los valores, la solvencia del emisor o sobre la exactitud o veracidad contenida en este reporte anual ni convalida los actos que, en su caso, hubieren sido realizados en contravención de las leyes.

**El presente Reporte Anual se refiere a la información de Arca Continental, S.A.B. de C.V. (antes Embotelladoras Arca, S.A.B. de C.V.) al 31 de diciembre de 2011. El 1 de junio de 2011, surtió efectos la fusión entre la Compañía y Grupo Continental, S.A.B. ("Contal"). En virtud de la fusión entre la Compañía y Contal, la Compañía cambió su denominación a Arca Continental, S.A.B. de C.V. La información financiera al 31 de diciembre de 2011 y 2010 que se incluye en este Reporte Anual se presenta en forma histórica y solamente una base pro-forma (como si la Fusión se hubiere concretado al inicio de cada uno de esos años).**

Arca Continental, S.A.B. de C.V.  
Ave. San Jerónimo # 813 Pte.  
Monterrey, NL 64640  
Teléfono: (81) 8151-1400  
Página web: [www.arcacontal.com](http://www.arcacontal.com)  
27 de abril de 2012

**INFORMACIÓN REFERENTE A LOS CERTIFICADOS BURSÁTILES EMITIDOS POR ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V. BAJO EL PROGRAMA AUTORIZADO POR LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES MEDIANTE OFICIO 153/17113/2008 DE FECHA 30 DE MAYO DE 2008 E INSOLUTOS A LA FECHA**

	2ª emisión	3ª emisión
Clave de pizarra	ARCA 09-2	ARCA 09-3
Monto	\$1,000,000,000	\$500,000,000
No. de series en que se divide la emisión	N.A.	N.A.
Fecha de emisión	5 de junio de 2009	5 de junio de 2009
Fecha de vencimiento	1 de junio de 2012	27 de mayo de 2016
Plazo de la emisión	1,092 (un mil noventa y dos) días, equivalente a aproximadamente 3 (tres) años	2,548 (dos mil quinientos cuarenta y ocho) días, equivalente a aproximadamente 7 (siete) años
Intereses y procedimiento de cálculo	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa de TIIE 28 más 1.0 (uno punto cero) punto porcentual	Interés bruto anual fijo sobre su valor nominal a una tasa de interés bruto anual de 9.75 (nueve punto setenta y cinco) puntos porcentuales
Periodicidad en el pago de intereses	Cada 28 (veintiocho) días. El primer pago de intereses se efectuó el 3 de julio de 2009.	Cada 182 (ciento ochenta y dos) días. El primer pago de intereses se efectuó el 4 de diciembre de 2009.
Lugar y forma de pago de intereses y principal	El principal e intereses de los Certificados Bursátiles se pagarán en efectivo el día de su vencimiento y en cada una de las fechas de pago de interés, respectivamente, en las oficinas de la S.D. Ineval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, contra la entrega de las constancias al efecto expedidas por la depositaria o, en su caso, en las oficinas de la Emisora. Los pagos se realizarán mediante transferencia electrónica.	
Subordinación de los títulos	N.A.	N.A.
Amortización y amortización anticipada	La amortización de los Certificados Bursátiles se efectuará en la fecha de vencimiento de la emisión mediante un sólo pago contra la entrega del propio título de crédito o constancia al efecto emitida por la S.D. Ineval, Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	
Garantía	Todos los Certificados Bursátiles son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica.	
Fiduciario	N.A.	
Calificación	Standard & Poor's, S.A. de C.V. "mxAAA" Fitch México, S.A. de C.V. "AAA (Mex)" En ambos casos, la clasificación significa que la Emisora tiene una capacidad de pago, tanto de intereses como del principal, sustancialmente fuerte.	
Representante común	Banco Invex S.A., Institución de Banca Múltiple, Invex Grupo Financiero	
Depositario	S.D. Ineval, Institución para el Depósito de Valores S.A. de C.V.	
Régimen fiscal	La tasa de retención del impuesto sobre la renta aplicable respecto de los intereses pagados conforme a los Certificados Bursátiles se encuentra sujeta para personas físicas y morales residentes para efectos fiscales en: (i) México, a los artículos 58 y 160 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; y (ii) el extranjero, a los artículos 179 y 195 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.	

**INFORMACIÓN REFERENTE A LOS CERTIFICADOS BURSÁTILES EMITIDOS POR ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V. BAJO EL PROGRAMA AUTORIZADO POR LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES MEDIANTE OFICIO 153/17113/2008 DE FECHA 30 DE MAYO DE 2008 E INSOLUTOS A LA FECHA**

	4ª emisión	5ª emisión
Clave de pizarra	ARCA 09-4	ARCA 09-5
Monto	\$2,100,000,000	\$400,000,000
No. de series en que se divide la emisión	N.A.	N.A.
Fecha de emisión	10 de diciembre de 2009	10 de diciembre de 2009
Fecha de vencimiento	4 de diciembre de 2014	1 de diciembre de 2016
Plazo de la emisión	1,820 (un mil ochocientos veinte) días, equivalente a aproximadamente 5 (cinco) años	2,548 (dos mil quinientos cuarenta y ocho) días, equivalente a aproximadamente 7 (siete) años
Intereses y procedimiento de cálculo	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa de TIIE 28 más 0.95 (uno punto cero) punto porcentual	Interés bruto anual fijo sobre su valor nominal a una tasa de interés bruto anual de 9.5 (nueve punto cincuenta) puntos porcentuales
Periodicidad en el pago de intereses	Cada 28 (veintiocho) días. El primer pago de intereses se efectuó el 7 de enero de 2010.	Cada 182 (ciento ochenta y dos) días. El primer pago de intereses se efectuó el 10 de junio de 2010.
Lugar y forma de pago de intereses y principal	El principal e intereses de los Certificados Bursátiles se pagarán en efectivo el día de su vencimiento y en cada una de las fechas de pago de interés, respectivamente, en las oficinas de la S.D. Ineval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, contra la entrega de las constancias al efecto expedidas por la depositaria o, en su caso, en las oficinas de la Emisora. Los pagos se realizarán mediante transferencia electrónica.	
Subordinación de los títulos	N.A.	N.A.
Amortización y amortización anticipada	La amortización de los Certificados Bursátiles se efectuará en la fecha de vencimiento de la emisión mediante un sólo pago contra la entrega del propio título de crédito o constancia al efecto emitida por la S.D. Ineval, Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	
Garantía	Todos los Certificados Bursátiles son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica.	
Fiduciario	N.A.	
Calificación	Standard & Poor's, S.A. de C.V. "mxAAA" Fitch México, S.A. de C.V. "AAA(mex)" En ambos casos, la clasificación significa que la Emisora tiene una capacidad de pago, tanto de intereses como del principal, sustancialmente fuerte.	
Representante común	Banco Invex S.A., Institución de Banca Múltiple, Invex Grupo Financiero	
Depositario	S.D. Ineval, Institución para el Depósito de Valores S.A. de C.V.	
Régimen fiscal	La tasa de retención del impuesto sobre la renta aplicable respecto de los intereses pagados conforme a los Certificados Bursátiles se encuentra sujeta para personas físicas y morales residentes para efectos fiscales en: (i) México, a los artículos 58 y 160 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; y (ii) el extranjero, a los artículos 179 y 195 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.	

**INFORMACIÓN REFERENTE A LOS CERTIFICADOS BURSÁTILES EMITIDOS POR ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V. BAJO EL PROGRAMA AUTORIZADO POR LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES MEDIANTE OFICIO 153/17113/2008 DE FECHA 30 DE MAYO DE 2008 E INSOLUTOS A LA FECHA**

	6ª emisión	7ª emisión
Clave de pizarra	ARCA 10	ARCA 10-2
Monto	\$2,500,000,000	\$1,000,000,000
No. de series en que se divide la emisión	N.A.	N.A.
Fecha de emisión	26 de noviembre de 2010	26 de noviembre de 2010
Fecha de vencimiento	13 de noviembre de 2020	20 de noviembre de 2015
Plazo de la emisión	3,640 (tres mil seiscientos cuarenta) días, equivalente a aproximadamente 10 (diez) años	1,820 (un mil ochocientos veinte) días, equivalente a aproximadamente 5 (cinco) años
Intereses y procedimiento de cálculo	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa bruta anual de 7.74% (siete punto setenta y cuatro por ciento)	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa de TIEE 28 más 0.29 (cero punto veintinueve) puntos porcentuales
Periodicidad en el pago de intereses	Cada 182 (ciento ochenta y dos) días. El primer pago de intereses se efectuó el 27 de mayo de 2011.	Cada 28 (veintiocho) días. El primer pago de intereses se efectuó el 24 de diciembre de 2010.
Lugar y forma de pago de intereses y principal	El principal e intereses de los Certificados Bursátiles se pagarán en efectivo el día de su vencimiento y en cada una de las fechas de pago de interés, respectivamente, en las oficinas de la S.D. Ineval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, contra la entrega de las constancias al efecto expedidas por la depositaria o, en su caso, en las oficinas de la Emisora. Los pagos se realizarán mediante transferencia electrónica.	
Subordinación de los títulos	N.A.	N.A.
Amortización y amortización anticipada	La amortización de los Certificados Bursátiles se efectuará en la fecha de vencimiento de la emisión mediante un sólo pago contra la entrega del propio título de crédito o constancia al efecto emitida por la S.D. Ineval, Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	
Garantía	Todos los Certificados Bursátiles son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica.	
Fiduciario	N.A.	
Calificación	Standard & Poor's, S.A. de C.V. "mxAAA" Fitch México, S.A. de C.V. "AAA(mex)" En ambos casos, la clasificación significa que la Emisora tiene una capacidad de pago, tanto de intereses como del principal, sustancialmente fuerte.	
Representante común	Banco Invex S.A., Institución de Banca Múltiple, Invex Grupo Financiero	
Depositario	S.D. Ineval, Institución para el Depósito de Valores S.A. de C.V.	
Régimen fiscal	La tasa de retención del impuesto sobre la renta aplicable respecto de los intereses pagados conforme a los Certificados Bursátiles se encuentra sujeta para personas físicas y morales residentes para efectos fiscales en: (i) México, a los artículos 58 y 160 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; y (ii) el extranjero, a los artículos 179 y 195 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.	

**INFORMACIÓN REFERENTE A LOS CERTIFICADOS BURSÁTILES EMITIDOS POR ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V. BAJO EL PROGRAMA AUTORIZADO POR LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES MEDIANTE OFICIO 153/17113/2008 DE FECHA 30 DE MAYO DE 2008 E INSOLUTOS A LA FECHA**

	8ª emisión	9ª emisión
Clave de pizarra	ARCA 11	ARCA 11-2
Monto	\$1,000,000,000	\$2,000,000,000
No. de series en que se divide la emisión	N.A.	N.A.
Fecha de emisión	14 de octubre del 2011	14 de octubre del 2011
Fecha de vencimiento	7 de octubre del 2016	1 de octubre del 2021
Plazo de la emisión	1,820 (un mil ochocientos veinte) días, equivalente a aproximadamente 5 (cinco) años	3,640 (tres mil seiscientos cuarenta) días, equivalente a aproximadamente 10 (diez) años
Intereses y procedimiento de cálculo	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa de TIIE 28 más 0.25 (cero punto veinticinco) puntos porcentuales	Interés bruto anual sobre su valor nominal a una tasa bruta anual de 7.63% (siete punto sesenta y tres por ciento)
Periodicidad en el pago de intereses	Cada 28 (veintiocho) días. El primer pago de intereses se efectuó el 24 de diciembre de 2010	Cada 182 (ciento ochenta y dos) días. El primer pago de intereses se efectuó el 27 de mayo de 2011
Lugar y forma de pago de intereses y principal	El principal e intereses de los Certificados Bursátiles se pagarán en efectivo el día de su vencimiento y en cada una de las fechas de pago de interés, respectivamente, en las oficinas de la S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, contra la entrega de las constancias al efecto expedidas por la depositaria o, en su caso, en las oficinas de la Emisora. Los pagos se realizarán mediante transferencia electrónica.	
Subordinación de los títulos	N.A.	N.A.
Amortización y amortización anticipada	La amortización de los Certificados Bursátiles se efectuará en la fecha de vencimiento de la emisión mediante un sólo pago contra la entrega del propio título de crédito o constancia al efecto emitida por la S.D. Indeval, Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	
Garantía	Todos los Certificados Bursátiles son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica.	
Fiduciario	N.A.	
Calificación	Standard & Poor's, S.A. de C.V. "mxAAA" Fitch México, S.A. de C.V. "AAA(mex)" (Triple A) En ambos casos, la clasificación significa que la Emisora tiene una capacidad de pago, tanto de intereses como del principal, sustancialmente fuerte.	
Representante común	Banco Invex S.A., Institución de Banca Múltiple, Invex Grupo Financiero	
Depositario	S.D. Indeval, Institución para el Depósito de Valores S.A. de C.V.	
Régimen fiscal	La tasa de retención del impuesto sobre la renta aplicable respecto de los intereses pagados conforme a los Certificados Bursátiles se encuentra sujeta para personas físicas y morales residentes para efectos fiscales en: (i) México, a los artículos 58 y 160 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta; y (ii) el extranjero, a los artículos 179 y 195 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.	

# ÍNDICE

<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b> .....	<b>8</b>
<b>A.</b> <b>Glosario de términos y definiciones</b> .....	<b>8</b>
<b>B.</b> <b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>12</b>
i. <b>Antecedentes</b> .....	<b>12</b>
ii. <b>Portafolio de productos</b> .....	<b>14</b>
iii. <b>Mercado y competencia</b> .....	<b>19</b>
iv. <b>Principales activos</b> .....	<b>19</b>
v. <b>Estrategia</b> .....	<b>20</b>
vi. <b>Resumen de información financiera</b> .....	<b>25</b>
vii. <b>Eventos Recientes</b> .....	<b>28</b>
<b>C.</b> <b>Factores de riesgo</b> .....	<b>28</b>
i. <b>Entorno económico y político nacional e internacional</b> .....	<b>29</b>
ii. <b>Factores relacionados con la industria de refrescos</b> .....	<b>31</b>
iii. <b>Factores de riesgo relacionados con la Compañía</b> .....	<b>33</b>
iv. <b>Factores de riesgo relacionados con los accionistas</b> .....	<b>38</b>
v. <b>Factores Relacionados con los Certificados Bursátiles</b> .....	<b>40</b>
vi. <b>Factores de riesgo relacionados con la industria de botanas</b> .....	<b>41</b>
<b>D.</b> <b>Otros valores inscritos en el RNV</b> .....	<b>41</b>
<b>E.</b> <b>Cambios significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV</b> .....	<b>42</b>
<b>F.</b> <b>Documentos de carácter público</b> .....	<b>42</b>
<b>II. LA EMISORA</b> .....	<b>43</b>
<b>A.</b> <b>Historia y desarrollo de AC</b> .....	<b>43</b>
i. <b>Historia de AC</b> .....	<b>43</b>
ii. <b>Historia de Argos</b> .....	<b>45</b>
iii. <b>Historia de Arma</b> .....	<b>46</b>
iv. <b>Historia de Procor</b> .....	<b>46</b>
v. <b>Historia de Nayhsa</b> .....	<b>46</b>
vi. <b>Historia de AC Argentina</b> .....	<b>47</b>
vii. <b>Historia de AC Ecuador</b> .....	<b>48</b>
viii. <b>Historia de Grupo de Continental</b> .....	<b>49</b>
ix. <b>Estrategia de negocios</b> .....	<b>50</b>
x. <b>Estructura corporativa</b> .....	<b>56</b>
xi. <b>Dirección y teléfono de sus oficinas principales</b> .....	<b>57</b>
<b>B.</b> <b>Descripción del negocio</b> .....	<b>57</b>
i. <b>Actividad principal</b> .....	<b>57</b>
ii. <b>Canales de distribución</b> .....	<b>79</b>
iii. <b>Patentes, licencias, marcas y otros contratos</b> .....	<b>83</b>
iv. <b>Principales clientes</b> .....	<b>88</b>
v. <b>Legislación aplicable y situación tributaria</b> .....	<b>89</b>
vi. <b>Recursos Humanos</b> .....	<b>92</b>
vii. <b>Desempeño Ambiental</b> .....	<b>94</b>
viii. <b>Información de mercado</b> .....	<b>95</b>
ix. <b>Estructura corporativa</b> .....	<b>99</b>
x. <b>Descripción de los principales activos</b> .....	<b>102</b>
xi. <b>Procesos judiciales, administrativos o arbitrales</b> .....	<b>103</b>
xii. <b>Acciones representativas del capital social</b> .....	<b>105</b>
xiii. <b>Dividendos</b> .....	<b>105</b>
<b>III. INFORMACIÓN FINANCIERA</b> .....	<b>107</b>
<b>A.</b> <b>Información Financiera Seleccionada</b> .....	<b>107</b>
<b>B.</b> <b>Información financiera por línea de negocio, división geográfica y ventas de exportación</b> .....	<b>109</b>
<b>C.</b> <b>Informe de Créditos Relevantes</b> .....	<b>109</b>

D.	Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operaciones y situación financiera de la emisora.....	110
i.	Resultados operativos.....	110
ii.	Situación financiera, liquidez y recursos de capital.....	111
iii.	Control Interno .....	112
E.	Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas .....	113
IV.	ADMINISTRACIÓN.....	116
A.	Audidores Externos.....	116
B.	Operaciones con personas relacionadas y conflictos de interés .....	116
C.	Administradores y accionistas.....	118
D.	Otras Prácticas de Gobierno Corporativa.....	151
V.	MERCADO ACCIONARIO.....	151
A.	Estructura Accionaria.....	151
B.	Comportamiento de la acción en el Mercado de Valores .....	151
C.	Formador de Mercado .....	154
VI.	PERSONAS RESPONSABLES.....	155
	ANEXOS.....	156

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### A. Glosario de términos y definiciones

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

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
“\$” o “pesos”	Pesos mexicanos
“AC”, “Compañía”, “Grupo” o “Sociedad”	Arca Continental, S.A.B. de C.V., en lo individual o junto con sus subsidiarias, según el contexto lo requiera.
“Alianzas”	Alianzas y Sinergias, S.A. de C.V.
“alta fructosa”	Jarabe de maíz sustituto del azúcar
“AR\$”	Pesos argentinos
“Arca Ecuador” o “Arca Ecuador”	Arca Ecuador, S.A.
“Argos”	Embotelladoras Argos, S.A.
“Arma”	Empresas El Carmen, S.A. de C.V.
“BAMSA”	Bank of América México, S.A.
“BBVA Bancomer”	BBVA Bancomer, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer.
“Bemusa”	Bebidas Mundiales, S.A. de C.V.
“Beta”	Beta San Miguel, S.A. de C.V.
“BMV” o “Bolsa”	Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.
“canal(es)”	Agrupación por tipo de cliente
“Cetes”	Certificados de la Tesorería
“CFC”	Comisión Federal de Competencia
“cliente(s) institucional(es)”	Cadena de establecimientos comerciales, como restaurantes o supermercados, cuyos volúmenes de compra son altos.
“CNA”	Comisión Nacional del Agua
“CNBV”	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
“CO <sub>2</sub> ”	Dióxido de Carbono
“Comercial T3”	Cadena Comercial T3, S.A. de C.V.
“Congaseosa”	Congaseosa, S.A.
“Contal”	Grupo Continental, S.A.B.
“CPP”	Costo Porcentual Promedio
“CU”	Caja unidad (equivalente a 24 botellas de 8 onzas cada una)
“Dasa”	Desarrolladora Arca S.A. de C.V.
“DICO”	Distribuidora DICO S.A.
“Directcom”	Directcom y Asociados, S.A.
“Disposiciones Generales”	Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, publicadas por la CNBV en el Diario Oficial



Términos	Definiciones
	de la Federación el 19 de marzo de 2003, según han sido modificadas mediante Resoluciones publicadas en el citado Diario Oficial el 7 de octubre de 2003, 6 de septiembre de 2004, 22 de septiembre de 2006, 19 de septiembre de 2008, 27 de enero de 2009, 22 de julio de 2009, 29 de diciembre de 2009, 10 de diciembre de 2010, 20 de diciembre de 2010 y 16 de marzo de 2011.
"DJBN"	Distribuidora de Jugos y Bebidas del Norte, S.A. de C.V.
"dólares" o "dólar"	Moneda de curso legal en EUA
"EBC"	Ecuador Bottling Company
"ECOCE"	Ecología y Compromiso Empresarial
"EEUU" y "EUA"	Estados Unidos de América
"Embotelladoras Arca de Argentina" o "Arca Argentina" o "AC Argentina"	Embotelladoras Arca de Argentina S.A.
"E. Aguascalientes"	Embotelladora Aguascalientes, S.A. de C.V.
"Emprocen"	Embotelladora y Procesadora del Centro Emprocen, S.A.
"Emproro"	Embotelladora y Procesadora del Oro Emproro, S.A.
"Emprosur"	Embotelladora y Procesadora del Sur Emprosur, S.A.
"Envases Plásticos"	Envases Plásticos S.A.
"E. San Luis"	Embotelladora San Luis, S.A. de C.V.
"Estados Financieros"	Son en conjunto los Estados Financieros Consolidados y sus notas que forman parte de este Reporte Anual.
"E. Zacatecas"	Embotelladora Zacatecas, S.A. de C.V.
"E. Zapopan"	Embotelladora Zapopan, S.A. de C.V.
"FEVISA"	Fevisa Industrial, S.A. de C.V.
"Fideicomiso de Control"	El contrato de fideicomiso de control F/859 celebrado el 12 de mayo de 2011 con Ixe Banco, S. A., Institución de Banca Múltiple, División Fiduciaria, como fiduciario, al cual los grupos de accionistas mayoritarios de Contal y de la Compañía aportaron acciones de su propiedad representativas del capital social de la Compañía y de Contal.
"Fitch Ratings"	Calificadora de Valores.
"Fomento Aguascalientes"	Fomento Aguascalientes, S.A. de C.V.
"Fomento Durango"	Fomento Durango, S.A. de C.V.
"Fomento Mayrán"	Fomento Mayrán, S.A. de C.V.
"Fomento Potosino"	Fomento Potosino, S.A. de C.V.
"Fomento Río Nazas"	Fomento Río Nazas, S.A. de C.V.
"Fomento San Luis"	Fomento San Luis, S.A. de C.V.
"Fomento Zacatecano"	Fomento Zacatecano, S.A. de C.V.
"Franklinton"	Franklinton Spain, S.L.
"FRSA"	Formosa Refrescos S.A.
"Fusión"	La fusión de la Compañía, como sociedad fusionante, y de Contal, como sociedad fusionada, aprobada el 20 de mayo de 2011 por los accionistas de la Compañía y de Contal, de manera independiente, en virtud de la cual la Compañía subsistió, mientras que Contal se extinguió.
"Guadiana"	Embotelladora Guadiana, S.A. de C.V.

<b>Términos</b>	<b>Definiciones</b>
“GYASA”	Grossman y Asociados, S.A. de C.V.
“hand-held”	Máquina electrónica personal utilizada para el proceso de ventas.
“HSBC”	HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC.
“IDE”	Impuesto Sobre Depósitos en Efectivo.
“IEQSA”	Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V.
“IETU”	Impuesto Empresarial a Tasa Única.
“IFRS”	International Financial Reporting Standards.
“Indega”	Industrial de Gaseosas Indega, S.A.
“Indeval”	S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.
“INEGI”	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
“Infonavit”	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
“ING”	ING Bank, ING México.
“Inmex”	The Inmex Corporation.
“Inmobiliaria Favorita”	Inmobiliaria Favorita, S.A. de C.V.
“INPC”	Índice Nacional de Precios al Consumidor.
“Interex”	Interex Corp.
“IPADE”	Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas.
“Ipassa”	Industrial de Plásticos Arma, S.A. de C.V.
“ISR”	Impuesto Sobre la Renta.
“ITESM”	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
“IVA”	Impuesto al Valor Agregado.
“Jugos del Valle” o “JDV”	Jugos del Valle S.A.P.I. de C.V.
“La Favorita”	Embotelladora La Favorita, S.A. de C.V.
“LFT”	Ley Federal del Trabajo.
“Lagunera”	Embotelladora Lagunera, S.A. de C.V.
“LIBOR”	London Interbank Offered Rate.
“LMV”	Ley del Mercado de Valores.
“Los Altos”	Embotelladora Los Altos, S.A. de C.V.
“lt.”	Litro.
“máquina post-mix”	Equipo de mezclado en sitios de venta.
“máquina vending”	Máquinas despachadoras de refrescos que operan con monedas.
“MCU”	Millones de CU.
“NAYHSA”	Nacional de Alimentos y Helados, S.A. de C.V.
“NEA”	Noreste de Argentina (FRSA/DICO).
“Nielsen”	Nielsen.
“NOA”	Noroeste de Argentina (Embotelladoras Arca de Argentina y sus subsidiarias).
“NR”	No retornable.
“oz.”	Onza.
“PBG-México”	The Pepsi Bottling Group.
“Pepsi”	Pepsi-Cola Mexicana, S.A. de C.V.
“Pepsi-Cola”	Bebidas carbonatadas de cola y de sabores producidas por los embotelladores de Pepsi pertenecientes a esta marca.
“PET”	Polietilen Tereftalato.
“Petstar”	Petstar S.A.P.I. de C.V.
“Piasa”	Promotora Industrial Azucarera, S.A. de C.V.
“PIB”	Producto Interno Bruto.

Términos	Definiciones
"PROCESA"	Procesos Estandarizados Administrativos, S.A. de C.V.
"PROCOBASA"	Productora y Comercializadora de Bebidas Arca, S.A. de C.V.
"Procol"	Proyección Corporativa, S.A. de C.V.
"PROFEPA"	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.
"Promesa"	Promotora Mexicana de Embotelladoras, S.A. de C.V.
"PTU"	Participación de los Trabajadores en las Utilidades.
"PwC"	PricewaterhouseCoopers, S.C.
"refresco"	Bebida carbonatada.
"Reporte Anual"	El presente Reporte Anual, preparado de conformidad con las Disposiciones Generales.
"RNV"	Registro Nacional de Valores.
"Rockfalls"	Rockfalls Spain, S.L.
"Salta Refrescos"	Salta Refrescos S.A.
"SCA"	Servicios Corporativos Arca, S.A. de C.V.
"SEMARNAT"	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
"SISA"	Sociedad Industrial, S.A. de C.V.
"Standard & Poor's"	Calificadora de Valores.
"tapa roscas"	Tapón de plástico.
"TCCC"	The Coca-Cola Company.
"TCCEC"	The Coca-Cola Export Corporation.
"TIIE"	Tasas de Interés Interbancaria de Equilibrio.
"Topo Chico"	Compañía Topo Chico, S.A. de C.V.

## **B. Resumen ejecutivo**

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

### **i. Antecedentes**

AC es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de o licenciadas a TCCC. AC es la empresa resultante de: (i) la integración en 2001, de tres de los grupos embotelladores más antiguos de México (Argos, Arma y Procor) y (ii) la fusión con Contal en junio de 2011. AC es el segundo embotellador más importante, en términos de ventas, de productos Coca-Cola en México y América Latina y el cuarto embotellador de dichos productos en el mundo. AC es una empresa basada en Monterrey, distribuye dichos productos en los estados de Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Colima, Durango, Jalisco, Nuevo León, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas y Zacatecas, así como en la región Norte de Argentina y en la República del Ecuador. AC también produce y distribuye botanas saladas, dulces y golosinas bajo la marca BOKADOS® en distintos estados del país.

Consistente con su estrategia de agregar valor incursionando en segmentos adyacentes a su negocio de bebidas, en 2007 AC adquirió la mayoría de las acciones representativas del capital social de NAYHSA, empresa dedicada a producir y comercializar botanas, dulces y golosinas bajo la marca BOKADOS®.

Esta adquisición comprende todos los activos destinados por NAYHSA a la operación del negocio de botanas y frituras y a la comercialización de sus productos, incluyendo derechos contractuales, la marca Bokados y todos los demás derechos de propiedad industrial que forman parte del mismo, pero excluyendo ciertos bienes raíces y derechos sobre marcas que no son significativas para su negocio.

Derivado de la adquisición de FRSA y DICO concluidas en 2008, AC inició la distribución de bebidas bajo marcas propiedad de o licenciadas a TCCC en la región noreste de la República Argentina, específicamente en las provincias de Formosa, Chaco, Misiones, Corrientes y el norte de la provincia de Santa Fe.

De igual forma, en 2008, AC concluyó la compra del embotellador de productos de TCCC que opera en la región Noroeste de Argentina. Dicho embotellador opera en las provincias (estados) de Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán, y atiende a una población cercana a 5 millones de habitantes.

En 2008, AC inició la distribución en sus territorios en México de jugos y néctares y otros productos de Jugos del Valle. AC detenta a la fecha el 16.45% de las acciones representativas del capital social de dicha empresa.

De igual forma, en 2009, AC adquirió los activos e inventarios del negocio de salsas y chiles líquidos y en polvo comercializados bajo la marca Trechas; dicho negocio es complementario al de NAYHSA.

En 2010, se suscribieron acuerdos con los anteriores accionistas mayoritarios de Ecuador Bottling Company Corp. (EBC o actualmente Arca Ecuador), el embotellador franquiciatario de la marca Coca-Cola en la República del Ecuador. Como resultado de dichos acuerdos la Compañía adquirió el 75% de las acciones con derecho a voto de Arca Ecuador. El acuerdo implicó: (i) el pago de US\$320 millones por el 60% de las acciones de Arca Ecuador con derecho a voto, (ii) el pago de US\$25 millones por 475 acciones preferentes sin derecho a voto, que le otorgan el derecho a la Compañía de recibir un dividendo preferente anual de US\$7 millones pagadero trimestralmente, y (iii) el intercambio de participaciones sociales representativas del 25% del capital social de las subsidiarias de AC de nacionalidad española Rockfalls Spain, S.L. ("Rockfalls") y Franklinton, Spain S.L. ("Franklinton"), quienes de manera conjunta son titulares de la totalidad de las acciones

representativas del capital social de las subsidiarias de la Compañía de nacionalidad argentina, a cambio del 15% de las acciones de Arca Ecuador.

La suscripción de convenios entre accionistas en los que, entre otras cuestiones, se estableció: (i) la composición de los miembros de los órganos de administración de Arca Ecuador, Rockfalls y Franklinton, (ii) ciertos acuerdos sobre la administración de dichas entidades, (iii) restricciones a la venta de los valores representativos del capital de la mismas entidades y (iv) los términos y condiciones para que los accionistas minoritarios puedan vender su participación accionaria en tales entidades después de cierto plazo (las “Opciones de Venta”). Dentro de los eventos previstos en las Opciones de Venta se encuentra el cambio de control de AC.

Igualmente, dentro de las restricciones a la venta de valores pactadas en la documentación de la operación de Arca Ecuador, los accionistas minoritarios de Arca Ecuador, Rockfalls y Franklinton tienen el derecho a participar en la venta, a prorrata, de los valores representativos del capital social de Arca Ecuador, Rockfalls y Franklinton de su propiedad, si AC pretende vender a un tercero los valores representativos del capital social de Arca Ecuador, Rockfalls y Franklinton de su propiedad. Si la venta de los valores de AC resulta en un cambio de control en Rockfalls y Franklinton, los accionistas minoritarios de Arca Ecuador, Rockfalls y Franklinton tienen el derecho a vender la totalidad de los valores de su propiedad.

AC otorgó en garantía ciertos títulos representativos de la participación que AC tiene en algunas de sus subsidiarias, a fin de garantizar, entre otras obligaciones, el pago de: (i) el precio de ejercicio de las Opciones de Venta, en su caso, el cual está garantizado por el 12.5% (doce punto cinco por ciento) del capital social de Arca Ecuador, Rockfalls y Franklinton (para este caso además se otorgaron garantías personales por parte de dichas empresas y sus subsidiarias); y (ii) ciertas indemnizaciones a cargo de AC por las declaraciones y garantías de una de sus subsidiarias en los contratos de la operación, respecto de sí misma, y por el negocio de Rockfalls y Franklinton y de Arca Argentina, el cual está garantizado por el equivalente del valor pagado (25% (veinticinco por ciento)) sobre el capital social de Rockfalls y Franklinton.

Los convenios relacionados con la operación de Arca Ecuador contienen asimismo obligaciones de no competir hasta en tanto los convenios estén vigentes y por un plazo posterior a su terminación.

En 2011, los accionistas de la Compañía y de Contal, de manera independiente, resolvieron llevar a cabo la Fusión de la Compañía, como sociedad fusionante, y Contal, como sociedad fusionada, en virtud de la cual la primera subsistió, mientras que la segunda se extinguió.

AC tiene una duración de 100 años y su domicilio social es San Pedro Garza García, Nuevo León, México.

ii. Portafolio de productos

Bebidas en México

Segmento	Marcas TCCC	Marcas propias
<p><i>Colas:</i></p> <p><i>Sabores:</i></p>	<p>Coca-Cola Coca-Cola Light Coca-Cola Light Sin Cafeína Coca-Cola Zero CC Zero Caffeine Free</p> <p>Fanta Fanta Zero Fresca Fresca Zero Sprite Sprite Zero Manzana Lift Manzana Lift Zero Senzao Joya</p>	<p>Topo Chico Sangría Topo Chico Sangría Light</p>
<p><i>Agua Mineral o Mineralizada:</i></p>	<p>Ciel Mineralizada</p>	<p>Topo Chico</p>
<p><i>Agua embotellada:</i></p> <p><i>Bebidas no carbonatadas:</i></p>	<p>Ciel SierrAzul Agua Purificada</p> <p>Valle Frut Del Valle Nestea <sup>(1)</sup> Powerade Frutsi Frutier B.F. Ciel Saborizada Pulpy Beberé Delaware Punch Nestea Light <sup>(1)</sup> Agua Purasol Gladiator Glacéau Glacéau Smartwater Burn Florida</p>	

<sup>(1)</sup> Este producto se dejará de comercializar a partir del 30 de abril del 2012 y a partir de Mayo de este año lanza Fuze, una marca de TCCC.

Bebidas en Argentina

Segmento	Marcas TCCC	Marcas de Terceros
<p><i>Colas:</i></p> <p><i>Sabores:</i></p>	<p>Coca-Cola</p> <p>Coca-Cola Light</p> <p>Coca-Cola Zero</p> <p>Sprite</p> <p>Sprite Zero</p> <p>Quatro</p> <p>Fanta (Naranja, Pomelo, Naranja Mandarina y Manzana)</p> <p>Crush</p> <p>Schweppes</p>	
<p><i>Agua Mineralizada:</i></p>	<p>Kin</p> <p>Aybal</p>	
<p><i>Agua embotellada:</i></p> <p><i>Bebidas no carbonatadas</i></p>	<p>Kin</p> <p>Black Fire</p> <p>Aquarius</p> <p>Powerade</p> <p>Cepita</p> <p>Quatro Liviana</p>	
<p><i>Cerveza:</i></p>		<p>Schneider</p> <p>Santa Fe</p> <p>Budweiser</p> <p>Heineken</p> <p>Corona</p> <p>Negra Modelo</p> <p>Guinness</p> <p>Salta</p> <p>Palermo</p> <p>Bieckert</p> <p>Imperial</p> <p>Córdoba</p> <p>Paulaner</p> <p>Kunstmann</p> <p>Otro Mundo</p> <p>Birra</p> <p>Moretti</p>

Bebidas en Ecuador

Segmento	Marcas TCCC	Marcas de Terceros
<i>Colas:</i>  <i>Sabores:</i>	Coca-Cola Coca-Cola Light Coca-Cola Zero Sprite Sprite Zero Fanta Naranja Fanta Uva Fioravanti Fresa Fioravanti Manzana Fioravanti Piña Inca Kola Amarilla	
<i>Agua Mineralizada:</i> <i>Agua embotellada:</i> <i>Bebidas No carbonatadas</i>	Dasani con Gas Dasani sin Gas Jugos del Valle Fresh Jugos de Valle Néctar Nestea Negro/Verde/Durazno <sup>(1)</sup> Powerade	

<sup>(1)</sup> Este producto se dejará de comercializarla a partir del 30 de abril del 2012 y a partir de Mayo de este año lanza Fuze, una marca de TCCC.



Botanas Bokados

<b>Línea de Producto</b>	<b>Marcas NAYHSA</b>	<b>Marcas de Terceros</b>
<i>Cacahuates</i>	Bokados Pikates	
<i>Frituras de pellets de cerdo, de harina de trigo, harina de papa y harina de maíz</i>	Bokados  Prispas Ruedas, Rinks y Dipazos B-OK	
<i>Frituras de maíz</i>	Bokaditas Chirritos Frikos Bravos Strips	
<i>Tostadas de maíz</i>  <i>Extruidos de sémola de maíz</i>	Topitos Huekos ENRE-2 Boka-chitos	
<i>Papas</i>	Bokados Rizadas	
<i>Semillas</i>	Bokados Maizetas Solito Gira	
<i>Dulces y otros</i>	Rielitos Golos Golos Confix Mazapán Azteca	
<i>Salsas</i>	Trechas, Bokados	

Botanas Sr. Snacks

<b>Línea de Producto</b>	<b>Marca</b>
<b>Cacahuates</b>	<b>La Abeja</b>
<i>Cacahuates con Limón</i>	La Abeja
<i>Cacahuates con Chile</i>	La Abeja
<i>Tipo Japonés</i>	La Abeja
<i>Garbanzo</i>	La Abeja
<i>Semillas</i>	La Abeja
<i>Habas</i>	La Abeja
<b>Harinas, Frituras, Extruidos</b>	<b>Si Señor</b>
<i>Frituras de Maíz</i>	Charritos
<i>Extruidos</i>	Mucho Cheese
<i>Chicharrón de Harina</i>	Picachones
<i>Chicharrón de Harina</i>	Ricachones
<i>Harinas</i>	Rielitos Donitas Rueditas

### **iii. Mercado y competencia**

#### Bebidas

En México, la principal competencia de AC son los embotelladores de productos Pepsi-Cola, incluyendo a Grupo Embotelladoras Unidas (GEUPEC), así como embotelladores de productos de las denominadas marcas "B" como Big Cola propiedad de Ajemex, S.A. de C.V.

En Argentina, la principal competencia de AC es el embotellador de productos Pepsi-Cola, Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G., así como embotelladores de productos de las denominadas marcas "B" así como productos genéricos y marcas de supermercado propias.

En Ecuador, la principal competencia de AC es Tesalia Springs Co. Tesalia es el embotellador de productos Pepsi-Cola y de agua mineral. En esta categoría su producto es el único que contiene sólo carbonatación natural en el Ecuador. Otros competidores locales son Baloru, una empresa tradicional local ecuatoriana basada en Guayaquil y ocupa la tercera posición en participación de mercado de refrescos carbonatados, Ajecuador SA (filial ecuatoriana de Ajegroup) y RESGASA, empresa local ecuatoriana enfocada principalmente en agua embotellada en tamaños, desde 500 cc a 20 litros.

#### Botanas

Los principales competidores de NAYHSA a nivel nacional son Sabritas, S. de R.L. de C.V., empresa perteneciente a Pepsi Co., Barcel, S.A. de C.V. empresa perteneciente a Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Botanas y Derivados, S.A. de C.V., empresa perteneciente a Xignux, S.A. de C.V., y que participa principalmente en el noreste de México con las marcas Leo y Encanto.

### **iv. Principales activos**

#### México

Al 31 de diciembre de 2011, AC contaba con 21 plantas embotelladoras distribuidas a lo largo de los territorios que atiende. Asimismo, contaba con 132 bodegas o centros de distribución, 89 líneas de producción de refrescos, 14 líneas de producción de agua en garrafón, terrenos disponibles para futuros crecimientos, 17 plantas tratadoras de agua y 1 edificio de oficinas corporativas, aproximadamente 10,927 unidades de reparto y servicio al cliente y 458 remolques, 131 tracto-camiones para traslado de producto entre plantas y CEDIS y 138 "dolly's", los cuales son utilizados para conectar los dos remolques, que juntos, se conocen con el término de "full".

#### Sudamérica

##### Argentina

Al 31 de diciembre de 2011, Arca Argentina contaba con 4 plantas embotelladoras distribuidas en la región norte de ese país. Asimismo, contaba con 23 centros de distribución, 17 líneas de producción y aproximadamente 360 unidades de reparto y servicio al cliente.

##### Ecuador

Al 31 de diciembre de 2011, Arca Ecuador contaba con 3 plantas embotelladoras ubicadas Quito, Santo Domingo y Guayaquil. Asimismo, contaba con 32 centros de distribución, 13 líneas de producción y aproximadamente 355 unidades de reparto y servicio al cliente.

#### Botanas

NAYHSA cuenta con una planta productora ubicada en Santa Catarina N.L. con una superficie total de 34 mil metros cuadrados de terreno y nave de 6 mil metros cuadrados, misma que integra 10 líneas de producción, aproximadamente 1,360 unidades de reparto, y 1 edificio de oficinas corporativas. NAYHSA cuenta además con 32 centros de distribución ubicados en el norte y centro del país. A partir del año 2009 comenzó a operar una segunda planta productiva en la zona Oeste de

México, específicamente en Ciudad Obregón, Sonora. Dicha planta consta de un terreno de 30 mil metros cuadrados y 3 mil metros cuadrados de construcción, de un proyecto final de casi 7 mil metros cuadrados. Actualmente se producen tortillas chip, chicharrones de cerdo, de harina de trigo y de papa, extruidos de maíz y ciertas frituras de maíz.

Para buscar complementar el negocio de refrescos y botanas en el mercado hispano de EUA, AC adquirió la marca Trechas en 2009, diversificando así la variedad de productos en los Estados Unidos.

La marca Trechas cuenta con 13 años en el mercado de sazonadores en Estados Unidos y a lo largo de este tiempo logró obtener gran aceptación en el mercado hispano en Texas. AC cuenta con un centro productor en el sur de Texas y a través de la red de distribución de la filial Interex cuenta con distribución en las ciudades con mayor población hispana en EUA desde Los Ángeles, California, hasta Miami, Florida.

#### **v. Estrategia**

La visión de AC es ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos donde participamos, de forma rentable y sustentable. La misión de AC es generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores.

La Compañía ha incursionado en el negocio de botanas y salsas, y busca además incursionar en segmentos adyacentes a sus negocios de bebidas y botanas que le permitan generar valor para sus accionistas.

AC tiene una fuerte orientación al mercado para brindar a los clientes y consumidores un amplio portafolio de productos de la más alta calidad con un servicio de excelencia en las operaciones, y hace esfuerzos constantes por ser una compañía en crecimiento, rentable, transparente y una atractiva opción para el inversionista.

2011 fue un año trascendental en su historia y marca un rumbo positivo y sólido en la trayectoria de crecimiento rentable que ha distinguido a la Compañía desde nuestro origen. Se concretó con éxito la fusión e integración de Embotelladoras Arca y Grupo Continental para formar una nueva empresa, más competitiva y con un liderazgo fortalecido en el mercado, reflejándose en importantes crecimientos del volumen de ventas e ingresos en los territorios en donde opera: México, Argentina y Ecuador.

AC es uno de los más grandes embotelladores de Coca-Cola del mundo, pero más importante aún, es una mejor empresa en todos los ámbitos, con un alto desempeño en todo lo que hace y especialmente en el servicio a clientes y consumidores. La Compañía tiene la convicción de que ser más grandes es sólo un medio para ser mejores y está enfocada en lograrlo de una manera rápida y eficiente.

Con el apoyo y confianza de sus accionistas, consejeros, la Compañía Coca-Cola y especialmente con el impulso de sus colaboradores, AC concretó avances sobresalientes en aspectos clave de la estrategia de negocio, como la consolidación del proceso de integración de esta nueva empresa, la innovación en el portafolio de productos, la ejecución de excelencia en el mercado, así como la eficiencia y sustentabilidad de las operaciones, progresos que en conjunto constituyen firmes cimientos para el desarrollo futuro de Arca Continental.

En lo que se refiere al proceso de integración, la prioridad ha sido mantener, y superar la atención y servicio al mercado, a la vez que se ejecuta un plan detallado para lograr la homologación de las mejores prácticas, adecuar las estructuras organizacionales, identificar y capturar oportunidades de sinergias, así como establecer una identidad y cultura común orientada a la consecución de las metas.

Se identificaron cinco áreas principales para obtener importantes sinergias: materias primas, innovación en procesos y tecnologías de empaque, optimización de la cadena de suministro y transporte, eficiencia administrativa y alternativas de expansión en ingresos, de las cuales se obtendrá un objetivo de beneficios de Ps. 1,400 millones en sólo 2 años. Este plan ya está en marcha bajo estricto control y seguimiento y se estima que el 60% de las sinergias se realicen durante el 2012.

En este contexto y apoyados en el sobresaliente desempeño operativo de las unidades de negocio, AC obtuvo un sólido crecimiento en el volumen de ventas pro-forma de 8% y 15.6% en ingresos, totalizando Ps. 50 mil 927 millones. Se logró superar el reto del incremento generalizado en el costo de los principales insumos de la industria para conseguir un aumento en EBITDA pro-forma de 12.8%, alcanzando Ps. 9 mil 591 millones, mil millones de pesos más que el año anterior, mientras que la Utilidad Neta creció 10.9% para llegar a Ps. 4 mil 916 millones.

Esta solidez financiera permite seguir fortaleciendo el perfil de creación de valor para los accionistas, manteniendo los títulos de Arca Continental entre los más rentables y bursátiles en México durante el 2011. Las iniciativas emprendidas y los resultados obtenidos consolidan el compromiso de ampliar las oportunidades de negocio en cada uno de los mercados que servimos, cumpliendo con la misión de generar el máximo valor para clientes, colaboradores, comunidades y accionistas.

Entre otras iniciativas importantes que se establecieron durante 2011 destacan:

### **México**

- En nuestro mercado principal, 2011 fue excepcional en crecimiento y desempeño operativo, al alcanzar su mejor año en la última década, con un crecimiento de 7.3% en volumen pro-forma y de 10.6% en ventas, ascendiendo a Ps. 39 mil 464 millones.
- Los resultados positivos en México reflejan mejoras fundamentales en las principales estrategias de negocio, enfocadas a consolidar el liderazgo en el mercado a través de fuertes inversiones, una destacada ejecución en el punto de venta, un portafolio innovador, así como la mejora continua en los indicadores de productividad, eficiencia y calidad de producto.
- Uno de los factores clave que contribuyeron a un mejor desempeño fue la iniciativa Ruta al Mercado (RTM), que nos ha permitido implantar mejores modelos de servicio para los distintos segmentos de mercado, al mismo tiempo que refuerza la posición líder en los diferentes canales y categorías de bebidas. La meta en el 2012 es cubrir el 57% del volumen de Arca Continental México con este programa, duplicando el radio de acción del mismo en el país.
- Como elemento para ampliar la accesibilidad de nuestros productos y establecer nuevas ventajas competitivas, se le dio un fuerte impulso a expandir la cobertura de refrigeración con la instalación de 47 mil nuevas unidades con tecnología más eficiente y amigable al medio ambiente, lo que ha consolidado nuestro liderazgo en el mercado y favorecido la rentabilidad de los clientes.
- Anticipando la dinámica actual del mercado de bebidas y las preferencias del consumidor, se estableció un portafolio competitivo de productos con la introducción de nuevas presentaciones, sabores y empaques, incluyendo un fuerte impulso al agua en formato personal y a las nuevas categorías, estos últimos han sido segmentos de creciente demanda entre los consumidores y alcanzaron un 4.3% del volumen total de ventas.
- En particular, Powerade ION 4 ha ganado rápidamente participación de mercado en el segmento de bebidas deportivas, convirtiéndose en el líder en el canal tradicional en la región Norte.
- Otro negocio que registró crecimientos importantes es el de agua purificada en garrafón, en el que se atiende a cerca de 800 mil hogares cada semana, creciendo un 8% anual y sobrepasando la marca de los 50 millones de garrafones, incrementando la base de clientes en 4.1%.

- En materia de eficiencia operativa se registraron avances importantes en los índices de ejecución, productividad y particularmente en calidad de producto, todos ellos por encima del promedio de la industria. La planta en San Luis Potosí fue la primera dentro del sistema mexicano Coca-Cola en alcanzar cuatro certificaciones internacionales, mismas que cubren los aspectos de calidad en el producto, administración ambiental, seguridad industrial e inocuidad alimentaria.
- Asimismo, se continuó desarrollando el modelo operativo de mejora continua en indicadores clave, como el índice de calidad de producto, que avanzó por cuarto año consecutivo para llegar a 98.5% en 2011, así como mejoras en la eficiencia mecánica, utilización de la capacidad instalada e iniciativas de sustentabilidad ambiental en el uso de agua, energía y empaque.
- Jugos del Valle creció en 2011 un 17.2% en comparación con el año anterior.

### **Sudamérica**

- La operación en Sudamérica reportó destacados resultados en el año gracias, entre múltiples aspectos, a una estrategia sostenida de innovación en el portafolio de productos, crecimiento de nuevas categorías y presentaciones personales, así como ajustes de precio selectivos, aplicación de mejores prácticas de ejecución y perfeccionamiento del desempeño operativo.
- Derivado de estas iniciativas y el excelente desempeño de los colaboradores, el crecimiento del volumen para el año fue de un destacado 11% pro-forma, impulsado, entre otros factores, por el aumento del 6.5% en el segmento de refrescos, además del fuerte impacto positivo en la introducción de nuevas categorías en esa región.
- Igualmente, tanto en Argentina como en Ecuador, se mitigó el efecto de una inflación más alta y mayores costos de insumos clave para alcanzar un incremento del 35% ven ingresos por ventas y un crecimiento del 34% en EBITDA, en base pro-forma. Desde nuestro ingreso en estos territorios, hemos aumentado la participación de mercado y reforzado nuestro liderazgo en bebidas, ampliando la gama de empaques y productos, además de mejorar eficiencias en la operación, calidad de productos y servicio al mercado.
- Argentina continúa reportando crecimiento tanto en volumen como en valor de participación en el mercado a un paso más rápido que el promedio nacional. Desde que se ingresó a este negocio hace aproximadamente tres años, se ha duplicado la mezcla de presentaciones personales y se han aumentado los formatos retornables en casi 50%.
- También se continuó mejorando la ejecución en el punto de venta, destacando que sólo el año pasado extendimos la cobertura de refrigeradores hasta un 35%, alcanzando más de 45 mil unidades instaladas.
- En Ecuador, AC fue una vez más líder del mercado en 2011, creciendo significativamente en volumen y participación en valor. Se está ampliando la arquitectura de precios/empaques para incluir formatos más asequibles y atender nuevas ocasiones de consumo de clientes y consumidores.
- Se mantuvo una constante inversión en el mercado al extender la cobertura de refrigeradores para impulsar el consumo inmediato hasta casi el 30% del territorio, llegando al objetivo de 46 mil refrigeradores operando para el 2011.
- Asimismo, se están expandiendo, con una inversión de 24 millones de dólares, las capacidades de producción en Ecuador, para contar en el 2012 con un incremento de 31% en la capacidad instalada, especialmente en Guayaquil con una nueva y moderna línea.

## **Negocios Complementarios**

- Consolidando la estrategia para desarrollar nuevas alternativas de creación de valor en rubros altamente compatibles, los negocios complementarios reportaron resultados muy positivos en crecimiento y participación de mercado.
- Consistente con su estrategia de agregar valor incursionando en segmentos adyacentes a su negocio de bebidas, en enero de 2007, la Compañía adquirió la mayoría de las acciones representativas del capital social de NAYHSA, empresa dedicada a producir y comercializar botanas bajo la marca Bokados. Esta adquisición comprende todos los activos destinados por NAYHSA a la operación del negocio de botanas y frituras y a la comercialización de sus productos, incluyendo derechos contractuales, la marca Bokados y todos los demás derechos de propiedad industrial que forman parte del mismo, pero excluyendo ciertos bienes raíces y derechos sobre marcas que no son significativas para su negocio.
- Al 31 de diciembre de 2011, NAYHSA contribuía con aproximadamente el 2.6% de las ventas netas totales consolidadas de la Compañía. Bokados continúa mostrando avances por arriba del crecimiento de la industria, al aumentar sus ingresos en 6.4% en 2011 y continuar consolidando su expansión en México al alcanzar 36 centros de distribución al 31 de diciembre de 2011. Bokados recuperó su ritmo de crecimiento de manera fortalecida tras un periodo de intensa competencia. Hoy este negocio tiene más de mil 200 rutas y atiende cada semana cerca de 180 mil puntos de venta, abarcando casi la mitad de la República Mexicana.
- Las ventas de Topo Chico, Barrilitos, botanas y salsas en los mercados de Estados Unidos se incrementaron casi 30% comparadas con el último año, alcanzando los 46 millones de dólares.
- El negocio de máquinas “vending” logró un aumento de ingresos por ventas de más del 11% y avanzó como una alternativa altamente rentable y una eficaz forma de diferenciación frente a competidores, resultado de una mayor eficiencia en costos y una mejora del 15% en la productividad por ruta, todo ello basado en la experiencia y compromiso de nuestros colaboradores y la excelente tecnología que desarrollamos en este negocio.
- El programa Nostalgia en Estados Unidos, que impulsa la venta de refrescos en envase de vidrio y endulzados con azúcar de caña, logró un crecimiento del 37% en volumen, alcanzando 9 millones de cajas unidad, y de casi 40% en ventas, estableciendo un nuevo récord para este importante iniciativa desarrollada en conjunto con la Compañía Coca-Cola con quienes se ha trabajado muy de cerca para asegurar calidad, la variedad de productos y gran competitividad en costos, así como sistemas de información de vanguardia.

## **Sustentabilidad y Responsabilidad Social**

Nuestro modelo de gestión de sustentabilidad y responsabilidad social está orientado a formar parte de las acciones cotidianas en cada una de las áreas de la empresa, de tal forma que se garantice su viabilidad de largo plazo y se integre como parte fundamental de la cultura organizacional de Arca Continental.

- Este compromiso a favor de un mejor entorno para la sociedad quedó de manifiesto al participar, en conjunto con la Compañía Coca-Cola y con otros destacados embotelladores mexicanos, en la adquisición de Petstar, la compañía recicladora de PET más grande de México, que utiliza tecnología de punta para procesar cerca de 30 mil toneladas al año, transformándolas en aproximadamente 22 mil toneladas de resina reciclada grado alimenticio de excelente calidad y costo competitivo.
- Esta inversión se suma a otras acciones a favor de la comunidad, como el Día Anual del Voluntariado, en el que en 2011 se dieron cita más de 4 mil 500 colaboradores, sus familias y la comunidad en general para la limpieza de cuerpos de agua y reforestación en nuestros territorios.

- Dentro de las iniciativas para promover hábitos de vida activos y saludables, primordialmente en la niñez se avanzó con el Programa “Escuelas en Movimiento”, que a la fecha ha habilitado 73 espacios deportivos con instalaciones de alta calidad en escuelas públicas de Nuevo León, Coahuila y Chihuahua, beneficiando a más de 60 mil niños y niñas.
- Estas acciones, en conjunto con muchas otras iniciativas ambientales, de responsabilidad social y gobierno corporativo, fueron reconocidas por el Centro Mexicano para la Filantropía, que nos otorgó el distintivo de Empresa Socialmente Responsable por noveno año consecutivo, así como por la Bolsa Mexicana de Valores, al incluir a Arca Continental en su nuevo Índice de Sustentabilidad, el cual califica el grado de adopción de prácticas internacionales en esta materia.

### **Una mejor empresa**

- La suma de avances en las estrategias claves del negocio y la dimensión que ahora tiene Arca Continental, la coloca en una excelente posición para seguir consolidando el liderazgo en el mercado y emprender nuevos caminos de crecimiento rentable y sustentable.
- Entre las prioridades más importantes de la Compañía está capitalizar la integración de las empresas en forma de nuevas capacidades de ejecución para servir mejor a clientes y consumidores, a través de la homologación de procesos y mejores prácticas, realización de sinergias y el perfeccionamiento continuo de la eficiencia operativa.
- AC está comprometido con la mejora en todos los aspectos de la empresa, orientados a seguir innovando en todo lo que hacemos y posicionando nuestros productos para anticiparse a las dinámicas necesidades de nuestros clientes y consumidores en cada país y negocio, así como a mantener especial atención a todos los proyectos de eficiencia y ahorro en costos y gastos, de tal manera que se sumen a fortalecer la competitividad.
- La sólida posición financiera de la Compañía, aunada a un modelo de negocio que ha probado su efectividad como vehículo de creación de valor, así como un capital humano capacitado y comprometido, nos ubican como una empresa más ágil y capaz de capitalizar oportunidades de crecimiento rentable tanto en bebidas como en los negocios complementarios cercanos a nuestro núcleo de fortalezas. La compañía estará atentos y activos en la búsqueda de las mismas.
- AC tiene la certeza de que el crecimiento constante que ha logrado y las mejoras alcanzadas en 2011, son el comienzo de una nueva etapa de consolidación que nos acercará día con día a la visión de ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados en que participa, siempre de forma rentable y sustentable.



## vi. Resumen de información financiera

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

**ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**Estados Consolidados de Resultados (No Auditado)**  
**(Cifras monetarias en millones de pesos)**

Al 31 de diciembre de	2011	2010	2009
Volumen de ventas sin garrafón (MCU)	998.7	644.1	608.6
Ventas netas	44,798	27,060	24,234
Costo de ventas	(24,549)	(14,659)	(13,068)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>20,249</b>	<b>12,401</b>	<b>11,166</b>
Gastos de venta	(10,793)	(6,708)	(5,923)
Gastos de administración	(2,700)	(1,467)	(1,419)
<b>Utilidad de operación (antes de gastos no recurrentes)</b>	<b>6,756</b>	<b>4,227</b>	<b>3,824</b>
Gastos no recurrentes <sup>(1)</sup>	(110)	(7)	(51)
	6,647	4,220	3,773
Otros gastos, neto	(809)	(331)	(102)
Resultado integral de financiamiento:			
Gastos financieros, neto	(560)	(309)	(285)
(Pérdida) Utilidad cambiaria, neto	136	102	(1)
	(424)	(207)	(286)
	5,414	3,682	3,385
Participación en los resultados de asociadas	96	13	(2)
<b>Utilidad antes de impuesto sobre la renta</b>	<b>5,510</b>	<b>3,695</b>	<b>3,383</b>
Provisión para impuesto sobre la renta	(847)	(1,021)	(932)
Participación no controladora	(152)	(43)	-
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>4,510</b>	<b>2,632</b>	<b>2,451</b>
Acciones en circulación (miles)	1,611,264	806,020	806,020
Depreciación y Amortización	1,756	1,216	1,118
<b>EBITDA (antes de gastos no recurrentes)</b>	<b>8,512</b>	<b>5,443</b>	<b>4,941</b>
Inversión en activos fijos	2,895	1,350	1,237

(1) Para facilitar la comparación, se modificaron los estados financieros auditados para mostrar aquellos gastos que la Administración de AC considera como no recurrentes a nivel operativo

Razones Financieras:	2011	2010
Utilidad por Acción	2.79	3.26
Rotación de Cuentas por Cobrar	13	13
Rotación de Inventario	7.04	6.87

**ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**Estados Consolidados de Situación Financiera (No Auditados)**  
**(Cifras monetarias en millones de pesos)**

31 de diciembre de	2011	2010	2009
<b>Activo</b>			
Circulante:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,298	3,628	4,421
Clientes	1,826	1,177	906
Otras cuentas por cobrar	510	584	427
Inventarios	3,488	2,018	1,742
Pagos anticipados	467	257	93
<b>Total activo circulante</b>	<b>9,589</b>	<b>7,665</b>	<b>7,589</b>
Inversión en acciones	2,429	696	787
Inmuebles, planta y equipo, neto	21,162	12,315	10,869
Crédito mercantil, neto	8,296	8,033	4,612
Beneficios a empleados	0	21	86
Otros activos	18,940	5,861	1,699
<b>Total activo</b>	<b>60,415</b>	<b>34,592</b>	<b>25,642</b>
<b>Pasivo y capital contable</b>			
Pasivos a corto plazo:			
Proveedores	2,555	1,413	910
Instrumentos financieros derivados	3	1	20
Porción circulante de la deuda a largo plazo	1,371	531	1,961
Otras cuentas por pagar y gastos acumulados	2,427	1,861	938
<b>Total pasivos a corto plazo</b>	<b>6,357</b>	<b>3,806</b>	<b>3,829</b>
Deuda a largo plazo	10,204	7,787	4,004
Instrumentos financieros derivados	62	57	5
Beneficios a los empleados	919	0	0
Participación de los trabajadores en las utilidades diferida	308	190	112
Otros pasivos diferidos	119	153	134
Impuesto sobre la renta diferido	3,334	2,929	1,762
<b>Total pasivo</b>	<b>21,303</b>	<b>14,922</b>	<b>9,846</b>
Capital contable:			
Capital social contribuido	5,696	4,698	4,698
Prima en venta de acciones	26,861	729	711
Utilidades acumuladas	2,993	12,280	10,495
Efecto por conversión de subsidiarias extranjeras	839	(382)	(108)
<b>Total participación controladora</b>	<b>36,389</b>	<b>17,324</b>	<b>15,796</b>
Total participación no controladora	2,723	2,346	0
<b>Total pasivo y capital contable</b>	<b>60,415</b>	<b>34,592</b>	<b>25,642</b>

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. Al 31 de diciembre de 2011, las 1,611,263,574 acciones totalmente suscritas y pagadas representativas del capital social de AC se encontraban 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 (sin ajuste por dividendos) y el volumen de operaciones de las acciones de AC en la BMV:

TRIMESTRE	MAXIMO	MINIMO	CIERRE	VOLUMEN
<b>2002</b>				
I	23.30	21.60	22.60	10,659,200
II	22.60	19.85	20.73	6,308,200
III	22.00	17.00	18.87	7,473,600
IV	20.49	14.75	20.00	4,554,100
<b>2003</b>				
I	20.39	14.30	16.45	7,553,900
II	17.50	16.00	16.83	6,956,600
III	19.50	16.15	19.30	9,019,700
IV	23.00	19.20	21.50	46,391,600
<b>2004</b>				
I	25.30	21.20	25.00	29,420,900
II	25.35	20.50	21.26	18,224,900
III	22.35	20.00	20.94	9,375,800
IV	22.85	20.00	22.80	29,850,000
<b>2005</b>				
I	24.50	20.80	22.93	15,290,000
II	23.90	20.85	22.96	18,301,300
III	24.02	21.80	23.19	50,167,500
IV	26.00	22.10	25.48	32,609,000
<b>2006</b>				
I	26.60	22.10	25.00	26,239,500
II	31.01	21.60	26.35	25,399,000
III	32.00	26.40	31.45	20,703,900
IV	45.01	30.80	44.00	16,093,900
<b>2007</b>				
I	43.79	38.49	40.93	16,178,000
II	41.00	33.10	39.63	20,680,100
III	42.54	37.20	40.54	14,291,000
IV	42.70	35.89	37.25	11,358,700
<b>2008</b>				
I	42.75	32.50	41.14	38,149,200
II	41.70	37.39	37.98	11,576,400
III	37.81	29.84	32.62	7,887,100
IV	33.40	23.34	24.50	12,136,400
<b>2009</b>				
I	26.99	23.00	24.89	13,880,600
II	34.75	24.88	30.97	13,965,900
III	33.90	29.20	33.36	50,666,300
IV	44.20	32.19	43.39	92,342,700
<b>2010</b>				
I	43.78	36.43	42.62	57,838,600
II	47.99	42.00	44.10	92,612,800
III	52.32	43.80	51.61	88,171,200
IV	63.95	43.25	60.00	96,131,200
<b>2011</b>				
I	69.10	58.91	68.89	27,775,189
II	84.00	68.00	72.60	70,298,288
III	87.00	56.62	57.89	82,239,422
IV	66.50	55.01	59.42	55,828,141

**vii. Eventos Recientes**

A continuación se señalan los eventos relevantes acontecidos después del 31 de diciembre de 2011:

**IFRS**

A partir de 2012 las emisoras mexicanas con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), son requeridas a preparar sus estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera, también conocidas como IFRS, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB).

Arca Continental presentará Información Financiera del 2012 bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS). Para efectos de comparabilidad de la información, la Compañía ha adoptado como fecha de transición el 1 de enero de 2012 y la Compañía aplicó las disposiciones de IFRS 1 en la presentación de sus resultados financieros.

Estructura Corporativa

El siguiente cuadro muestra la estructura corporativa de AC.



\* Con efectos a partir del primero de mayo de 2012, se acordó la fusión de La Favorita, E. Zapopan, Los Altos, E. San Luis, E. Aguascalientes, E. Zacatecas, Lagunera y Guadiana, como sociedades fusionadas y que se extinguen, en Bemusa como sociedad fusionante y que subsiste.

**C. Factores de riesgo**

Los posibles adquirentes de cualquier título accionario o certificado bursátil de la Compañía deben considerar cuidadosamente toda la información contenida en este Reporte 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 la Compañía desconoce, así como aquellos

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

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

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

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

Situaciones económicas adversas en México podrían afectar los resultados operativos y situación financiera

La mayoría de las operaciones se realizan en México. Por lo tanto, nuestro negocio podría verse afectado significativamente por las condiciones generales de la economía mexicana, las tasas de interés y los tipos de cambio. Cualquier afectación de la economía mexicana que resulte en una disminución en los niveles de empleo y en una reducción en los niveles de consumo, podría resultar en una menor demanda de nuestros productos.

En el pasado, en México se han presentado periodos de contracción económica o bajo crecimiento caracterizado por gran inflación, tasas de interés elevadas, devaluación de la moneda y otros problemas económicos. Estos acontecimientos pueden empeorar u ocurrir nuevamente en el futuro y pueden afectar adversamente la situación financiera. En caso de que las condiciones económicas o financieras internacionales empeoren, haya una disminución en el crecimiento del PIB, condiciones de recesión o se de una nueva crisis financiera, se afectaría adversamente la economía nacional y, por consiguiente, la situación financiera.

##### **Acontecimientos Políticos y Sociales en México**

El desarrollo político, social y de otro tipo en México podría afectar nuestras operaciones. En la actualidad, ningún partido político cuenta con una clara mayoría en ninguna de las cámaras del Congreso de la Unión. La ausencia de una clara mayoría y la falta de acuerdos entre el Poder Legislativo y el Ejecutivo podrían generar un bloqueo y evitar la implementación oportuna de reformas políticas y económicas que a su vez tendrían un impacto adverso en la política económica mexicana. No se puede asegurar que los desarrollos políticos futuros en México, incluyendo las elecciones presidenciales de 2012, no tendrán un efecto adverso en nuestro negocio, situación financiera o resultados de operación. El gobierno mexicano ha ejercido y continúa ejerciendo una influencia importante en la economía mexicana. Las acciones del gobierno mexicano en relación con la economía podrían tener un impacto importante en las entidades de los sectores público y privado de México, así como en las condiciones de mercado y los precios y rendimientos de los valores mexicanos.

##### **Incremento de la Violencia**

Recientemente, México ha experimentado un aumento en la violencia criminal, principalmente debido a las actividades de diversos grupos de la delincuencia organizada. Como respuesta, el Gobierno Federal ha implementado varias medidas de seguridad y ha reforzado las fuerzas militares y policiacas. A pesar de estos esfuerzos, este tipo de delitos continúan. Estas actividades, su posible incremento y la violencia asociada a ellos podrían tener un impacto en la situación financiera y resultados de operación.

## **Situación económica y política de Argentina**

Las operaciones en Argentina, exponen a AC a riesgos como consecuencia del deterioro de las condiciones macroeconómicas, producido por devaluaciones de la moneda local, incrementos en la inflación, volatilidad de las tasas de interés, crisis políticas y/o cambios en la legislación o en la política cambiaria.

En el pasado, la economía argentina ha sufrido diversas crisis económicas y políticas.

Aunque las políticas económicas instrumentadas por el gobierno han sido exitosas en el corto y mediano plazo, quedan aún importantes temas por resolver, tales como los contratos con las empresas de servicios públicos privatizados, los subsidios aportados por el estado argentino a dichas empresas y una creciente inflación que afecta la competitividad y el crecimiento económico. Por lo tanto, existen dudas respecto de la sustentabilidad de esta tendencia de expansión que depende de diversos factores, incluyendo pero no limitado a la demanda internacional de exportaciones argentinas, la estabilidad y competitividad del peso argentino frente a las monedas extranjeras, la confianza de los consumidores y los inversionistas argentinos y extranjeros y un índice de inflación estable y relativamente bajo.

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la Argentina, el índice de inflación alcanzó el 9.5%, 10.9% y 7.7% en los años finalizados el 31 de diciembre de 2011, 2010, y 2009, respectivamente. Durante los últimos años, el gobierno nacional ha implementado diversas políticas para controlar la inflación y monitorear los precios de la mayoría de los principales bienes y servicios. Tales medidas del gobierno incluyeron acuerdos de precios celebrados entre el gobierno nacional y empresas del sector privado de diferentes industrias y mercados. Sin embargo, desde enero de 2007, se ha implementado un cambio en la metodología de medición de la inflación, lo que ha generado un cuestionamiento a la veracidad del índice, en tanto difiere de las mediciones realizadas por consultores privados.

La política de subsidios a la energía sumado a la merma en la producción han generado un importante déficit energético que se cubre con importaciones que afectan seriamente la balanza comercial.

Por otra parte las crecientes restricciones al comercio internacional y la decisión del gobierno argentino de nacionalizar a la empresa de hidrocarburos Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) podrían repercutir de manera negativa en la economía de Argentina.

## **Situación económica y política de Ecuador**

Las operaciones en Ecuador que la Compañía adquirió recientemente se enfrentan a diversos riesgos que son mayores a los de otros países. Consecuentemente, la Compañía está expuesta a riesgos derivados de las fluctuaciones en tasas de interés, inflación, gasto gubernamental, estabilidad social y otros eventos políticos, económicos o sociales que podrían reducir su utilidad neta de manera significativa.

La Compañía está expuesta a factores como cambios repentinos en las leyes o en las políticas gubernamentales, cambio de moneda, controles cambiarios o restricciones para la transferencia de divisas, acciones gubernamentales relacionadas con la expropiación o nacionalización de empresas o el incremento de la participación gubernamental en la economía, imposición de cargas fiscales significativas, así como a ciclos económicos desfavorables, inestabilidad política, y movimientos civiles, todos los cuales pudieran afectar adversa y significativamente sus operaciones, resultados y situación financiera.

## **Tipo de cambio México**

El 2011 fue uno de los peores años para la economía mundial, sin embargo, el peso mexicano resistió y registró una depreciación de 13 por ciento. Durante la administración del Presidente Felipe

Calderón han ocurrido una gran cantidad de desastres y dos de las crisis económicas más graves de la historia reciente.

En el escenario económico internacional complicado la economía mexicana ha resistido y se ha recuperado muy rápido; mucho más rápido que en capítulos previos de la historia económica reciente. La baja de la calificación crediticia de Estados Unidos y los problemas financieros y monetarios de la Unión Europea impactaron en el comportamiento del tipo de cambio del peso frente al dólar.

El tipo de cambio ha funcionado como un estabilizador automático en un mercado que se está moviendo con profundidad y liquidez. Con el peso está pasando lo que se espera en un mercado de libre flotación: cuando hay malas noticias la moneda se deprecia y cuando hay buenas noticias, se aprecia.

Es un hecho que la moneda nacional se ha convertido en una de las pocas divisas de países emergentes que opera de manera continua las 24 horas del día, lo que le da una gran liquidez. Al cierre del 2011, el peso mexicano ocupó el lugar número 13 dentro de las divisas más operadas en el mundo.

En México, el tipo de cambio está a la libre oferta y demanda y seguirá respondiendo a los factores externos en tanto no se enciendan los motores internos con la aprobación de las reformas estructurales que se necesitan.

La volatilidad del peso mexicano frente del dólar, ha estado acompañada de una caída en la demanda de bienes de consumo que podría impactar en forma negativa los ingresos, resultados de operación y situación financiera de la Compañía.

Una devaluación del tipo de cambio del peso frente al dólar impactaría directamente los precios de ciertas materias primas (alta fructosa, botellas de PET, coronas, taparrosas, latas de aluminio) cuyo precio tiene componentes que fluctúan en relación con el dólar. Esta eventualidad podría repercutir en los márgenes de rentabilidad, al no poder trasladar dichos aumentos al consumidor.

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

### 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**

Como parte de la reforma fiscal que entró en vigor el 1 de enero de 2002, se estableció la aplicación del impuesto especial sobre producción y servicios, a un tasa del 20%, a los refrescos, aguas envasadas, jarabes, jugos, otras bebidas refrescantes y polvos que utilicen edulcorantes distintos al azúcar de caña.

En diciembre de 2006 el Poder Ejecutivo envió una iniciativa de ley a la Cámara de Diputados eliminando dicho impuesto, pero proponiendo el establecimiento de un impuesto especial sobre producción y servicios a los refrescos, aguas envasadas, jarabes, jugos, otras bebidas refrescantes y polvos a una tasa del 5% independientemente del tipo de edulcorante que fuese utilizado. Dicha

iniciativa fue aprobada por el pleno de la Cámara de Diputados, pero rechazada en la Cámara de Senadores y no discutida y votada nuevamente en la cámara de origen, eliminándose en consecuencia el impuesto a los refrescos, aguas envasadas, jarabes, jugos, otras bebidas refrescantes y polvos a una tasa del 20% existente desde el 1 de enero de 2002.

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

### **Aumento en los precios de los edulcorantes, resina de PET y otras materias primas**

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

La Compañía no puede asegurar que no tendrán lugar los aumentos de los precios de los distintos edulcorantes o que no se impondrán nuevos gravámenes o restricciones sobre las importaciones de azúcar o fructosa.

En 2007, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que modifica el arancel aplicable a las importaciones de azúcar originaria de Estados Unidos, reduciendo el valor del arancel significativamente.

El arancel será de 3.531 centavos de dólar por kilogramo menos 0.05 centavos de dólar por kilogramo por cada grado de polarización inferior a 100 grados (y fracciones de un grado de proporción), pero no inferior que 2.281 centavos de dólar por kilogramo. El edulcorante estuvo libre de arancel a partir del 1 de enero de 2008.

Derivado de la crisis económica de finales de 2008, el abasto de azúcar en México y su precio de venta mostraron una volatilidad extraordinaria. Incentivado por la devaluación del peso, cerca de 1.2 millones de toneladas se exportaron a EUA, principalmente azúcar refinado, cuando el nivel histórico de exportación se ubica en aproximadamente la mitad de ese volumen. En paralelo, la menor producción de la zafra 2008/2009, generó un desabasto considerable durante el segundo semestre del 2009, de manera que los precios se duplicaron en pocos meses. La producción en esta zafra se ubicó en 4.96 millones de toneladas, 10% menor respecto a las 5.5 millones de la zafra 2007/2008. Tan fuerte fue el efecto que en septiembre 2009 la Secretaría de Economía decidió subastar cupos para poder importar azúcar fuera de los países que conforman el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCNA). Fue así que se autorizó importar cerca de 400 mil toneladas de edulcorante. En ese periodo, el mercado internacional también se encontraba con un déficit muy marcado, de manera que si bien la disponibilidad de azúcar para importar no fue un problema muy serio, los precios se encontraban en niveles históricamente altos. A pesar de lo anterior, las importaciones que se efectuaron fueron a precios más bajos en comparación al mercado nacional.

En 2010 se extendió esta complicada situación. La menor producción estimada para la zafra 2009/2010 (4.7 millones de toneladas) generó que durante algunos meses se presentaran limitaciones para adquirir volúmenes importantes, particularmente de refinado. En marzo de 2010, la Secretaría de Economía autorizó cupos para poder importar azúcar de países no pertenecientes al TLCNA. A diferencia de 2009, en que los cupos se otorgaron por subasta, en esa ocasión el mecanismo que se autorizó fue el de Primero en Tiempo, Primero en Derecho, lo que complicó el que ingresaran el total de los cupos autorizados. No obstante lo anterior, el ingreso de las aproximadamente 190 mil toneladas fortaleció la oferta nacional y ayudó a que no aumentara más el precio, particularmente durante el segundo semestre del 2010.

En 2011 la producción nacional se fortaleció gracias a las lluvias que se dieron en el ciclo anterior, de manera que la zafra 2010/2011 alcanzó un nivel de 5.2 Millones de toneladas. Este año también



se robustecieron las exportaciones a EUA, de tal forma que un volumen cercano a 1.4 Millones de toneladas cruzaron a ese país aprovechando los mayores precios que se pagaron en comparación a México. Las exportaciones de azúcar se compensaron con fructosa traída de EUA, precisamente por ser económicamente más atractiva para usuarios industriales en comparación a los precios del azúcar. Durante el segundo semestre del año, los precios de azúcar nacional, una vez más, subieron a niveles históricos, pero en los meses de noviembre y diciembre, cuando la producción de la zafra 2011/2012 empezó a entregar los primeros volúmenes, los precios cayeron de forma importante, pero todavía conservando niveles históricamente elevados.

Por su parte, los envases de PET representan una importante proporción del costo de ventas, por lo que los aumentos de precios o gravámenes de cualquier tipo sobre la resina o los envases de PET pudieran tener un impacto importante en la utilidad de la Compañía.

### **Control de Precios**

En el caso de las operaciones en Argentina, las autoridades tienen un régimen de control de los precios sobre los supermercados (Hiper y Súper). En Ecuador, los productos embotellados por la Compañía, no se consideran de primera necesidad, razón por la cual no existe la obligación legal de notificar la variación de precios ante las entidades gubernamentales. Sin embargo, las bebidas gaseosas se encuentran gravadas con el Impuesto a los Consumos Especiales, en consecuencia, las empresas productoras de estos bienes están obligadas a fijar un "Precio de Venta Sugerido" para el consumidor final, el mismo que debe ser reportado al Servicio de Rentas Internas, cada vez que exista una variación, tanto a la alza como a la baja y obligatoriamente una vez al año en el mes de diciembre.

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

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

Aproximadamente el 97.4% de las ventas de la Compañía al 31 de diciembre de 2011 fueron de productos Coca-Cola. Se producen y comercializan productos de TCCC a través de contratos de embotellador celebrados con esta empresa.

En 2004, la Compañía anunció la firma de un nuevo contrato de franquicia embotellador con TCCC que a la fecha es aplicable a los territorios en México en los que AC producía y comercializaba dichos productos antes de la Fusión. Dicho contrato reemplazó a varios contratos de menor duración que estuvieron vigentes hasta ese día. El nuevo contrato tiene una duración inicial de 10 años y contempla la renovación del mismo por otros diez años más.

A su vez en 2004, Contal celebró un contrato de embotellador con TCCC que a la fecha es aplicable a los territorios en México en los que Contal producía y comercializaba dichos productos antes de la Fusión. Dicho contrato tiene una duración inicial de 10 años y contempla la renovación del mismo por otros diez años más.

Por otra parte las autorizaciones otorgadas por TCCC a: (i) FRSA para embotellar, vender y comercializar productos en las provincias de Formosa Chaco, Misiones, Corrientes y el norte de la provincia de Santa Fe de la República Argentina expiró el 1 de noviembre de 2011 y (ii) Embotelladoras Arca de Argentina para embotellar, vender y comercializar productos en las provincias de Salta, Jujuy, Catamarca, Tucumán, La Rioja y Santiago del Estero expiró el 1 de enero de 2012 y contempla la renovación por cinco años más. A través de los derechos que le otorga dicho contrato y las autorizaciones de referencia, TCCC tiene la capacidad de ejercer influencia sobre la conducción del negocio.

En 2006, EBC celebró un contrato de embotellador con TCCC para embotellar, vender y comercializar productos en la República del Ecuador. Dicho contrato tiene una duración de 5 años.

Para las regiones de Argentina y Ecuador antes mencionadas, TCCC ha autorizado nuevos contratos y permisos de embotellador por una vigencia de 5 años.

Los contratos y autorizaciones actuales de embotellador con los que AC cuenta para embotellar y distribuir productos Coca-Cola en las regiones que se indica, son como sigue:

Región	Fecha de suscripción	Fecha de vencimiento
México (1) (Territorios AC previos a la Fusión)	23 de septiembre de 2004	22 de septiembre de 2014
México (1) (Territorios Contal previos a la Fusión)	1 de agosto de 2004	31 de julio de 2014
Noroeste de Argentina (2)	1 de noviembre de 2004	1 de noviembre de 2011
Noroeste de Argentina (2)	1 de enero de 2007	1 de enero de 2012
Ecuador (2)	1 de julio de 2006	30 de junio de 2011

(1) Contratos con la posibilidad de ser prorrogados por períodos adicionales de diez a partir de la fecha de su vencimiento.

(2) Para estas regiones, TCCC ha autorizado nuevos contratos y permisos de embotellador por una vigencia de 5 años.

Durante los más de 80 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. AC considera que dichas renovaciones a su vencimiento es un procedimiento prácticamente automático.

No obstante, AC no puede garantizar que el contrato o cualquiera de las autorizaciones de TCCC lleguen a renovarse en un futuro. En caso de que el contrato de embotellador o las autorizaciones referidas no fueran renovados, las operaciones de AC se verían seriamente afectadas, así como el precio de las acciones de AC.

### **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. La expansión geográfica también está sujeta a la aprobación de TCCC. Si TCCC aumentara el precio del concentrado y jarabes, desaprobara los planes de mercadotecnia, de las presentaciones o de planes de expansión, AC se vería impactada negativamente.

En 2005, TCCC notificó a sus embotelladores en México y Brasil que aumentaría gradualmente el precio de su concentrado por la venta de los refrescos en empaques no retornables del 2007 y hasta el 2009.

A la fecha, TCCC no ha vuelto a incrementar el costo del concentrado, sin embargo, la Compañía no puede garantizar que TCCC no volverá a incrementar el costo del concentrado en un futuro.

A finales del 2006, la Compañía alcanzó, un acuerdo integral con TCCC el cual establece una nueva plataforma de cooperación mutua y que le permitirá reforzar su liderazgo en el negocio de bebidas carbonatadas, reenfocar sus esfuerzos para acelerar el crecimiento del agua purificada, tanto en empaques individuales como en garrafón, e incursionar conjuntamente con TCCC y el resto de los embotelladores en el negocio de bebidas emergentes.

## **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, los cuales generalmente presentan una fuerte correlación con el nivel de ventas de la Compañía (entre más alta sea la temperatura, más alto es el consumo de refrescos, y viceversa). Además, el crecimiento demográfico y el crecimiento económico de la región, son factores fuera del control de la Compañía que tienen un impacto directo sobre sus ventas.
- **Factores controlables.** Representados por la puesta en práctica de estrategias de mercado que contribuyen a incrementar la participación y el consumo per cápita de sus productos. Entre estas estrategias se encuentran: precio, tipo de empaque, publicidad y canales de venta y distribución.

Estas estrategias están enfocadas principalmente a la creación de “nuevas ocasiones de consumo”.

## **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.

En Argentina, en las plantas de Tucumán, Salta y Catamarca, el agua se extrae de pozos propios. Se realizan estudios en forma periódica sobre la calidad y cantidad del agua de las reservas acuíferas. En cuanto a la planta de Formosa, la disponibilidad de agua es por red de agua potable. Actualmente no existen riesgos de escasez de agua.

En Ecuador, el agua de las plantas de Quito y Santo Domingo, es extraída directamente de pozos concesionados por el gobierno, así como de la red pública de agua potable. La planta de Guayaquil no cuenta con una concesión de pozo de agua otorgada por el estado, debido a la escasez de fuentes de agua en la zona, razón por la cual su abastecimiento se realiza solo a través de la red pública de agua potable.

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, AC 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 los productos**

De acuerdo al contrato de embotellador con TCCC, AC 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, AC se vería perjudicada en sus operaciones y finanzas.

## **La Compañía es controlada por un grupo de accionistas mayoritarios**

A partir del 1 de junio de 2011, la mayoría del capital social de la Compañía está controlada, directa o indirectamente, por algunos de los miembros de las familias Barragán, Grossman, Fernández y Arizpe, quienes tienen la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo de administración de la Compañía, así como determinar el resultado de las votaciones con respecto a

prácticamente todos los asuntos que deben ser aprobados por la asamblea de accionistas. Los intereses de los accionistas de control podrían diferir de los intereses de los demás accionistas o de sus acreedores. *“Eventos Recientes – 2. Fusión entre la Compañía y Contal – Fideicomiso de Control”*.

## **Competencia**

La industria de las bebidas es altamente competitiva. Nos enfrentamos a la competencia de otros embotelladores de refrescos de Pepsi y productores de bebidas de las denominadas “marcas B”.

Los principales competidores son los embotelladores de Pepsi. Del mismo modo, hemos experimentado mayor competencia en México, Ecuador y Argentina por parte de productores de refrescos de bajo costo en presentaciones de tamaño familiar, resultando en un precio promedio real menor.

También competimos contra bebidas como el agua, jugos de frutas y bebidas deportivas.

A pesar de que las condiciones competitivas son diferentes en cada uno de los territorios, competimos principalmente en términos de precio, empaque, promociones de venta para el consumidor, servicio al cliente e incentivos al detallista.

No existe certeza alguna de que podremos evitar la disminución de precios como resultado de la presión ejercida por la competencia. La disminución de precios, los cambios realizados como respuesta a los competidores y los cambios en las preferencias del consumidor, tendrían un efecto negativo sobre el desempeño financiero. Por tal motivo, la Compañía no puede garantizar que los productos Pepsi-Cola o de productores de “marcas B” no continúen aumentando su participación en el mercado, y que como consecuencia de esto se afecten las ventas y/o los precios y niveles de rentabilidad de la Compañía.

## **Regulaciones ambientales especiales**

Las operaciones de AC y sus productos están sujetas a leyes y reglamentos tanto federales como estatales y municipales en México, y federales, provinciales y municipales en Argentina y Ecuador 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 AC. De ser así, probablemente los costos aumentarían, con la posibilidad de no poder traspasar dichos costos a los precios finales y tendríamos que gestionar lo correspondiente con autoridades para ajustar precios al consumidor.

La producción de bebidas incluye el uso de amoníaco en el equipo de refrigeración utilizado en el proceso de embotellado. Una fuga de amoníaco en cantidades significativas podría provocar daños severos a la salud o incluso la muerte, en caso de ser inhalado. Contamos con equipos en óptimo funcionamiento y bajo una aplicación estricta de mantenimientos preventivos para garantizar el cumplimiento de las regulaciones solicitadas por las autoridades.

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 regulados por las normas ambientales.

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 regulados por las normas ambientales.

AC mantiene un control estricto de la salida de residuos conteniendo sosa cáustica. El transporte 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 en México.

Las operaciones en Argentina están sujetas regulaciones 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. La Ley General del Ambiente, establece la obligación para las industrias de contratar un seguro de cobertura con entidad suficiente para garantizar el pago de la recomposición del daño que pudiere producir.

AC mantiene un estricto control del manejo, almacenamiento y disposición final de las sustancias y residuos peligrosos. Cumpliendo con las normativas ambientales y de seguridad ocupacional.

Aunque existe cierta controversia respecto de la exigibilidad de dicho seguro, dado que gran parte de las empresas considera que no existe en el mercado una póliza de seguro en los términos exigidos por el artículo 22 de la Ley Nacional General Ambiental, la reglamentación existente establece que si la industria no supera un límite de 14,5 puntos calculados a partir de una determinación de riesgo, no existe obligación de contratar el mencionado seguro ambiental.

En Ecuador existen regulaciones nacionales y municipales tendientes a proteger el medio ambiente antes, durante y después del proceso de producción.

La Compañía ha venido desarrollando actividades de prevención y mitigación de sus impactos ambientales significativos en cumplimiento de la legislación ambiental nacional y local, los requisitos de TCCC y el mejoramiento continuo a cada una de sus operaciones de Quito, Guayaquil y Santo Domingo.

Las descargas líquidas se realizan mediante la operación de plantas de tratamiento de aguas residuales, control de emisiones atmosféricas mediante monitoreos y actividades de calibración, control de generación de residuos sólidos y planes de reducción asociados, control de utilización de recursos naturales y monitoreo de cumplimiento legal.

### **AC es una empresa tenedora**

AC por ser una compañía tenedora de acciones, sin activos para operar, excepto equipo de cómputo. Depende de los dividendos que ésta reciba de parte de sus subsidiarias para poder distribuir dividendos a sus accionistas.

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

El monto de los dividendos a decretarse en el futuro dependerá de los resultados de operación, la situación financiera, los requerimientos de capital para proyectos diversos, los compromisos que se asuman con acreedores y otras consideraciones de negocio de AC, 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.

En México aproximadamente el 62% 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 AC.

En Argentina aproximadamente el 81% de la fuerza laboral de AC está sindicalizada. Las negociaciones colectivas de salarios y condiciones laborales se realizan en forma centralizada en Buenos Aires, lo cual representa una desventaja comparativa y competitiva para la empresa, ya que

generalmente se toma en cuenta el costo de vida y las necesidades y reclamos de la capital, que son diferentes a las de las regiones del interior del país.

La empresa considera que las relaciones laborales con sus empleados son buenas y positivas, en base a la política de acercamiento y consenso impulsada por la misma y establecida por ambas partes (empresa y sindicato). No obstante, es clave y fundamental en el corto plazo, establecer cambios cualitativos en el mapa de poder de la relación con el sindicato, ya que el escenario económico ha cambiado en función a la crisis mundial y a la recesión emergente en Argentina.

Dado la capacidad política de negociación sindical, lo resultante es un posible aumento de conflictos laborales. Finalmente, lo que se comenta a nivel general y la percepción cotidiana de las empresas, es que si se plantean incrementos de salario extremos (fuera de lo que las empresas puedan realmente absorber), se buscará reducir las dotaciones a fines de mantener el costo laboral o que el alza del mismo sea coherente con la realidad de cada rama de actividad, sabiendo de antemano las negociaciones de reducción de personal son conflictivas a la hora de llevarlas adelante, pues los sindicatos, sensibles con la situación económica, buscan mantener el número de plantas.

En Ecuador, aproximadamente el 5% de los empleados de AC son sindicalizados, principalmente en Quito y algunos en Santo Domingo. AC ha mantenido históricamente buenas relaciones con sus empleados y los principales sindicatos, promoviendo un ambiente de trabajo de productivo y de cooperación. La Dirección de Capital Humano sostiene reuniones mensuales con los sindicatos y reuniones trimestrales con empleados operativos para identificar y resolver problemas. AC nunca ha tenido un paro u otra forma de interrupción laboral.

#### **Instrumentos Financieros Derivados**

Como parte de la estrategia de manejo de riesgos, utilizamos instrumentos financieros derivados con el objetivo de reducir la exposición al riesgo de fluctuación de divisas en el precio de algunos de los principales insumos para la producción, así como las tasas variables a las que la Compañía paga sus Certificados Bursátiles. La política contable aplicable a dichos instrumentos así como el detalle de los mismos se indica en las notas 4d y 14 a los estados financieros.

La Compañía depende de su capacidad para contratar y retener a personal calificado; contratar y retener personal calificado puede requerir que la Compañía incremente la contraprestación que paga por dicho personal.

El éxito de la Compañía depende, entre otras cosas, de la continuidad en el empleo y el desempeño de algunos miembros de su administración. La pérdida de los servicios de uno o más de sus miembros de la administración puede tener un efecto adverso significativo en el negocio, situación financiera o resultados de operación de la Compañía.

Asimismo, la Compañía, considera que su éxito futuro depende, entre otras cosas, de su capacidad para atraer y retener en el empleo a técnicos y personal administrativo, comercial y de otra índole, altamente capacitados. La competencia por ese tipo de personal es muy intensa. La Compañía no puede asegurar que será exitosa en atraer y retener a personal calificado. Aún si la Compañía es capaz de atraer y retener a personal calificado, la Compañía podría verse obligada a incrementar los sueldos que paga a dicho personal, lo cual podría afectar sus utilidades.

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

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

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

## **Información estadística y de mercado**

Cierta información contenida en este Reporte Anual proviene de diversas publicaciones sobre la industria en la que la Compañía participa que se consideran confiables, pero que no ha verificado de manera independiente.

Las cifras de participación de mercado aquí publicadas tienen como fuente original la información proporcionada por AC Nielsen S.A. de C.V. y son resultado de su metodología propietaria Retail Index y su variante diseñado para TCCC (Advance Retail Measurement Service "ARMS"). Tanto Retail Index, como Advance Retail Measurement Service "ARMS", son marcas registradas propiedad de Nielsen S.A. de C.V. y representan a los servicios del mismo nombre que están basados en la aplicación de operativos de campo y modelos estadísticos, que permiten determinar las condiciones competitivas del mercado de refrescos en un territorio geográfico específico, en los canales de autoservicios, tiendas de conveniencia, mini-supers y tiendas tradicionales con ventas al detalle, con el fin de apoyar en el desarrollo de estrategias comerciales al usuario de la información.

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

Si la información antes referida fuera publicada para otros fines diferentes de los antes mencionados, la agrupación de marcas y productos, selección de territorios y periodos de reporte, que dieran forma a los datos publicados, serán responsabilidad exclusiva de AC, correspondiendo a éste responder y explicar ante cualquier controversia, acerca de la conformación del cálculo que dio origen éstos.

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

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

El presente Reporte Anual incluye ciertas declaraciones acerca del futuro. Estas declaraciones aparecen en diferentes partes del Reporte Anual y se refieren a la intención, la opinión o las expectativas actuales con respecto a los planes futuros y a las tendencias económicas y de mercado que afectan la situación financiera y los resultados de operación de la Compañía. Estas declaraciones no deben ser interpretadas como una garantía de rendimiento futuro e implican riesgos e incertidumbre, y los resultados reales pueden diferir de aquellos expresados en éstas por distintos factores. La información contenida en este Reporte Anual, incluyendo, entre otras, las secciones "Factores de Riesgo" y "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera" identifica algunas circunstancias importantes que podrían causar tales diferencias. Se advierte a los inversionistas que tomen estas declaraciones de expectativas con las reservas del caso, ya que sólo se fundamentan en lo ocurrido hasta la fecha del presente Reporte Anual. La Compañía no está obligada a divulgar públicamente el resultado de la revisión de las declaraciones de expectativas para reflejar sucesos o circunstancias posteriores a la fecha de este Reporte Anual, incluyendo los posibles cambios en la estrategia de negocios o para reflejar eventos inesperados.

Riesgo relacionado con el proceso de conversión a Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)

A partir de 2012 la Compañía está obligada a preparar sus estados financieros de acuerdo con las IFRS, emitidas por el International Accounting Standards Board de conformidad con las disposiciones normativas establecidas por la CNBV, para las entidades que sean emisoras de valores en México. Los estados financieros de 2012 deberán presentarse comparativamente con los de 2011, elaborados sobre las mismas bases. Adicionalmente se deberá presentar un balance general de apertura con las cifras a la fecha de transición, 1 de enero de 2011.

A finales de agosto de 2010 el CINIF publicó la Interpretación a las Normas de Información Financiera (INIF 19 “Cambio derivado de la adopción de las IFRS”, la cual entró en vigor para los estados financieros que se emitan a partir del 30 de septiembre de 2010. La INIF 19 tiene como objetivo que las emisoras de valores revelen en los estados financieros de 2010 y 2011, la fecha prevista de la adopción de las IFRS y el importe estimado de cualquier cambio significativo que provocará su adopción, o, en su caso, las razones que no permitan llevar a cabo dicha estimación.

La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera podría resultar en cambios a los resultados de operación, balance y estado de flujos de efectivo.

La adopción de las IFRS podría impactar algunos conceptos en el balance general y estado de resultados que son utilizados para el cálculo de ciertas obligaciones específicas bajo las obligaciones contractuales.

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

### **Prelación en caso de Quiebra**

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

Conforme a la Ley de Concursos Mercantiles, para determinar la cuantía de las obligaciones de la Compañía a partir de que se dicte la sentencia de declaración de concurso mercantil, si las obligaciones de la Compañía que se contienen en los Certificados Bursátiles se encuentran denominadas en Pesos deberán convertirse a UDIs (tomando en consideración el valor de la Unidad de Inversión en la fecha de declaración del concurso mercantil), y si las obligaciones contenidas en los Certificados Bursátiles se encuentran denominadas en UDIs, dichas obligaciones se mantendrán denominadas en dichas unidades. Asimismo, las obligaciones de la Compañía (incluyendo sus obligaciones respecto de los Certificados Bursátiles), sin garantía real, denominadas en Pesos o UDIs, cesarán de devengar intereses a partir de la fecha de declaración del concurso mercantil.



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

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

### **vi. Factores de riesgo relacionados con la industria de botanas**

#### **Seguridad en Alimentos**

NAYHSA podría estar sujeta a responsabilidad civil en caso de que el consumo de alguno de sus productos cause algún daño o represente algún riesgo para el consumidor, y en consecuencia estar obligada a retirar del mercado alguno(s) de su(s) producto(s). Actualmente, NAYHSA cuenta con un sistema de calidad ISO 9001:2000 así como con la certificación de ISO-22000 (seguridad alimentaria), sin embargo, la Compañía no puede garantizar que en el futuro no se presenten demandas o reclamaciones en su contra o que no será obligada a retirar ciertos productos del mercado.

Históricamente, NAYHSA no ha incurrido en gastos significativos por demandas de responsabilidad civil relacionadas con la fabricación o defectos en sus productos. Actualmente, NAYHSA cuenta con seguros que considera adecuados para cubrir estos riesgos en donde tiene operaciones.

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

Las acciones de AC se encuentran inscritas en el RNV y cotizan en la BMV desde 2001. Asimismo, la Compañía mantiene un Programa de Certificados Bursátiles autorizado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. 153/17113/2008 de fecha 30 de mayo de 2008, cuya actualización fue autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. 153/89342/2010 de fecha 23 de noviembre de 2010, y posteriormente mediante oficio No. 153/30982/2011 de fecha 7 de octubre de 2011 por un monto de hasta para llegar a un monto total autorizado de Ps. 16,000,000,000.00 (DIECISÉIS MIL MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.) o su equivalente en Dólares de los Estados Unidos de América, o en Unidades de Inversión, bajo el cual se han realizado las siguientes emisiones: (i) Ps. 1,419,902,000 (UN MIL CUATROCIENTOS DIECINUEVE MILLONES NOVECIENTOS DOS MIL PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09", la cual fue íntegramente cubierta a su vencimiento el 26 de marzo de 2010, (ii) Ps. 1,000,000,000 (UN MIL MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09-2" con fecha 5 de junio de 2009 y con vencimiento el 1° de junio de 2012, (iii) Ps. 500,000,000 (QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09-3" con fecha 5 de junio de 2009 y con vencimiento el 27 de mayo de 2016, (iv) Ps. 2,100,000,000 (DOS MIL CIEN MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09-4" con fecha 10 de diciembre de 2009 y con vencimiento el 4 de diciembre de 2014, (v) Ps. 400,000,000 (CUATROCIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 09-5" con fecha 10 de diciembre de 2009 y con vencimiento el 1 de diciembre de 2016, (vi) Ps. 2,500,000,000 (DOS MIL QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 10" con fecha 26 de noviembre de 2010 y con vencimiento el 13 de noviembre de 2020, (vii) Ps. 1,000,000,000 (UN MIL MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 10-2" con fecha 26 de noviembre de 2010 y con vencimiento el 20 de noviembre de 2015, (viii) PS. ) Ps. 1,000,000,000 (UN MIL MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 11" con fecha 14 de octubre de 2011 y con vencimiento el 7 de octubre de

2016, y (ix) Ps.2,000,000,000 (DOS MIL MILLONES DE PESOS 00/100) con clave de pizarra "ARCA 11-2" con fecha 14 de octubre de 2011 y con vencimiento el 1 de octubre de 2021.

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

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

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

**F. Documentos de carácter público**

La documentación presentada por Arca Continental, S.A.B. de C.V. a la CNBV, podrá ser consultada en la BMV, en sus oficinas o en su página de Internet: [www.arcacontal.com](http://www.arcacontal.com).

Copias de dicha documentación podrán obtenerse a petición de cualquier inversionista, mediante una solicitud al Departamento de Relación con Inversionistas de AC, en sus oficinas ubicadas en Ave. San Jerónimo 813 Poniente, Monterrey, Nuevo León o al teléfono (81) 8151-1525 atención Ing. Héctor Ulises Fernández de Lara o al (81) 8151-1547 con el Lic. Juan Hawach Sánchez.

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

## II. LA EMISORA

### A. Historia y desarrollo de AC

#### i. Historia de AC

AC es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de TCCC y de marcas propias. AC 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 convirtió en el segundo embotellador de productos Coca-Cola en México y América Latina. La empresa, basada en Monterrey, distribuye sus productos en la región norte de la República Mexicana principalmente en los estados de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Sonora, Sinaloa, San Luis Potosí, Zacatecas, Baja California y Baja California Sur, así como en la región Norte de Argentina y la República del Ecuador. Derivado de la Fusión, AC inició a partir del 1 de junio de 2011 la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de TCCC en los estados de Aguascalientes, Colima, Durango y Jalisco y amplió su cobertura en los estados de San Luis Potosí, Zacatecas y Coahuila.

- En 2001, AC adquirió por parte de Inmex el 12% de las acciones de Arma, en un precio de \$43 millones de dólares.
- AC adquirió por parte de Inmex el 20.76% de las acciones de Argos, en un precio de \$151 millones de dólares.
- En 2001 se consumó una oferta pública mediante la cual AC 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 AC (la “Oferta”), fecha en la que AC inició la cotización de sus acciones en la BMV. Como resultado de la Oferta, AC 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 AC totalmente suscrito y pagado quedó representado por 806,019,659 acciones.
- En 2003 se incorporó a AC el Ing. Francisco Garza Egloff como Director General.
- En 2003 se anunció un programa de sinergias y reducción de costos y gastos por un total de aproximadamente Ps. 320,000,000.00. Este programa consistía principalmente en una racionalización de la capacidad instalada, mediante el cese de plantas embotelladoras y cierre de centros de distribución.
- Asimismo en 2003, se realizó una reestructuración organizacional que resultó en una empresa más delgada y ágil. En este proceso se concentraron las operaciones de cada una de las plantas en 6 zonas operativas: Monterrey, Coahuila, Fronteras, Chihuahua, Pacífico Norte y Pacífico Sur. Simultáneamente se centralizaron las funciones de recursos humanos, administración, contraloría y auditoría de dichas zonas reportando directamente al Corporativo. También se tomó ventaja de la nueva escala de la Compañía para lograr menores costos y mejores condiciones con diversos proveedores de productos y servicios, entre otros.
- En 2004, se incrementó la cifra de ahorros estimada de \$320 millones a \$500 millones de pesos anualizados, y se anunció otra serie de iniciativas para reducir los costos y gastos en otros \$100 millones de pesos, misma que también fue revisada al alza a \$300 millones en Octubre de 2004. Este último programa de ahorros fue completado hacia finales de 2005. De igual forma a principios de 2006 se anunció un nuevo programa de ahorros por \$125

millones de pesos, mismos que fueron completados hacia finales de 2006 o principios de 2007. Dicho programa trajo como consecuencia ahorros derivados de mejores negociaciones con los proveedores, menores costos de transporte, mayor eficiencia productiva combinada con la reubicación de ciertas líneas de producción y centros de distribución así como disminuciones en mermas, entre otros.

- AC, TCCC y su filial The Coca-Cola Export Corporation, Mexico Branch suscribieron los siguientes acuerdos:
  1. Un contrato de compraventa por virtud del cual le fue transferida a TCCC la propiedad de las marcas de sabores Joya al igual que las fórmulas para la elaboración de concentrados. Las bebidas elaboradas y comercializadas bajo la marca Joya continúan siendo producidas y distribuidas por AC al amparo del contrato de embotellador suscrito en esa misma fecha.
  2. Un acuerdo que contempla: (i) compromisos de AC de complementar su portafolio de bebidas con marcas nacionales de TCCC en todas las regiones donde opera a fin de ofrecer a los consumidores más opciones de refrescos de sabores, lo que a la fecha ha permitido a AC consolidar el crecimiento de sabores al expandir la marca Joya a otros de sus territorios y reforzar el segmento con marcas nacionales de sabor como Manzana Lift y Fresca, ambas propiedad de TCCC, y (ii) compromisos de TCCC de darle a la marca Joya un tratamiento y apoyo similar al que da a otras marcas que forman parte de su portafolio.

Por otra parte, se firmó un nuevo contrato de embotellador con TCCC por 10 años prorrogable por otros 10 años. Dicho contrato reemplaza a todos los contratos de embotellador que estuvieron vigentes hasta ese día. – Ver “*Descripción del Negocio – Patentes, licencias, marcas y otros contratos*”.

Como resultado de la suscripción de dichos acuerdos AC recibió de TCCC la cantidad de US\$55,800,000.00 (Cincuenta y cinco millones ochocientos mil dólares 00/100).

- En 2005, TCCC notificó a sus embotelladores en México y Brasil que aumentaría gradualmente el precio de su concentrado por la venta de los refrescos en empaques NR, comenzando en el 2007 y hasta el 2009.
- AC llevó a cabo una serie de acciones con el objetivo de minimizar el impacto de dicho aumento, entre ellas, reducir su contribución a los gastos en publicidad relacionados con las marcas de TCCC, esto a partir de las mismas fechas en que se llevó a cabo los incrementos mencionados.
- En 2006, AC alcanzó, en principio, un acuerdo integral con TCCC el cual establece una nueva plataforma de cooperación mutua y que nos permitirá reforzar el liderazgo en el negocio de bebidas carbonatadas, reenfocar los esfuerzos para acelerar el crecimiento del agua purificada, tanto en empaques individuales como en garrafón, e incursionar conjuntamente con TCCC y el resto de los embotelladores en el negocio de bebidas emergentes.

A continuación se describe de forma esquemática, las principales adquisiciones realizadas por AC en los últimos 3 ejercicios.

Año	Descripción de la Adquisición
2009	El 19 de diciembre de 2006, TCCC y Coca-Cola FEMSA, S.A. C.V. ("KOF") anunciaron un acuerdo con los accionistas del grupo de control de Jugos del Valle, S.A.B. de C.V. ("JDV"), como resultado del cual emitirían una oferta pública de compra hasta por el 100% de las acciones representativas del capital social de JDV. Previo al cierre de la

	<p>adquisición de JDV, TCCC y KOF invitaron a los demás embotelladores de Coca-Cola México, incluyendo a la Compañía, a participar como accionistas de JDV. Derivado de lo anterior, Arca suscribió con TCCC y KOF una carta de intención con fecha 30 de octubre de 2007 y constituyó en mayo de 2008 un fideicomiso de inversión. El 18 de diciembre de 2008 fueron suscritos por cuenta de dicho fideicomiso los acuerdos mediante los cuales se formalizó su participación en JDV.</p>
2010	<p>El 8 de septiembre de 2010 Arca suscribió diversos contratos con los principales accionistas de EBC (los "Contratos de Operación"), bajo los cuales Arca, a través de una de sus empresas subsidiarias, se obliga a llevar a cabo la adquisición del 75% (setenta y cinco por ciento) de las acciones de EBC con derecho a voto, de la siguiente manera: (i) el 60% pagadero en efectivo por un monto aproximado de US\$320 millones de dólares, y (ii) el 15% (quince por ciento) mediante la transmisión de participaciones sociales representativas del 25% (veinticinco por ciento) del capital social de dos subsidiarias de nacionalidad española propiedad de Arca, y quienes de manera conjunta serán titulares de todas las acciones representativas del capital social de Arca Argentina ("Arca Sudamérica"). Adicionalmente, Arca, a través de una de sus empresas subsidiarias, pagará US\$25 millones de dólares por acciones preferentes de EBC sin voto, y que le darán derecho a recibir un dividendo preferente anual de US\$7 millones de dólares pagadero trimestralmente.</p>
2011	<p>El 20 de mayo de 2011, los accionistas de las sociedades la Compañía y Contal, de manera independiente, resolvieron llevar a cabo la fusión de la Compañía, como sociedad fusionante, y Contal, como sociedad fusionada, en virtud de la cual la primera subsistió, mientras que la segunda se extinguió.</p> <p>El 5 de octubre de 2011, AC adquirió la totalidad de las acciones de Petstar. Posteriormente el 27 de octubre de 2011, AC formalizó una alianza estratégica en Petstar con TCCC y otros embotelladores de México, transmitiéndoles una parte de su participación accionaria en Petstar y manteniendo el 44.17% de las acciones representativas del capital social de dicha sociedad. Con esta alianza estratégica, AC será capaz de manufacturar botellas de PET con el 25% de resina reciclada proveniente de Petstar.</p> <p>Petstar utiliza tecnología de punta para procesar cerca de 30 mil toneladas de PET post-consumo al año y convertirlas en aproximadamente 20 mil toneladas de resina reciclada de PET grado alimenticio, las cuales pueden ser utilizadas como insumo para nuevos envases plásticos en la industria de alimentos y bebidas.</p>

AC tiene una duración de 100 años contados a partir de su constitución y su domicilio social es San Pedro Garza García, Nuevo León, México.

## ii. 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 localizaba 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 relacionadas con el negocio de embotellado.

Hasta antes de la fusión que dio origen a AC, Argos contaba con 7 plantas embotelladoras, 3 plantas de soplado de botellas de plástico y una fábrica de hielo.

### **iii. 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 Néctar, y en 1926 adquirió de TCCC la franquicia para comercializar sus productos en la ciudad de Saltillo, Coahuila y sus alrededores. En años posteriores, Grupo Arma continuó expandiendo sus territorios al adquirir las franquicias de Sabinas, Coahuila, en 1956, Piedras Negras, también en el estado de Coahuila, en 1965; Matehuala, San Luis Potosí en 1969; Monclova, Coahuila en 1970; Mazatlán, Sinaloa en 1983; y La Paz, Baja California Sur en 1985. En 2001 Arma se fusionó con Procor, subsistiendo ésta última.

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

### **iv. 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 Cía. 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. 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 AC. Hasta antes de la fusión con Arma que dio origen a AC, Procor tenía 7 plantas y producía botellas de PET en 2 plantas.

### **v. Historia de Nayhsa**

Consistente con su estrategia de agregar valor incursionando en segmentos adyacentes a su negocio de bebidas, en enero de 2007, AC adquirió la mayoría de las acciones representativas del capital social de NAYHSA, empresa dedicada a producir y comercializar botanas bajo la marca Bokados.

Esta adquisición comprendió todos los activos destinados por NAYHSA a la operación del negocio de botanas y frituras y a la comercialización de sus productos, incluyendo derechos contractuales, la marca Bokados y todos los demás derechos de propiedad industrial que forman parte del mismo,

pero excluyendo ciertos bienes raíces y derechos sobre marcas que no son significativas para su negocio.

NAYHSA fue fundada en 1973 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, produciendo paletas heladas llamadas Frutaletas. El éxito fue tal que en el primer año de vida de la empresa se abrieron 6 locales de venta al público, aumentando con ello la red de concesionarios y distribuidores. Posteriormente se incursionó en nuevos productos y la compañía ingresa en el mercado de las botanas. El éxito alcanzado fue grande de manera que motivó a los dueños a dedicarse a este mercado al 100%.

Los siguientes años marcaron pauta para la diversificación de la empresa en el mercado de las botanas, sentando las bases de lo que hoy es Bokados. El constante crecimiento motivó la implementación de tecnología de punta y el uso de sistemas de control computarizados en el proceso productivo, así como la creación de novedosos diseños en las presentaciones y los procesos de elaboración de cada uno de los productos.

En Agosto de 1998 se inauguró una nueva planta ubicada en Santa Catarina, Nuevo León, equipada con líneas de producción y empaque totalmente automatizadas y con tecnología de punta.

Debido a que la aceptación de sus productos ha sido muy buena, se ha ampliado la zona de influencia y las ventas a todo el Noreste del país y a los estados de Jalisco, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Zacatecas, Baja California y el Valle de México, apoyados por una red de 29 centros de distribución ubicados en el norte y centro del país. Para complementar su portafolio en Octubre de 2008 Bokados adquirió la marca de mazapanes AZTECA con lo que enriquece y complementa su portafolio.

En 2009, comenzó a operar una nueva planta productiva en la zona Oeste de la República Mexicana, específicamente en Ciudad Obregón, Sonora. Al 31 de diciembre de 2011, se producían en dicha planta tortillas chip, chicharrones de cerdo, de harina de trigo y de papa así como frituras de maíz.

El 2009, AC anunció haber adquirido los activos e inventarios del negocio de salsas y chiles líquidos y en polvo comercializados bajo la marca Trechas.

#### **vi. Historia de AC Argentina**

En el año 2008, AC adquirió en Argentina las embotelladoras de los grupos Yege (NEA) y Guerrero (NOA), consolidándose como el segundo embotellador más grande de Sudamérica. En Argentina, AC da empleo a más de 2,200 personas y cuenta con 4 plantas productivas y 25 centros de distribución comprendidos en las 10 provincias del Noroeste de Argentina (NOA) y Noreste de Argentina (NEA), que permiten atender a más de 9 millones de habitantes en más de 76 mil puntos de venta.

##### *Historia del Grupo Guerrero*

La historia de la empresa se inicia en el año 1931, cuando Juan Bautista Guerrero se asocia con Eduardo Calsina, quienes instalan en la ciudad de San Salvador de Jujuy una planta embotelladora de aguas gasificadas. Al poco tiempo comienzan a fabricar barras de hielo.

En 1961, Coca-Cola ofrece a los socios la posibilidad de embotellar su producto para Jujuy y Salta. Esta propuesta fue aceptada, y en agosto de ese mismo año, comenzaron a fabricar estos productos, distribuyendo directamente en la provincia de Jujuy y a través de distribuidores autorizados por Coca Cola en Salta y Tucumán.

En 1988, a través de un proceso de re-franquiciamiento iniciado por Coca-Cola a nivel mundial, ofrece a la familia Guerrero, la franquicia para embotellar, distribuir y vender en la provincia de Salta, posibilidad que se concreta en junio de ese mismo año, actuando bajo la denominación Salta Refrescos S.A.

Durante los años '90, la empresa se caracterizó por las grandes inversiones realizadas en edificios y líneas de producción de alto rendimiento para la fabricación de bebidas gaseosas en envases PET (plástico no retornable) y REF-PET (plástico retornable), tendientes a lograr procesos de fabricación cada vez más modernos, con rendimientos acordes con las exigencias de eficiencia que hoy se imponen.

Para el logro óptimo de estos objetivos la familia Guerrero decidió unificar criterios de acción en todas sus operaciones, comenzando a planificarse la metodología a fines del año 1995. Se conformó un nuevo modelo de estructura orgánica que sustentara tales propósitos, y tal rediseño de la organización, el cual se edificó a través de varias acciones conjuntas.

### *Historia del Grupo Yege*

La historia de Coca-Cola en el territorio del Noreste Argentino (NEA) comienza en la década del 60; apenas 20 años después de la llegada de la bebida en ese país.

En 1962 abre sus puertas la embotelladora de la provincia de Misiones, Posadas Refrescos, con una dotación de 18 personas, lo suficiente para operar la máquina de un solo pico que envasaba 9 botellas de 285cc por minuto.

Fue durante los años '60 durante la llamada "era del camión Coca-Cola"- cuando la bebida efervescente pudo llevar sus productos a todo el país. Fue el caso de Formosa, cuando en agosto de 1964, Amado Yege funda la Distribuidora Formoseña de Coca-Cola. El producto era comprado a embotelladoras de la zona y en algunas ocasiones, se adquiría bebida de la planta de la familia Guerrero en Jujuy, dando comienzo a una fuerte relación entre los entonces líderes del NEA y NOA.

Y en los años '70 la marca comienza a incorporar a su imagen, no sólo a los momentos felices sino también el deporte. En el Mundial de Fútbol Argentina 78, Coca-Cola tiene un rol protagónico como patrocinador del evento, y mientras se daba la patada inicial del partido, se colocaba el primer ladrillo de la futura planta Embotelladora de Formosa Refrescos. Amado Yege se convertía así, en uno de los 31 embotelladores de Coca-Cola Argentina.

El mercado crecía, y las oportunidades comerciales se multiplicaban. Esto llevó a que en el 1985, mediante una alianza comercial, Amado Yege y Miguel Ángel Krujoski fundaran la Distribuidora Corrientes DICO.

Juntos fueron pioneros en el mercado, lanzando la bebida Kin de medio litro en envase de vidrio.

Su visión comercial los llevó luego a adquirir también las plantas de Goya- Corrientes (1990) y Posadas-Misiones (1996), que luego de un análisis de comercial dejaron de funcionar como tales.

### **vii. Historia de AC Ecuador**

Creada en 1998 mediante la fusión de las 3 embotelladoras de Coca-Cola con mayor tradición en Ecuador. Ecuador Bottling Company (EBC) es la mayor compañía de refrescos y la embotelladora exclusiva de los productos de TCCC en Ecuador, y se dedica a la producción, comercialización y distribución de bebidas no alcohólicas bajo marcas propiedad de o licenciadas por TCCC. EBC cuenta con 3 plantas productoras y sirve a alrededor de 165,000 puntos de venta en Ecuador.

EBC produce, comercializa y distribuye una amplia gama de bebidas y tiene su sede principal en la ciudad de Quito, capital de Ecuador, desde donde maneja y controla las operaciones de todo el país. Los productos de EBC se envían a 40 centros de distribución repartidos por todo Ecuador, entre los que destacan Guayaquil, Quito y Calderón.

EBC surgió de la fusión de los embotelladores autorizados de Coca-Cola en las distintas regiones del país. Estos operaban con plantas embotelladoras y centros de distribución desde 1940. Los



Grupos Correa, Noboa y Herrera-Eljuri tuvieron un papel protagónico en el desarrollo del mercado de Coca-Cola en el Ecuador, contribuyeron al crecimiento de la marca y promovieron la generación de trabajo para miles de ecuatorianos.

#### *La operación en la Costa*

En la costa las operaciones empezaron en 1940 y atravesaron un largo proceso hasta que se consolidaron en 1990. En este año, el grupo Noboa consiguió, definitivamente, la franquicia de Coca-Cola a pesar de que estaba al frente de la compañía desde 1988. Durante este largo período de desarrollo se abastecía del producto desde la planta embotelladora. Inicialmente, la compañía se llamaba CEGSA, después cambió su nombre a Ingaseosas y, finalmente, a Congaseosas S.A..

En 1990, la compañía producía Coca-Cola, Fanta y Sprite. Un año más tarde incorporan la marca Fioravanti y en 1993 ampliaron su línea de productos con la marca de agua Bonaqua.

#### *La operación en la Sierra*

En 1961, Industrial Embotelladora de Quito S.A. era la empresa embotelladora autorizada de Coca-Cola en Quito. Tres años más tarde, la empresa adquirió las acciones de Industrial Embotelladora de Quito S.A. y, en pocos años, la marca Coca-Cola se convirtió en el líder del mercado.

#### *La operación en el Austro*

Históricamente, se sabe que Cuenca y sus centros de influencia se abastecían de Coca-Cola gracias a los despachos que se realizaban desde Guayaquil en cajas de madera.

En 1970, dada la aceptación de la bebida, los grupos Herrera y Eljuri unieron esfuerzos para conformar la Compañía Emprosur. El éxito en su distribución los llevó, no sólo a distribuir, sino también a producir en Machala, Emproro; Portoviejo, Emprocen, y en Loja, Emproloja.

### **viii. Historia de Grupo Continental**

Contal inició actividades en 1964, con el liderazgo de su fundador, Dr. Burton E. Grossman, en la ciudad y puerto de Tampico, Tamaulipas, México, con cuatro plantas embotelladoras y dos empresas de servicios:

- Embotelladora de Coahuila, S.A., en Torreón, Coahuila.
- Embotelladora Guadiana, S.A., en Durango, Durango.
- Embotelladora San Luis, S.A., en San Luis Potosí, S.L.P.
- Embotelladora Aguascalientes, S.A., en Aguascalientes, Aguascalientes.
- Grossman y Asociados, S.A. y Fomento Industrial Azteca, S.A., en Tampico, Tamaulipas.

Para la distribución y venta de sus productos se contaba en un inicio, con 15 sucursales y 175 vehículos para atender a sus 12,650 clientes, quienes a su vez hacían llegar los productos a más de 2.5 millones de consumidores, siendo en este tiempo fuente de empleo para 400 colaboradores.

En 1979, el negocio se institucionaliza y consolida su estructura, adoptando la denominación de Grupo Continental, S.A., bajo la cual inscribió sus acciones en el Registro Nacional de Valores de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores a partir del 16 de mayo de 1979, convirtiéndose en la primera y única empresa del estado de Tamaulipas cuyas acciones eran cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores.

Contal y sus embotelladoras firmaron un nuevo contrato de franquicia con TCCC por un período de diez años. La vigencia de este nuevo contrato es a partir del 1° de agosto de 2004 hasta el 31 de julio de 2014. En dicho contrato se contempla la opción de prórroga por diez años más, con lo cual la duración del contrato original se podrá extender hasta veinte años.

## ix. Estrategia de negocios

La misión de AC es generar el máximo valor para los clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de los consumidores. La misión tiene un alcance que cubre a todas las comunidades con las que interactuamos:

- Asegurar la satisfacción total de los clientes a través del portafolio de productos de la mejor calidad y servicio de excelencia
- Obtener para los accionistas un retorno sobre la inversión por arriba del costo de capital
- Proporcionar oportunidades de superación y crecimiento integral continuo para los colaboradores
- Apoyar el desarrollo de proveedores estratégicos como socios competitivos de la cadena de valor
- Contribuir dentro de un marco de responsabilidad social, a la mejora de las comunidades en que participamos y al cuidado del medio ambiente

Los objetivos estratégicos de AC, congruentes con el plan de negocios son los siguientes:

- Seguir creciendo rentablemente en los negocios actuales y adyacentes, en Latinoamérica y sur de Estados Unidos. Capturar oportunidades
- Concluir proceso de integración y captura de sinergias
- Mantener crecimiento en bebidas, siendo el mejor socio comercial de los clientes:
  - CSDs: equipos de frío, cliente distinguido, segmentación, SKUs
  - Agua: ampliar cobertura, presentaciones y desarrollar garrafón
  - Capitalizar oportunidades en NCs y mejorar su rentabilidad
  - Impulsar venta directa al consumidor —Vending, Ruta-hogar
- Continuar mejorando todas las operaciones (ser # 1 ó # 2) en calidad, productividad, eficiencia, costos unitarios, sustentabilidad
- Minimizar volatilidad de insumos básicos con integraciones selectivas
- Institucionalizar cultura operativa con las mejores prácticas
- Desarrollar capital humano y fortalecer la responsabilidad social

Inmersos en un entorno cambiante, con consumidores cada vez más exigentes e informados, durante 2011 supimos anticiparnos y responder ágilmente a los cambios en los hábitos de consumo, gracias, entre otros factores, al impulso de la Compañía Coca-Cola a través de extensiones de las marcas líderes y nuevas presentaciones orientadas a atender distintas ocasiones de consumo de nichos específicos.

En el negocio principal de refrescos, el segmento de bebidas carbonatadas aportó sustancialmente al crecimiento del volumen total, gracias en parte a nuevas presentaciones de Coca-Cola y Coca-Cola Zero, así como nuevos sabores, reportando una alza del 6.3% en cifras pro-forma. En lo particular, el segmento de Colas creció 7%, y el de Sabores, 3.7%.

Cabe destacar el sobresaliente desempeño de las bebidas emergentes, que registraron un crecimiento del 29.7%, en cifras pro-forma, impulsadas, entre otros factores, por el incremento del 36.2% en las ventas del isotónico Powerade ION4, que se convirtió en el líder de las bebidas deportivas en el canal tradicional de la región Norte de México.

### ***Innovación en el Portafolio***

Con el objetivo de atender con excelencia las dinámicas necesidades de los consumidores y mantener una oferta competitiva y asequible, enriquecimos el portafolio de productos con innovadores lanzamientos, además de nuevas alternativas de empaque, precio y formato orientadas a refrendar el liderazgo en el mercado.

#### **México**

Como pieza clave en una estrategia para hacer más rentable el portafolio en los territorios de México, en 2011 impulsamos fuertemente las presentaciones personales y lanzamos importantes promociones para motivar el consumo de estos formatos.

En particular, durante el 2011 lanzamos las versiones de Coca-Cola y Coca-Cola Zero de 355 ml. No Retornables (NR), principalmente en Saltillo y la región Occidente, apoyando el crecimiento del segmento de Colas, e introdujimos al mercado Fresca de 250 ml. NR, Fanta sabor fresa y uva de 400 ml. NR, así como la presentación de 2.5 lt. PET Retornable en sabores.

De la misma manera y alineados a la estrategia de contar con productos para cada necesidad y ocasión de consumo, en el 2011 impulsamos fuertemente la ampliación del portafolio en el segmento de bebidas no carbonatadas, con el lanzamiento de 13 nuevas presentaciones, formatos o sabores, entre ellos, Valle Frut manzana y uva de 600 ml., Valle Frut 300 ml. Retornable, Valle Frut Citrus Punch 600 ml. PET, Del Valle Reserva 300 ml., Ciel + mandarina 1lt. PET, Delaware Punch 600 ml. PET, Gladiator minilata, Smartwater el relanzamiento de Burn y Powerade ION4.

En particular, Jugos del Valle registró un crecimiento del 17.2% respecto al año anterior, llegando a su máximo volumen desde el 2008. En este mismo rubro, es importante destacar el desempeño del agua de mesa de Topo Chico, que gracias a su buena aceptación en diferentes segmentos de consumidores, registró un aumento en ventas del 47%, apoyando un año récord en ventas en toda la historia de la marca, al llegar a 22.3 millones de cajas unidad (MCU), incluyendo exportaciones.

Por su parte, el negocio de exportación de Coca-Cola endulzada con azúcar de caña a los Estados Unidos registró un incremento en ventas del 37.0% con respecto al año anterior, llegando a 9.1 MCU vendidas, mientras que las ventas por exportaciones de Topo Chico, Barrilitos, botanas y salsas crecieron un 27.2% en 2011.

#### **Sudamérica**

Apoyados en una estrategia de impulso del segmento principal de refrescos y nuevas presentaciones personales y retornables, las operaciones en Sudamérica reportaron un importante incremento de ventas del 6.5% en refrescos, fortalecidas por una alza del 6.2% en el segmento de Colas y de 7.3% en Sabores.

En lo que respecta a nuestros territorios en Argentina, lanzamos Coca-Cola 600 ml. Retornable y 2.5 lt. Ref-Pet.

En el segmento de bebidas no carbonatadas, que reportaron una alza en el volumen de ventas del 69.4%, introdujimos al mercado Jugos Cepita Tetra Pack 200 ml., y Agua Saborizada Aquarius de 500 ml. y 1.5 lt.

Mientras que en Ecuador lanzamos Fioravanti manzana de 200 y 410 ml., en el segmento de carbonatadas, así como Del Valle Néctar 200 ml. y 1 lt., Frutsi Tetrapack 200 ml., Valle Frut 300 ml. PET, y Powerade ION4, en el segmento de no carbonatadas.

#### **Negocios Complementarios**

Congruentes con nuestra visión de ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, nos hemos constituido como una empresa total de

bebidas que complementa su oferta con botanas saladas y dulces bajo la marca Bokados, cuyo portafolio registró también importantes lanzamientos para atender responsablemente al segmento escolar y capturar oportunidades de crecimiento.

Bokados alcanzó crecimientos de doble dígito en el último trimestre del 2011, mientras continuamos la expansión de coberturas en Valle de México, Jalisco y noroeste de México, lanzamos la nueva línea de golosinas Golos, además de paquetes multi-empaque para ser más accesibles a nuestros consumidores.

### ***Ejecución en el Mercado***

Hoy, tras iniciar la implementación de esta estrategia de segmentación que nos permite ofrecer el modelo de servicio más adecuado para las necesidades y potencial de cada cliente, registramos una alza adicional en el volumen de ventas de entre el 1.6% y el 3% en los territorios donde lo ejecutamos, comparado con aquellos donde aún no.

Ante los buenos resultados en la implementación de RTM, tenemos previsto continuar ampliando su despliegue en el 57% de nuestros territorios en este 2012. Sumada a la innovación en los modelos de servicio al cliente y al consumidor, la inversión estratégica en enfriadores nos ha permitido motivar más el consumo inmediato de nuestros productos, apoyar la estructura de costos del detallista, mejorar nuestro Índice de Calidad de Ejecución en el punto de venta, así como disminuir el consumo energético y, por ende, la emisión de CO2 a la atmósfera, en congruencia con nuestro compromiso con la sustentabilidad.

#### **México**

En nuestro mercado principal, implementamos RTM en Ciudad Juárez, Saltillo y en los principales centros de distribución de Guadalajara, incluyendo diferentes modelos de servicio, mientras que específicamente Televenta se aplica ya en Hermosillo, Culiacán, Mazatlán y Mexicali.

Para apoyar el despliegue de RTM, se homologaron las aplicaciones comerciales y herramientas de los dispositivos móviles (hand-helds) en todos los territorios, lo que redundó en reducción de costos. Durante el 2011 se logró el objetivo de instalar 47 mil refrigeradores en nuestros mercados de Norte y Occidente, para así mejorar nuestra cobertura en México.

Otra importante estrategia para acercar nuestros productos al consumidor ha sido el impulso al canal de ventas directas al hogar, tanto de garrafón de agua como del resto del portafolio en nuestros territorios de México, sumando 50 mil nuevos hogares a una plataforma que ya alcanza a cerca de 800 mil domicilios que visitamos regularmente, lo que también nos proporciona una excelente oportunidad para promover nuestras bebidas.

#### **Sudamérica**

Comenzamos la implementación de RTM en Argentina y Ecuador, como parte de la estrategia de homologación de mejores prácticas para replicar en los territorios de Sudamérica nuestro exitoso modelo de negocio en México.

En Argentina llegamos a la meta de 45 mil enfriadores instalados para el 2011, duplicando la cobertura en el mercado respecto al inicio de nuestras operaciones en ese país, además de comenzar la implementación de nuevos modelos de servicio. En Ecuador alcanzamos el objetivo de 46 mil refrigeradores en el mercado, implementamos el modelo de Televenta y ya observamos mejoras importantes en volumen y productividad por ruta, gracias a la aplicación de RTM y la práctica de la "Foto de Éxito" en el punto de venta.

#### **Negocios Complementarios**

Con el fin de apoyar el ritmo de crecimiento de Bokados, invertimos en Tecnología de Información para mejorar el servicio al cliente y asegurar la entrega oportuna de nuestros productos. La información captada con el nuevo software para hand-helds nos permite identificar oportunidades de mercado y capitalizarlas de inmediato.

Paralelamente, en el 2011 alcanzamos nuestra meta de expansión nacional para llevar nuestros productos a nuevos mercados, alcanzando 1,090 nuevas rutas de distribución, mejorando coberturas en el Valle de México, Jalisco y Pacífico Norte.

En el negocio de máquinas Vending, gracias a nuevos sistemas de información mejoramos la disponibilidad de producto, aumentando los ingresos por ventas en 11.5% y las transacciones en 7.6% sin necesidad de aumentar el tamaño del sistema de distribución.

Respecto al negocio de exportación a Estados Unidos a través de Interex, las ventas de Topo Chico, Barrilitos, Bokados y Salsas Trechas crecieron 27.2%, gracias a mayores coberturas en tiendas de conveniencia en Texas y California. En particular, Bokados creció en Estados Unidos gracias a una ampliación en su portafolio y la expansión a Carolina del Norte, mientras que Sr. Snacks incrementó sus rutas de distribución y presencia en California, Arizona, Washington y Oregón.

La orientación de nuestros modelos de servicio hacia la rentabilidad, la inversión estratégica en tecnologías de información e infraestructura en el punto de venta, y la generación de inteligencia de mercado a partir de un contacto cercano con clientes y consumidores, han demostrado ser el camino más redituable hacia un desempeño de excelencia en el área comercial de Arca Continental.

### ***Eficiencia Operativa***

Con el objetivo de elevar la productividad, en 2011 continuamos la implementación de la exitosa práctica “Excelencia Operacional” en nuestras plantas de Topo-Chico y Guadalupe, Nuevo León; Hermosillo, Sonora, y Las Trojes, Aguascalientes, con lo que llegamos a un 30% de nuestras instalaciones aplicando este sistema definido por la Compañía Coca-Cola. En 2012 prevemos llevar este esquema al 50% de nuestras operaciones, con cinco plantas más en México y una en Argentina.

Además de refrendar la preferencia del consumidor, nuestros esfuerzos por la calidad y la eficiencia ganaron reconocimiento para nuestras plantas, entre las que destaca la planta de San Luis Potosí, que se convirtió en la primera embotelladora de América Latina en obtener cuatro certificaciones de manera simultánea: la FSSC 22000:2010, de inocuidad alimentaria; la ISO 14001:2004, de cuidado ambiental; la ISO 9001:2008, de gestión de la calidad, y la OHSAS 18001, de seguridad laboral.

Otras seis de nuestras plantas obtuvieron ya el certificado FSSC 22000:2010, y todas nuestras operaciones en México tienen o están por recibir el Certificado de Industria Limpia de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente.

En procesos productivos clave, con una inversión cercana a los Ps. 200 millones, equipamos 20 líneas de producción con la innovadora tecnología de soplado de botella PET en línea, que genera importantes ahorros y ventajas competitivas.

La sustentabilidad, como otro factor fundamental para la eficiencia de nuestras operaciones, registró también avances sobresalientes, como la optimización del consumo de agua, que pasó de 1.96 litros de líquido por cada litro de bebida, a 1.85, una mejora superior a nuestro propio objetivo y que implica un ahorro de 765 mil metros cúbicos de agua en todas nuestras instalaciones productivas

### **México**

Nuestras operaciones en México enfrentaron con creatividad e innovación el desafío de los altos precios de nuestros insumos clave, principalmente PET y fructuosa, y una fuerte volatilidad en el tipo de cambio peso-dólar.

En la cadena de suministro y transporte, arrancamos una estrategia de optimización de la distribución primaria que combina flotillas de terceros en los trayectos foráneos de planta a centros de distribución, con unidades propias para el reparto local en zonas urbanas. Como parte de nuestra estrategia de equipamiento y modernización continua, instalamos maquinaria y dispositivos de última generación que aumentaron nuestra capacidad instalada de producción en las operaciones de Norte y Occidente.

## Sudamérica

La productividad y eficiencia de nuestras operaciones en Sudamérica continuaron mejorando en 2011 gracias a la implementación de tecnologías de información de vanguardia y modernización de las líneas de producción.

La homologación de la plataforma SAP en Argentina y Ecuador nos permitirá una importante optimización de costos y eficientización de los procesos administrativos.

En Argentina, incrementamos un 6.5% la capacidad instalada, al pasar de 184 a 196 MCU, resultado de eficiencias y modernizaciones de las líneas de producción, como la operación de inspectores automáticos electrónicos, máquinas de soplado en línea en dos de nuestras plantas, y la implementación de módulos adicionales de la plataforma SAP ERP, entre otras.

Para el 2012, prevemos un ahorro del 10% en costos de edulcorantes gracias a la instalación de clarificados de azúcar en las plantas de Tucumán y Salta, que procesan el 71% del consumo en la operación en el país.

En Ecuador, optimizamos costos con el aligerado de botella PET de 28 a 20.5 gramos y la introducción de las presentaciones PET Retornable de 1.5 y 2.5 lt. producidos localmente. Para atender el aumento en la demanda, arrancaremos en Guayaquil una nueva línea de producción equipada con la más moderna tecnología de soplado-etiquetado-llenado y una alta eficiencia en consumo de agua y energía, que sumada a otras inversiones por más de Dls. 24 millones elevarán 31% nuestra capacidad instalada.

## Negocios Complementarios

En nuestro negocio de botanas y dulces, Bokados, diversificamos nuestra producción para atender las necesidades del consumidor, al adquirir una moderna línea de dulces, de fabricación holandesa, donde estamos produciendo toda la variedad de Golos y en la que próximamente elaboraremos nuevos productos.

Implementamos el software de administración de inventarios WMS en la planta de Santa Catarina, que habilita la utilización de tecnología de código de barras y dispositivos inalámbricos para optimizar la operación en almacenes.

Prueba del compromiso con la seguridad alimentaria de nuestros productos, en 2011, la consultora Lloyd's Register Quality Assurance nos auditó para confirmar la certificación de la norma ISO-22000 en nuestras operaciones.

Arca Continental es hoy una mejor empresa, con operaciones más eficientes y productivas, tecnología de punta y una cultura que impulsa la innovación, la autoevaluación y la rápida adopción de mejores prácticas, orientada a la sustentabilidad rentable.

## **Responsabilidad Social**

Hemos avanzado en el despliegue de nuestro modelo de Responsabilidad Social y Sustentabilidad Ambiental para consolidar su aplicación como parte fundamental de la cultura organizacional de Arca Continental, a través de programas específicos orientados al desarrollo integral de los colaboradores, el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales, y el fomento a la activación física y hábitos saludables de alimentación.

Comprometidos por satisfacer las necesidades actuales sin comprometer a las generaciones futuras, en el 2011 mantuvimos una firme convicción de transformar de manera positiva nuestro entorno, con acciones que generen valor compartido en las comunidades en las que estamos presentes.

La participación de nuestros colaboradores como principales protagonistas en la ejecución de las iniciativas de responsabilidad social y sustentabilidad ambiental de la empresa, quedó de manifiesto en el Día Anual del Voluntariado 2011, en el cual participaron más de 4 mil 500 colaboradores y sus familias, quienes realizaron actividades como plantar más de 2 mil 500 árboles, recolectar cerca de

12 toneladas de basura en 15 kilómetros de riberas de ríos y playas dentro de nuestros territorios, así como rehabilitar 15 escuelas y 10 parques públicos.

La generosidad que distingue a nuestros colaboradores fue evidente igualmente en el programa anual “Navidad con Sentido”, que tuvo una respuesta récord y logró recolectar más de 8 mil 400 juguetes nuevos para beneficiar a más de 7 mil 500 niños de las comunidades menos favorecidas aledañas a nuestros centros de trabajo.

El cuidado y la preservación del medio ambiente, el continuo desarrollo de tecnologías sustentables y la optimización de nuestros procesos seguirán siendo un compromiso permanente en la manera como conducimos el negocio. Esta convicción es compartida con nuestros colaboradores y los diferentes grupos de interés buscando su viabilidad en el largo plazo. En este sentido, participamos junto con la Compañía Coca-Cola y Pronatura A.C. en el Programa Nacional de Reforestación y Cosecha de Agua, a través del cual, tan sólo en el 2011, se plantaron 3.3 millones de árboles en cerca de 3 mil 400 hectáreas en nuestros territorios, además de otros trabajos de conservación del suelo que contribuyeron a la captación e infiltración de agua.

También optimizamos y racionalizamos el consumo de agua dentro de nuestros propios procesos de producción, alcanzando el año pasado un índice de 1.85 litros de agua por cada litro de bebida producida, logrando un ahorro de 765 mil metros cúbicos del vital líquido. Alcanzamos un año antes la meta de eficiencia energética planteada para 2012, al reducir en nuestras plantas el consumo promedio de energía a 0.24 mega joules por litro de bebida, mientras seguimos invirtiendo para equipar a nuestros detallistas con modernos y eficientes equipos de refrigeración, ahorradores de energía y libres de gases de efecto invernadero.

En el 2011, Arca Continental, junto con Compañía Coca-Cola y otros embotelladores del sistema, adquirió Petstar, planta recicladora de PET con capacidad de 22 mil toneladas de resina grado alimenticio por año, lo que nos permitirá avanzar con nuestras metas de sustentabilidad y refrendar nuestro compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Como parte de las actividades para promover un estilo de vida activo y hábitos de alimentación saludable a través de nuestro Programa “Escuelas en Movimiento”, en 2011 construimos espacios deportivos en 10 escuelas públicas de Saltillo, Coahuila, beneficiando a más de 5 mil niños y niñas. Desde el inicio de este programa, se han rehabilitado 73 planteles educativos de los estados de Nuevo León, Chihuahua y Coahuila, beneficiando directamente a más de 60 mil alumnos.

Arca Continental reafirmó también su alianza con las Secretarías de Salud y Educación del Gobierno del Estado de Nuevo León como participante activo del programa “Salud para Aprender”, el cual busca promover hábitos de alimentación saludables y favorecer la salud integral de los niños, y entre muchas acciones, ha establecido el Catálogo Estatal de Alimentos, Bebidas, Desayunos y Refrigerios Escolares, que ofrece a los directivos docentes y padres de familia opciones para ofrecer una alimentación nutritiva y balanceada.

Con el objetivo de impulsar el desarrollo de nuestras comunidades, somos cofundadores de la red de empresas SumaRSE, que agrupa a diversas empresas para realizar iniciativas concretas dirigidas a la recuperación del tejido social en Nuevo León, así como a propiciar el progreso de la sociedad a través de la unión de esfuerzos y voluntades para el bienestar común.

Todos estos esfuerzos por marcar una diferencia positiva en las comunidades donde estamos presentes han sido reconocidos por diferentes instituciones, como el Centro Mexicano para la Filantropía, que nos otorgó por noveno año consecutivo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

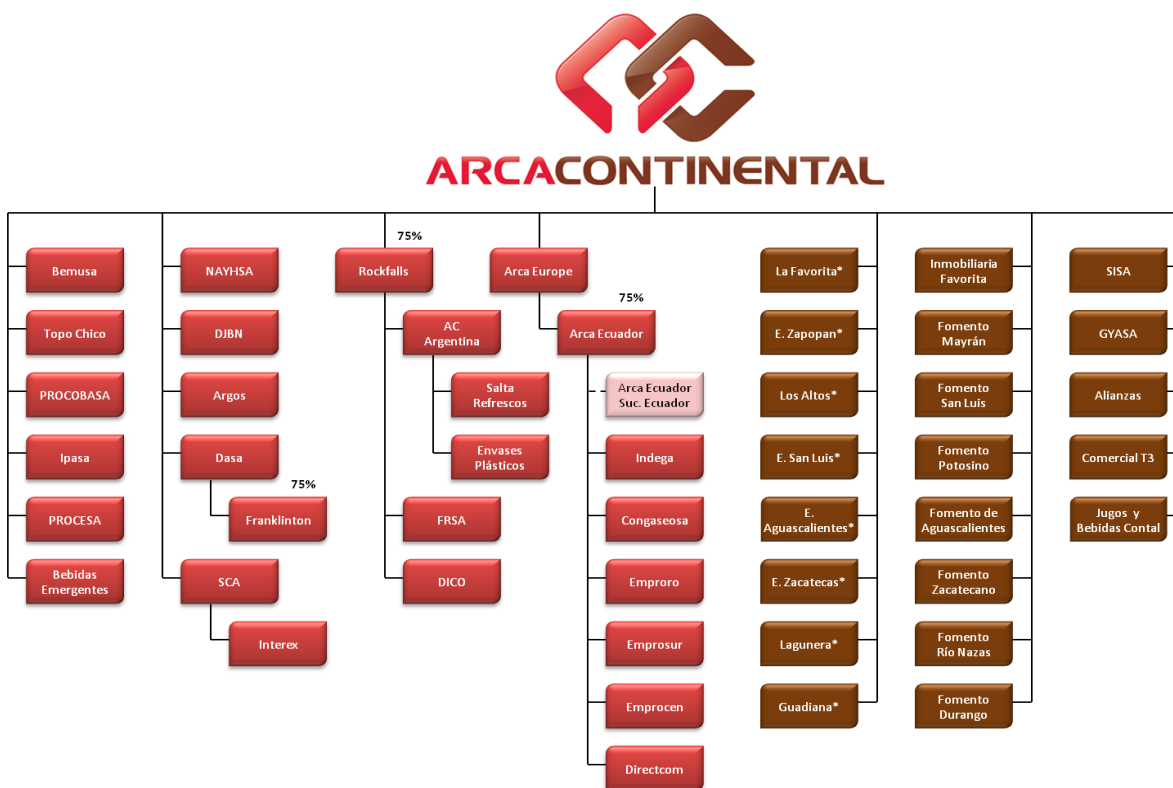
La Bolsa Mexicana de Valores destacó también nuestra aplicación de las mejores prácticas internacionales en materia de responsabilidad social, sustentabilidad y gobierno corporativo, al seleccionar a Arca Continental como parte de su Índice de Sustentabilidad, mientras que el Centro de Estudios para la Gobernabilidad Institucional del Instituto Panamericano de Alta Dirección de

Empresas (IPADE), eligió a nuestra compañía dentro de su Índice de Transparencia en Sustentabilidad.

En Arca Continental refrendamos nuestro compromiso de continuar realizando día con día nuestras actividades de manera responsable y sustentable, buscando el desarrollo integral de las comunidades a las que servimos y ser un factor de cambio positivo para nuestros colaboradores y la sociedad en general.

#### x. Estructura corporativa

El siguiente cuadro muestra la estructura corporativa de AC al 31 de diciembre de 2011.



\* Con efectos a partir del primero de mayo de 2012, se acordó la fusión de La Favorita, E. Zapopan, Los Altos, E. San Luis, E. Aguascalientes, E. Zacatecas, Lagunera y Guadiana, como sociedades fusionadas y que se extinguen, en Bemusa como sociedad fusionante y que subsiste.

Bebidas Mundiales, Compañía Topo Chico, Distribuidora de Jugos y Bebidas del Norte y Productora y Comercializadora de Bebidas Arca, son empresas dedicadas a la producción de bebidas envasadas no alcohólicas y su comercialización en México, del catálogo de productos de Coca-Cola.

Nacional de Alimentos y Helados, se dedica a la producción y comercialización de productos destinados al consumo humano, en la modalidad de "Botanas", utilizando sus propias marcas como son: Bokados, Golos, Azteca, etc.

Desarrolladora Arca, es la empresa inmobiliaria del grupo, que percibe ingresos por arrendamiento de inmuebles, que son utilizados por las diversas empresas de Arca Continental.

Servicios Corporativos Arca, es la empresa de servicios corporativos del grupo, que percibe ingresos por la prestación de los servicios ya mencionados a las diversas empresas de Arca Continental, ya que concentra al personal ejecutivo y operativo.



Embotelladoras Argos, es una sociedad sub-controladora, que solo percibe dividendos de sus subsidiarias y a la vez, paga a su tenedora.

Finalmente Arca Continental, además de ser la sociedad controladora y por consecuencia percibe ingresos por dividendos de manera preponderante, presta además servicios corporativos y recibe ingresos por arrendamientos de bienes muebles (equipos de cómputo y comunicación), de las empresas subsidiarias. Además, otorga préstamos con el debido cobro de intereses a sus empresas subsidiarias.

**xi. 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. Los responsables del área de Relación con Inversionistas son Héctor Ulises Fernández de Lara y Juan Hawach. Sus teléfonos son el (81) 8151-1525 y (81) 8151-1547 respectivamente.

**B. Descripción del negocio**

**i. Actividad principal**

**Operaciones principales**

**Refrescos**

México

El giro principal de AC, a través de sus subsidiarias, es el embotellado de bebidas carbonatadas (marcas propiedad de TCCC y marcas propias), 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, Zacatecas, Baja California y Baja California Sur. AC distribuye sus productos directamente a sus clientes a través de los diversos centros de distribución. AC exporta productos Topo Chico (Agua mineral de manantial y refrescos de sabor) a los EUA. Asimismo, nuestro proyecto denominado Nostalgia, que es la exportación de Coca-Cola endulzada con azúcar de caña para el mercado hispano de los Estados Unidos, a través de Coca-Cola Enterprises y Coca-Cola North América, dio resultados muy favorables, al aumentar el volumen de ventas cerca de 2% en 2009, 50% en 2010 y 37% en 2011. Para consolidar dicho crecimiento hemos establecido líneas de producción dedicadas en Monterrey y Mexicali para productos como Coca-Cola 355 y 500 ml. En vidrio, así como para Sprite y Fanta en las mismas presentaciones.

La siguiente tabla muestra un resumen de las ventas, rutas y capacidad de producción anual medida en MCU al 31 de diciembre de 2011.

AC México 2011	Volumen de Ventas <sup>1</sup>	Población que atiende <sup>2</sup>	# Plantas	Centros de Distribución	Rutas <sup>3</sup>	Clientes <sup>3</sup>
	1,038	30.0	22	4,198	1,671	1,104,617

- (1) En MCU. Incluye refrescos y agua purificada en formato individual.
- (2) En millones. Cifras estimadas con base a datos del INEGI.
- (3) Incluye Rutas y clientes de Garrafón.

Fuente: La Compañía

Al 31 de diciembre de 2011, AC operaba en México 22 plantas productoras de refrescos, 89 líneas de producción, 14 líneas dedicadas exclusivamente al embotellado de agua y 132 centros de distribución, ubicados estratégicamente en las distintas regiones que atienden.



### Argentina

A través de Embotelladoras Arca de Argentina y sus subsidiarias, adquiridas en 2008, se operan 4 plantas productoras de refrescos, las cuales cuentan con 21 centros de distribución, 324 rutas y atiende una población de 9.0 millones de habitantes.

AC Argentina 2011	Volumen de Ventas <sup>1</sup>	Población que atiende <sup>2</sup>	# Plantas	Centros de Distribución	Rutas	Clientes
	133	9	4	23	345	95,046

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

(2) En millones. Cifras estimadas

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



## Ecuador

A través de AC Ecuador y sus subsidiarias, adquiridas en 2010, se operan 3 plantas productoras de refrescos, las cuales cuentan con 32 centros de distribución, 573 rutas y atiende una población de 14 millones de habitantes.

AC Ecuador 2011	Volumen de Ventas <sup>1</sup>	Población que atiende <sup>2</sup>	# Plantas	Centros de Distribución	Rutas	Clientes
	139	14	3	32	573	177,734

- (1) En MCU. Incluye refrescos y agua purificada en formato individual.  
(2) En millones. Cifras estimadas

AC tiene los derechos para producir, distribuir y vender productos Coca-Cola en todo el territorio de Ecuador.



## **Botanas**

En enero de 2007, AC anunció la adquisición de la mayoría del capital social y del control de la empresa productora y distribuidora de botanas Bokados.

Con más de 30 años de presencia en el mercado, Bokados es un participante importante en la industria de botanas en el Norte de México con presencia en los estados de Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila, San Luis Potosí, Jalisco, Chihuahua, Zacatecas, Baja California, Sonora, Sinaloa y el Valle de México, atendiendo a más de 135 mil puntos de venta en todos los canales, apoyados por una red de 36 centros de distribución. Entre sus principales productos se encuentran las frituras de maíz, extruidos, cacahuates y semillas, chicharrones de cerdo y de harina, papas fritas, entre otros. Al 31 de diciembre de 2011, NAYHSA contribuía con aproximadamente el 2.6% de las ventas netas totales consolidadas de AC.

El siguiente mapa muestra los estados donde se comercializan los productos de la marca Bokados:



Las principales marcas bajo las cuales Bokados comercializa sus productos son:

Línea de Producto	Marcas NAYHSA	Marcas de Terceros
<i>Cacahuates</i>	Bokados Pikates	
<i>Frituras de pellets de cerdo, de harina de trigo, harina de papa y harina de maíz</i>	Bokados  Prispas Ruedas, Rinks y Dipazos B-OK	
<i>Frituras de maíz</i>	Bokaditas Chirritos Frikos Bravos Strips	
<i>Tostadas de maíz</i>	Topitos Huekos ENRE-2 Boka-chitos	
<i>Papas</i>	Bokados Rizadas	
<i>Semillas</i>	Bokados Maizetas Solito Gira	
<i>Dulces y otros</i>	Rielitos Golos Golos Confix Mazapán Azteca	
<i>Salsas</i>	Trechas, Bokados	

## **Sr. Snacks**

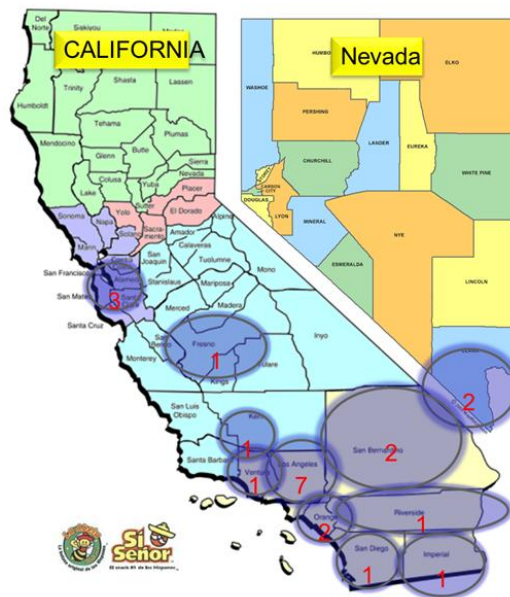
Con el objetivo de continuar avanzando en el negocio de botanas, en 2011 se concretó la compra de los activos y marcas Sr. Snacks, productor y comercializador enfocado al mercado hispano de los Estados Unidos desde 1975. Esta transacción ha permitido, entre otros beneficios, ampliar la cartera de clientes y espacios de venta, utilizar y expandir modelos de rutas de venta, así como contar con una mayor plataforma para posicionar aún más la marca Bokados en ese país.

Sr. Snacks en Estados Unidos cuenta con 23 rutas atendiendo los siguientes territorios: Los Ángeles, Orange County, Ventura County, Ventura County / Oxnard, Bakersfield / Antelope Valley, San Bernardino County, San Diego County, Riverside County, Imperial Valley, Fresno, San José y Las Vegas. A partir del segundo semestre del 2011, se expandió la distribución de las botanas Si Señor y La Abeja a los estados de Illinois, Arizona y Texas usando la red de distribución de Bokados.

Adicionalmente en el segundo semestre se comenzó a usar la marca Bokados como paraguas en las botanas La Abeja, con el objetivo de seguir desarrollando la marca Bokados en el sur de California. Las ventas de Bokados en el sur de CA crecieron 23% vs año anterior, gracias a un incremento en la distribución y eficiencia en los espacios en anaquel a través de la rutas de Sr. Snacks.

Las principales marcas bajo las cuales Sr. Snacks Bokados comercializa sus productos son:

Línea de Producto	Marca
<i>Chicharrón Harina</i>	Ricachones Picachones
<i>Cacahuates</i>	La Abeja
<i>Cacahuates con Limón</i>	Lemon Peanuts
<i>Frituras</i>	Si Señor
<i>Habas</i>	Chilositos
<i>Harinas</i>	Rielitos Donitas Rueditas



### Materias primas y proveedores

Las principales materias primas utilizadas para producir refrescos consisten en jarabes y concentrados, edulcorantes (azúcar y alta fructosa de maíz), agua, gas carbónico, botellas de vidrio y de plástico (en formatos retornables y no retornables), coronas y taparroschas, etiquetas, y otros materiales de empaque. En 2011, el jarabe concentrado y los edulcorantes representaron aproximadamente 47% del total del costo de producción. Además de los insumos anteriores, las embotelladoras de AC 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, sus proveedores respectivos, así como su nacionalidad y el lugar de fabricación correspondiente.

Por su parte, en lo que respecta a las materias primas utilizadas en el proceso de producción de botanas, se pueden mencionar las siguientes: aceite vegetal, harina de maíz, “pellets” de harina de trigo y de cerdo, cacahuates, empaque de polipropileno, principalmente.

## Refrescos

### México

Materia prima	Proveedores	Nacionalidad	Lugar de fabricación
Concentrados para productos Coca-Cola	TCCEC	Mexicana	Estado de México
Azúcar	FICO, Ingenio Santos, Ingenio Los Mochis PIASA, Beta San Miguel Ingenio La Magdalena, Ingenio Pantaleón	Mexicana Guatemalteca	Estados de Veracruz, San Luis Potosí, Jalisco, Sinaloa, entre otros. Guatemala
Alta Fructosa de Maíz	Cargill, Almex y CPI	Mexicana y EUA	Varias plantas en EUA y Querétaro
Gas carbónico	Praxair de México	Mexicana	Monterrey, NL, Minatitlán, Ver.
Envase de vidrio	Vitro	Mexicana	Monterrey, NL, Querétaro, Qro. y Los Reyes, Edo. De México.
	Fevisa	Mexicana	Mexicali, BC y San Luis Potosí, SLP
Botella de PET	Amcor	Australiana	Monterrey, NL, Chihuahua y Cd. Juárez, Chi., Hermosillo, Son, Culiacán, Sin y La Paz, BCS.
	Envases Universales	Mexicana	Matamoros, Tamps., Piedras Negras, Coah. Y Guadalupe, NL
Corona	Alpla	Austriaca	Mexicali, BCS.
	Famosa	Mexicana	Monterrey, NL
Taparrosca	CSI	Estadounidense	Saltillo, Coah. Y Ensenada, BC Guadalajara, Jal.
Lata	Promesa	Mexicana	México, DF

Argentina

Materia prima	Proveedores	Nacionalidad	Lugar de fabricación
Concentrados para productos Coca-Cola	Productos y Servicios para Bebidas Refrescantes SRL	Argentina	Luis Viale 2045 – Buenos Aires.
Azúcar	Atanor, SCA (Leales) Cía. Azucarera Concepción, S.A., Ledesma, SAAI, Ingenio y Refinería Tabacal, SRL	Argentina	Leales – Tucumán Concepción – Tucumán Ledesma - Jujuy Tabacal – Salta
Alta Fructosa de Maíz	No se utiliza.		
Gas carbónico	Praxair (NOA) GasCarbo (NEA) Air Liquid (NEA)	Argentina	Tucumán Buenos Aires Buenos Aires
Envase de vidrio	Cattorini Hnos. S.R.L. Cuenta con tres plantas, Cattorini, Avellaneda y Rigolleau.	Argentina	Buenos Aires.
Botella de PET	Salta Refrescos S.A.	Argentina	Jujuy (Planta de Soplado AC)
	CPM (Complejo Productivo Mediterráneo)	Argentina	Catamarca. (Planta de Soplado Tercero)
	Formosa Refrescos S.A.	Argentina	Formosa (Planta de Soplado AC)
Corona	Aro	Brasil	San Pablo
	Mecesa	Brasil	Fortaleza
Taparrosca	Alusud Argentina S.R.L. Corandes Ravi	Argentina	Buenos Aires. Pilar Buenos Aires. Buenos Aires.
Lata	No se poseen líneas de latas.		



## Ecuador

<b>Materia Prima</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Lugar de fabricación</b>
<b>Concentrados para productos Coca-Cola</b>	Coca-Cola de Chile	Chile	
<b>Preforma</b>	Amcor Rigid Plastics Ecuador	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
	San Miguel	Perú	
<b>Envase</b>	Envases CMF S.A.	Chile	
	Amcor Rigid Plastics Ecuador	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
<b>Envase Vidrio</b>	Cristalería del Ecuador S.A.	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
<b>Lata</b>	Envase Central	Chile	
<b>Azúcar</b>	Ingenio Valdez	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
	Ingenio San Carlos	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
	Ingenio Ecudos	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
	Ingenio San Juan	Ecuador	En desarrollo 1 Planta en Guayaquil
<b>Taparrosca</b>	Latienvases S.A.	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
	Alucaps Mexicana	México	
	Iberoamericana	Perú	
	CSI – Alusud	Colombia	
	Indutap	Ecuador	1 Planta Quito
	Inyecal	Chile	
<b>Tapa Corona</b>	Fadesa	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
<b>Etiquetas</b>	Sigmaplast	Ecuador	1 Planta Quito
	Flexiplast	Ecuador	En desarrollo 1 Planta en Quito
<b>Termoencogible</b>	Tinflex	Ecuador	1 Planta Quito
	Polifecsa	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
	Flexiplast	Ecuador	En desarrollo 1 Planta Quito
<b>CO2</b>	Aga S.A.	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
	Carbogas	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
<b>Stretch Film</b>	Plastiempaques	Ecuador	1 Planta Guayaquil.
	Plasti Azuay	Ecuador	1 Planta Cuenca

## *Concentrados*

### México

El concentrado de los productos Coca-Cola representó durante el 2011 aproximadamente un 28% del total del costo de producción. 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.

A fines del mes de octubre de 2005, TCCC notificó a sus embotelladores en México y Brasil que aumentará gradualmente el precio de su concentrado por la venta de los refrescos en empaques NR, comenzando en el 2007 y hasta el 2009.

AC anunció que, de llevarse a cabo dicho incremento, analizaría tomar una serie de acciones con el objetivo de minimizar el impacto de dicho aumento, entre ellas, la posibilidad de reducir su contribución a los gastos en publicidad relacionados con las marcas de TCCC, esto a partir de las mismas fechas en que se lleven a cabo los incrementos mencionados.

A finales del 2006, AC alcanzó, un acuerdo integral con TCCC el cual establece una nueva plataforma de cooperación mutua y que le permitirá reforzar su liderazgo en el negocio de bebidas carbonatadas, reenfoque sus esfuerzos para acelerar el crecimiento del agua purificada, tanto en empaques individuales como en garrafón, e incursionar conjuntamente con TCCC y el resto de los embotelladores en el negocio de bebidas emergentes. En términos generales, dicho acuerdo se integra por los siguientes puntos:

**1. Costo del Concentrado:**

Ambas compañías se comprometieron a destinar una parte relevante del aumento del costo del concentrado para ser reinvertido en el mercado y así solidificar nuestro liderazgo y mantener un crecimiento rentable en el sector de bebidas carbonatadas y también desarrollar las categorías de no carbonatados.

**2. Reforzar el crecimiento en el segmento de agua purificada:**

AC consolidará toda su estrategia de agua purificada, incluyendo garrafón, bajo la marca Ciel, en un proceso gradual y ordenado. Para ello TCCC aportará recursos adicionales para invertir en el mercado y así reforzar el crecimiento logrado hasta hoy en este segmento.

**3. Incursión conjunta al segmento de bebidas emergentes:**

La nueva plataforma de cooperación contempla un nuevo modelo de negocios para el desarrollo del segmento de no-carbonatados en México. En él, TCCC y los embotelladores alineamos nuestros esfuerzos mediante una asociación estratégica donde participaremos en el capital de una nueva entidad, compartiendo los beneficios, las inversiones y gastos necesarios para desarrollar conjuntamente este creciente sector en el país.

En ese sentido, a partir del 3 de marzo de 2008 iniciamos la distribución de productos de Jugos del Valle en nuestro territorio. Asimismo, a partir de diciembre de 2008 la Compañía, junto con el resto de los embotelladores de TCCC en México, formalizó su participación en el capital social de Jugos del Valle detentando a la fecha el 16.45%.

Argentina

Productos y Servicios para Bebidas Refrescantes SRL: Posee 2 empresas:

**SUPPLIER CONCENTRATED PLANT (CPS).**- Es el abastecedor de jugos y partes del concentrado formulado. CPS es la empresa elaboradora y proveedora que abastece de las partes que intervienen en la formulación de las bebidas gaseosas (jugos concentrados, acidulantes, saborizantes, colorantes, conservantes), formulados y codificados con recetas para su elaboración, y otros productos y servicios para bebidas refrescantes. CPS Argentina (ubicada en la provincia de Buenos Aires) abastece a 13 plantas embotelladoras en dicho país, y cuenta con 76 fórmulas repartidas en 114 kits.

**VERSA COLD.**- Empresa de Almacenamiento. Empresa perteneciente a CPS y se dedica al almacenamiento del concentrado. Está ubicada en el mercado central de la provincia de Buenos Aires y tiene una capacidad de estibado en volúmenes de 124,000 m3.

## Argentina

El concentrado para las operaciones de AC en Argentina representa aproximadamente el 40% del total de las compras de materia prima. Existen alrededor de 140 SKUs y se tiene un único proveedor para concentrado de bebidas carbonatadas y no carbonatadas que es Servicios y Productos para Bebidas Refrescantes S.R.L. (Coca-Cola en Argentina). Se estima que la demanda de concentrado para bebidas no carbonatadas tenga un incremento del 52% con respecto al año 2011. Los despachos son coordinados por vía terrestre y son distribuidos a las 4 plantas de embotellado ubicadas en Salta, Tucumán, Formosa y Catamarca. El concentrado está gravado por IVA e impuestos internos, los que son computados como crédito fiscal por AC en Argentina.

## Ecuador

El concentrado para las operaciones de AC en Ecuador representa el 41% del total en dólares del volumen de compra de materia prima. Existen alrededor de 152 SKUs para concentrado. Se tiene un único proveedor para concentrado de bebidas carbonatadas y no carbonatadas que es Coca-Cola Chile. Todos los pedidos de concentrado se coordinan a través de Coca-Cola Costa Rica. Se estima que la demanda de concentrado para no bebidas carbonatadas llegue a un 6.7 % más que en el año 2011. Los despachos son coordinados tanto marítimos como aéreos y son distribuidos a las 3 plantas de llenado ubicados en Quito, Guayaquil y Santo Domingo. Este producto es libre de impuestos debido a la Asociación Latinoamericana de Integración.

## *Edulcorantes*

### México

Los requerimientos de azúcar de AC de 2011 fueron cubiertos por varios proveedores de este insumo, entre ellos Ingenios Santos, Beta San Miguel y CPIIngredientes. El costo de edulcorantes representó aproximadamente 18.5% del costo de producción de 2011.

La industria azucarera en México mantiene precios superiores al precio internacional, ya que dicha industria se encuentra protegida mediante aranceles compensatorios, por lo que los industriales mexicanos consumen azúcar de producción nacional.

### Argentina

En el 2011 el azúcar utilizada en la división Argentina fue suministrada por las empresas: Atanor, SCA, Leales, SAAI, Ledesma, SRL y Compañía Azucarera Concepción, S.A. las cuales refinan el azúcar para cumplir las exigencias de Calidad de Coca-Cola.

### Ecuador

En Ecuador contamos con 3 Ingenios, encargados de proveer azúcar blanco especial de 150 Incumsa, calificados y aprobados por TCCC, ubicados en Guayaquil. Estos ingenios trabajan a través de cupos de entrega. Para la Compañía se tienen comprometidos 120,000 sacos mensuales a precio competitivo. Cabe mencionar, que la zafra 2011 no fue la esperada y trajo efectos negativos al abastecimiento por lo que el gobierno decidió autorizar a los ingenios la importación de azúcar para cubrir el déficit en la demanda de la industria.

Dado el crecimiento que nuestro mercado experimenta para el 2012, los ingenios importaron azúcar desde Colombia, AC Ecuador tiene un cupo extra al regular de 120,000 sacos, que fluctúa entre 5.000 y 20.000 sacos cuyo precio es diferenciado del cupo regular. No ha existido incremento en nuestro cupo regular, sino la aceptación de darnos este cupo extra.

## *Agua*

### México

En lo referente al suministro de agua, por concesiones otorgadas por el gobierno, AC 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, AC 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.

### Argentina

Todo el NOA tiene pozos propios. NEA toma agua de la red pública. Hasta el momento no han tenido ningún problema con el proveedor. En todos los casos el agua es tratada por un sistema de múltiples barreras aprobados por Coca-Cola. Planta Salta y Tucumán tienen tratamiento por múltiples barreras con Ósmosis Inversa; Catamarca tiene Floculación y Formosa múltiples barreras con Floculación y Ósmosis Inversa.

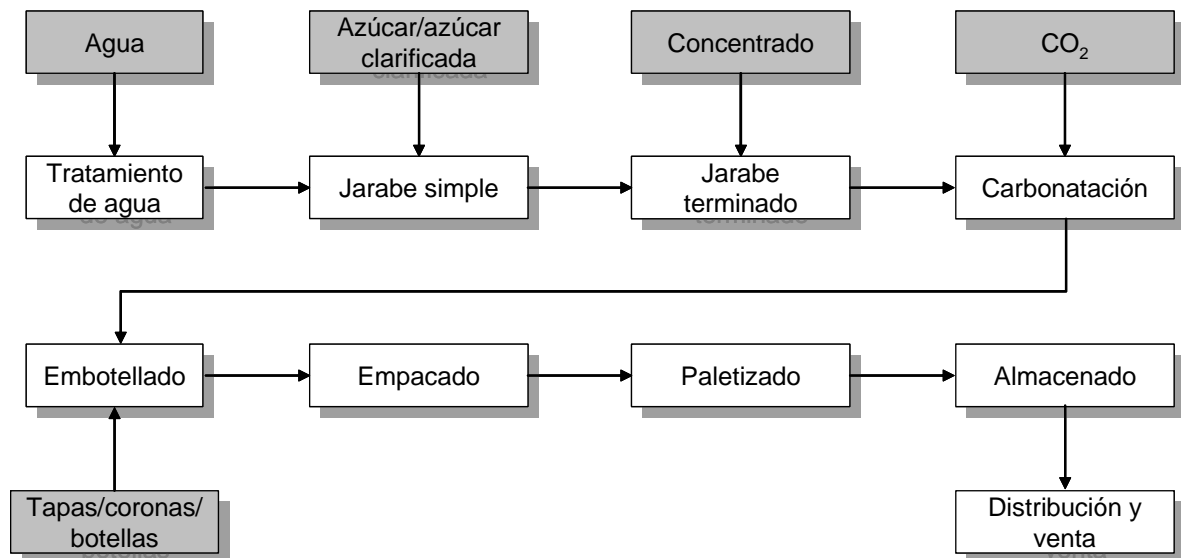
### Ecuador

En Ecuador, el agua de las plantas de Quito y Santo Domingo, es extraída directamente de pozos concesionados por el gobierno, así como de la red pública de agua potable. La planta de Guayaquil no cuenta con una concesión de pozo de agua otorgada por el estado, debido a la escasez de fuentes de agua en la zona, razón por la cual su abastecimiento se realiza solo a través de la red pública de agua potable.

Las plantas procesadoras en Ecuador son abastecidas directamente desde la red pública de agua potable, sin que al momento se generen problemas de abastecimiento, excepto en Guayaquil, en donde el problema actualmente ha sido subsanado. Adicionalmente, las plantas de Quito y Santo Domingo, se encuentran situadas en un sector rico en afluentes acuíferos, lo cual ha permitido que el estado autorice la explotación del agua en dichos sectores, mediante concesiones debidamente legalizadas, sin que hasta el momento se presenten problemas de abastecimiento. En todo caso, sea cual sea la fuente de agua, ésta es purificada en las tres plantas antes de su uso.

## Procesos de producción Refrescos

El proceso de producción se muestra en el siguiente diagrama:



### México

Al 31 de diciembre de 2011, AC contaba con 89 líneas 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 cartón y plástico y subirlas a la mesa de carga de la lavadora.

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

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

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

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

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

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

Al 31 de diciembre de 2011, las líneas de producción de AC contaban con la suficiente capacidad para satisfacer la demanda de sus productos. No obstante lo anterior, la empresa ha realizado diversas inversiones en sus plantas con el objeto de hacer más flexibles sus líneas de producción, a fin de adecuarse a las nuevas necesidades del mercado, específicamente en lo relativo a presentaciones en botellas no retornables de PET. Estas inversiones a su vez le permitirán hacer frente al crecimiento en la demanda de sus productos en el futuro.

AC también cuenta con una línea de enlatado de refrescos ubicada en su planta de Guadalupe, desde donde abastece el aproximadamente el 68% de sus necesidades.

El restante 32% de sus necesidades las adquiere de Industria Envasadora de Querétaro, S.A. de C.V. (IEQSA), la cual produce y vende refrescos enlatados marca Coca-Cola y de marcas propias a las diversas embotelladoras en México. Todas las embotelladoras de Coca-Cola en México tienen una participación accionaria de IEQSA (situación similar a la de Promesa), siendo AC propietaria de 33.5% de las acciones de esta empresa.

### Argentina

Por tratarse de los mismos productos, tienen procesos de producción muy similares a los utilizados en México por lo que se considera el mismo proceso de producción.

AC Argentina posee un total de 17 líneas de producción: 14 líneas de embotellado de refrescos, 1 de bidones de agua y 2 de envasado de Jugos en Tetra pack, ubicadas en las siguientes ciudades o Provincias:

- Planta Salta.- 4 líneas de Producción, 1 de Bidones y 2 Líneas para producción de Jugos en Tetra-pack
- Planta Tucumán.- 4 líneas de Producción
- Planta Catamarca.- 2 líneas de embotellado
- Planta Formosa.- 4 líneas de Producción

### Ecuador

Por tratarse de los mismos productos, tienen procesos de producción muy similares a los utilizados en México por lo que se considera el mismo proceso de producción.

Al 31 de diciembre de 2011, AC Ecuador contaba con 3 plantas embotelladoras ubicadas Quito, Santo Domingo y Guayaquil.

- Planta Santo Domingo. - 3 líneas de Producción y Capacidad de Producción de 2.7 MM CU/mes
- Planta Guayaquil.- 6 líneas de Producción y Capacidad de Producción de 5.6 MM CU/mes
- Planta Quito. - 4 líneas de embotellado y Capacidad de Producción de 5.2 MM CU/mes.

## Agua y hielo

### México

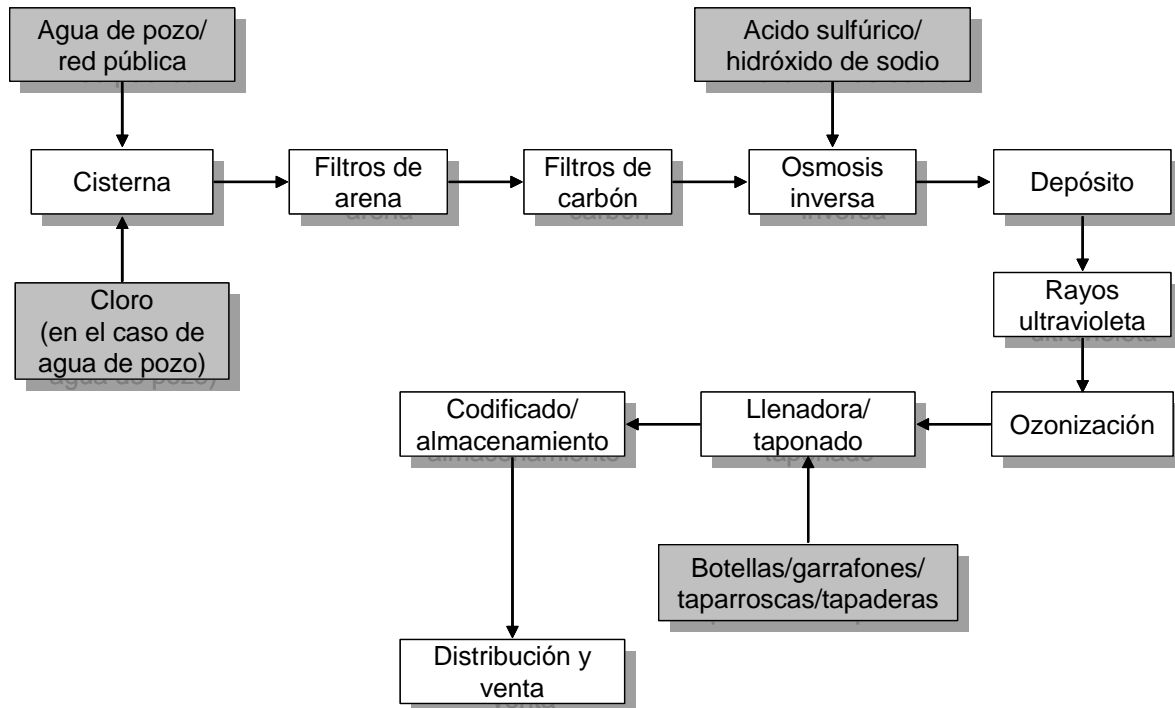
AC produce y embotella agua en galón, bidón y garrafón en varias de sus subsidiarias. También comercializa hielo. La venta de agua garrafón ascendió aproximadamente a 2% de las ventas totales de 2011.

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:



## Argentina

El tratamiento del agua es similar al descrito anteriormente:

- Tratamiento del Agua para la Industria de Bebidas.- Múltiples barreras con ósmosis Inversa.
- El agua es extraída de napas subterráneas por medio de pozos profundos. (Formosa de Red).
- Es hipoclorinada y almacenada como agua cruda.
- De allí se bombea a los purificadores de carbón activado en donde se eliminan cualquier tipo de sabores u olores extraños y el cloro.
- Luego pasa a los ablandadores de resinas catiónica en donde se elimina la "dureza del agua", que son iones divalentes que producen precipitados insolubles de carbonatos llamados comúnmente "sarro". Por las características del agua, se regeneran en ciclo sódico con sal.
- Esta agua blanda pasa ahora por los microfiltros y bombas de alta presión al tratamiento principal que es la filtración por ósmosis inversa. Allí a alta presión, las moléculas de agua son forzadas a pasar por las membranas de Osmosis Inversa obteniéndose el Agua tratada. Las sales y cualquier materia orgánica se concentran, son eliminadas y salen con el concentrado de agua o agua blanda.
- El agua tratada es almacenada y pasa a embotellado desclorinándose (previa hipoclorinación) u ozonizándose a través de los purificadores de carbón (u ozonizador) y microfiltros finales.
- El agua tratada se envía a la sala de jarabes, se agrega el formulado de sales, se proporciona con agua, filtración absoluta, ozonización, llenado de los bidones soplados, capsulado, precintado, codificado y paletizado.

## Ecuador

En Ecuador, la Compañía produce y embotella agua en envases PET de 500 ml y 2000 ml, utilizando un proceso de producción del agua basado en procesos de filtrado y procesos químicos para purificarla, similares a los utilizados en México y Argentina.

Control de calidad

### **Refrescos**

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.

### **Botanas**

El control de calidad se aplica en las diferentes líneas de producción.

En el año 1999, NAYHSA recibió el certificado que acredita al sistema de calidad de la empresa con la norma ISO 9001.

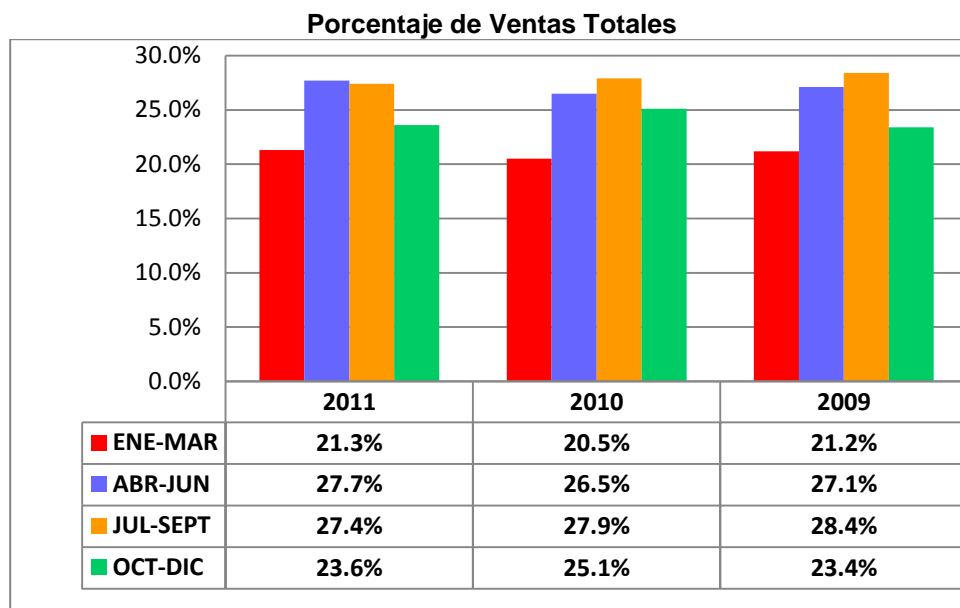


Esta norma establece los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad para asegurar la capacidad de la organización en el diseño de los productos, en su proceso y el suministro del servicio. Posteriormente se obtuvo la certificación ISO 9001-2000 así como con la certificación de ISO-22000 (seguridad alimentaria).

### Estacionalidad

Debido a las altas temperaturas durante los meses de verano en los territorios donde opera AC, 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.

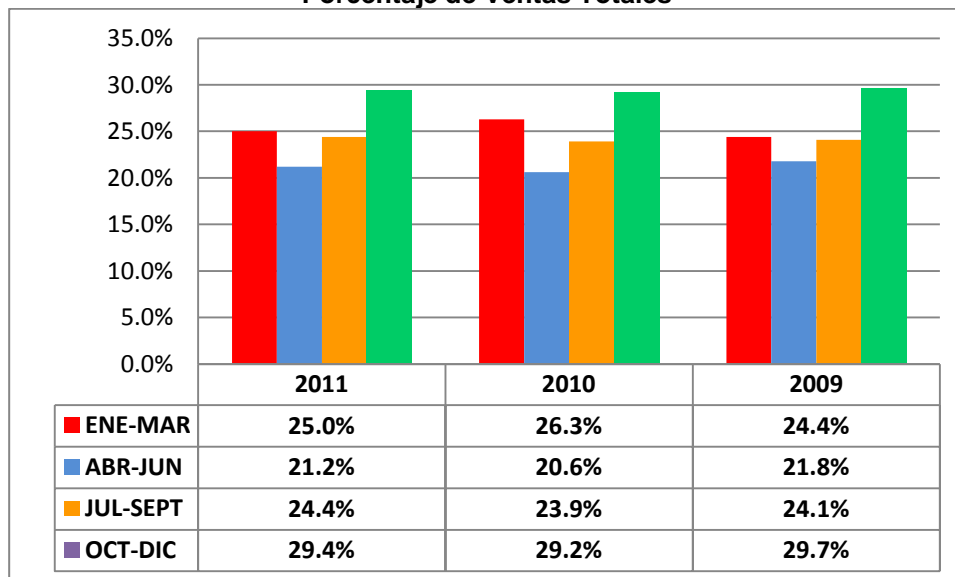
Por todo esto, durante 2011 aproximadamente 55.1% del volumen de ventas anuales de AC en México se concentraron en el segundo y tercer trimestre y disminuyeron a 44.9% en el primer y cuarto trimestre del año.



Fuente: La Compañía

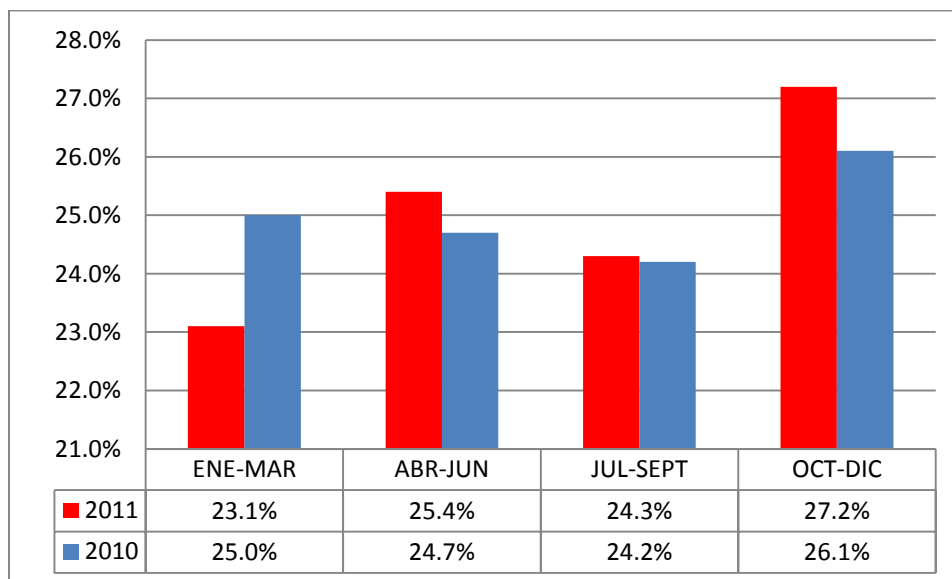
En Argentina, los niveles de venta menores se presentan durante el segundo y tercer trimestre, mientras que el primero y el cuarto son los que registran mayores volúmenes de venta, representando un 54.4% del total del año 2011.

### Porcentaje de Ventas Totales



En Ecuador, la temporada de verano varía por región. En la región de la costa, el periodo de verano es del mes enero a marzo, mientras que en las regiones de la montaña, es de julio a septiembre. Esta diferencia también se refleja en el ciclo escolar. En consecuencia, dadas las características demográficas y climáticas en Ecuador, la demanda promedio de mercado es muy estable durante el año, teniendo el pico más importante durante la temporada navideña en diciembre.

### Porcentaje de Ventas Totales



No se cuenta con información 2009, en virtud de que la operación bajo Arca Continental inició en 2010.

### Categoría de productos

En el portafolio de productos que AC produce y distribuye en sus territorios, se encuentran refrescos de cola y de sabores, estos últimos tanto productos Coca-Cola como productos de marcas propias.

Asimismo, se producen y distribuyen aguas minerales y purificadas. A continuación se detallan los principales productos al 31 de diciembre de 2011.

<b>Colas:</b>	<b>México</b>	<b>Argentina</b>	<b>Ecuador</b>
Coca - Cola	✓	✓	✓
Coca - Cola Light	✓	✓	✓
Coca - Cola Zero	✓	✓	✓
Coca - Cola Light sin Cafeina	✓		
Coca - Cola Zero Caffeine Free	✓		

<b>Sabores:</b>	<b>México</b>	<b>Argentina</b>	<b>Ecuador</b>
Joya	✓		
Fanta	✓	✓	✓
Fanta Zero	✓		
Fresca	✓		
Fresca Zero	✓		
Sprite	✓	✓	✓
Sprite Zero	✓	✓	✓
Manzana Lift	✓		
Manzana Lift Zero	✓		
Senzao	✓		
Quatro		✓	
Schweppes		✓	
Crush		✓	
Tai			
Fioravanti			✓
Inca Kola Amarilla			✓

<b>Agua Mineral:</b>	<b>México</b>	<b>Argentina</b>	<b>Ecuador</b>
Topo Chico	✓		
Topo Chico Sangría	✓		
Topo Chico Sangría Light	✓		
Ciel	✓		
Dasani			✓
Kin		✓	
Aybal		✓	

<b>Agua Embotellada:</b>	<b>México</b>	<b>Argentina</b>	<b>Ecuador</b>
Ciel	✓		
SierrAzul	✓		
Purasol	✓		
Aybal			
Dasani			✓
Kin		✓	

<b>Otros:</b>	<b>México</b>	<b>Argentina</b>	<b>Ecuador</b>
Ciel Saborizada	✓		
Aquarius		✓	
Powerade	✓	✓	✓
Nestea (1)	✓		✓
Nestea Light (1)	✓		
Gladiator	✓		
Glacéau	✓		
Glacéau Smartwater	✓		
Burn	✓		
Florida	✓		
Frutier	✓		
Beberé	✓		
Jugos del Valle Fresh			✓
Jugos del Valle Néctar			✓
Frutsi	✓		
Vallefrut	✓		
Pulpy	✓		
Del Valle	✓		
Delaware Punch	✓		
Black Fire		✓	
Cepita		✓	
Quatro Liviana		✓	

(1) Este producto se dejará de comercializar a partir del 30 de abril del 2012 y a partir de Mayo de este año lanza Fuze, una marca de TCCC.

En el portafolio de productos que AC produce y/o distribuye en Argentina se encuentran refrescos de cola y de sabores, aguas mineralizadas y purificadas, así como bebidas energizantes y no carbonatadas de marcas de The Coca-Cola Company. Asimismo, se distribuyen cervezas de Compañía Industrial Cervecera (CICSA), filial argentina de Compañía Cervecerías Unidas (CCU). A continuación se detallan los principales productos:

<b>Segmento</b>	<b>Marcas TCCC</b>	<b>Marcas de Terceros</b>
<i>Colas:</i>  <i>Sabores:</i>	Coca-Cola Coca-Cola Light Coca-Cola Zero Sprite Sprite Zero Quatro Fanta Fanta Zero Tai Crush Schweppes	
<i>Agua Mineralizada:</i>	Kin Dasani Aybal	
<i>Agua embotellada:</i>	Kin Dasani	
<i>Otras Bebidas no carbonatadas o energizantes:</i>	Dasani  Black Fire Hi-C Cepita	
<i>Cerveza:</i>		Schneider Santa Fe Budweiser Heineken Negra Modelo Salta Palermo Bieckert Imperial Córdoba Paulaner Kunstman Guinness

La integración de las ventas de 2009, 2010 y 2011 en México son las que a continuación se muestran:

Ventas por marca (% Volumen Total )				
Productos	2009	2010	2011	
<b>Productos TCCC</b>				
Colas:				
Coca-Cola	66.2	67.5	69.0	
Coca-Cola Vainilla	0.0	0.0	0.0	
Coca-Cola Zero	1.2	1.1	1.0	
Coca-Cola Citra	0.0	0.0	0.0	
Coca-Cola Light	5.6	5.4	4.6	
Coca-Cola Light Sin Cafeina	0.1	0.1	0.1	
Subtotal:	73.1	74.1	74.6	
Sabores:				
Sprite	3.6	3.3	3.6	
Fanta	3.8	3.1	3.3	
Joya	5.6	5.5	3.0	
Manzana Lift	1.2	1.1	1.8	
Fresca	2.0	1.9	2.5	
Otros	0.0	0.0	0.1	
Subtotal:	16.3	14.9	14.4	
Ciel	3.7	3.7	4.6	
Otras bebidas no carbonatadas	0.9	1.3	0.0	
Del Valle	2.3	2.8	3.0	
Total Productos TCCC	96.3	96.7	96.5	
<b>Marcas propias</b>				
Sabores:				
Topo Chico	0.7	0.6	0.4	
Otras	0.0	0.0	0.0	
Subtotal:	0.7	0.6	0.4	
Agua Embotellada				
Topo Chico	1.9	1.7	1.1	
Sierra Azul	0.9	0.8	0.5	
Pura Sol	0.1	0.1	0.0	
Subtotal:	2.9	2.6	1.6	
Otras bebidas no carbonatadas	0.2	0.0	1.4	
Total Marcas Propias	3.7	3.3	3.5	
Total Marcas Terceros	0.0	0.0	0.00	
<b>Ventas Totales</b>	100.0%	100.0%	100.0%	
<b>Volumen Total</b>	608.9*	644.1*	998.7*	

(1) Porcentaje calculado sobre las ventas de refrescos y agua purificada en tamaño personal en los territorios de la franquicia. La suma de las partes puede no totalizar 100% por redondeo.

\* Volumen total: México + Argentina

En México, por tipo de empaque o presentación, las ventas de los últimos tres años son las que a continuación se muestran:

#### Ventas por tipo de empaque

% de la Ventas Totales			
AC México	2011	2010	2009
<b>Retornable</b>	36	33	31
<b>No Retornable*</b>	64	67	69

(\*) incluye ventas de Post Mix

Y en cuanto a tamaño:

#### Ventas por tamaño

% de la Ventas Totales			
AC México	2011	2010	2009
<b>Individual*</b>	49	49	49
<b>Familiar</b>	51	51	51

(\*) incluye ventas de Post Mix

En Argentina, por tipo de empaque o presentación, las ventas de los últimos tres años son las que a continuación se muestran:

#### Ventas por tipo de empaque

% de la Ventas Totales			
AC Argentina	2011	2010	2009
<b>Retornable</b>	48	48	47
<b>No Retornable*</b>	52	52	53

(\*) incluye ventas de Post Mix

Y en cuanto a tamaño:

#### Ventas por tamaño

% de la Ventas Totales			
AC Argentina	2011	2010	2009
<b>Individual*</b>	11	10	9
<b>Familiar</b>	89	90	91

(\*) incluye ventas de Post Mix

En Ecuador, las ventas de los últimos dos años por tipo de empaque, se muestran a continuación (no se cuenta con información de años previos):

#### **Ventas por tipo de empaque**

<b>% de la Ventas Totales</b>		
<b>AC Ecuador</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Retornable</b>	19	19
<b>No Retornable*</b>	81	81

(\*) incluye ventas de Post Mix

Y en cuanto a tamaño:

#### **Ventas por tamaño**

<b>% de la Ventas Totales</b>		
<b>AC Ecuador</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>Individual*</b>	27	26
<b>Familiar</b>	73	74

(\*) incluye ventas de Post Mix

## **ii. Canales de distribución**

### **Proceso de distribución y ventas**

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

#### México

Al 31 de diciembre de 2011, nuestro sistema de distribución de refrescos en México consistía de alrededor de 8,500 vendedores, pre-vendedores y ayudantes de venta; aproximadamente 10,927 unidades de reparto y servicio al cliente y 458 remolques, 131 tracto-camiones para traslado de producto entre plantas y CEDIS y 138 “dolly’s”, los cuales son utilizados para conectar los dos remolques, que juntos, se conocen con el término de “full”, así como más de 372,000 refrigeradores en comodato, aproximadamente 19,685 máquinas “vending” de refresco, 5,769 de snack y Multimix y aproximadamente 8,000 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 generalmente visitan 3 veces a la semana a los más de 406,000 puntos de venta y semanalmente a varios miles de hogares para venta directa de refrescos y de agua en garrafón que AC atiende.

La manera como opera el proceso de visita y de levantamiento de pedidos varía de territorio a territorio, dependiendo de las características comerciales de cada región y del tipo de cliente o canal que se esté atendiendo.

En virtud de ello, en la mayoría de los territorios se utiliza la pre-venta, mientras que en unos pocos se utiliza la venta directa, como es el caso de la ruta hogar.

## Argentina

En lo que respecta a Argentina, el 65% de las ventas se realizan de forma directa, es decir, con pre-venta. Los camiones de distribución son en su gran mayoría son de fleteros externos o terceros que no forman parte de la empresa. Por otra parte, el restante 35% se llevan a cabo de forma indirecta o a través de distribuidores.

Las visitas de los pre-vendedores se realizan 3 veces a la semana a más de 95,000 puntos de venta que se atienden y en el caso de distribuidores, es de 2 a 3 veces por semana.

## Ecuador

Ecuador cuenta con dos métodos de ventas dependiendo de las condiciones del mercado y geográficas: (i) el sistema de pre-venta, que separa las funciones de venta y de entrega y que permite al personal de ventas para promover los productos antes de la entrega y a que los camiones sean cargados con la mezcla de productos que los clientes han ordenado previamente, lo que aumenta la eficiencia de distribución, y (ii) el sistema de trueque ruta tradicional ("auto-venta"), en el que las ventas se realizan "in situ" del inventario disponible en el camión.

Todas las ventas y personal de distribución están equipadas con equipo de cómputo "hand-held" de mano para mantener un registro de las operaciones y sin problemas la sincronización con los sistemas de información de la empresa.

El grueso de las ventas es en efectivo, recolectado a la entrega de los productos.

La Tele-venta (call-center) representó el 1.5% del volumen de ventas en 2011 y la modalidad de venta de camiones "venta abordó" se distribuye con una flota propia de AC y es manejada por 1,200 empleados y por camioneros independientes (se conocen internamente como "fleteros"). El sistema de ventas "venta abordó" representa el 29% del volumen de ventas.

## Botanas

Por su parte, el sistema de distribución de botanas consiste de alrededor de 1,100 vendedores y ayudantes de venta; aproximadamente 980 camionetas de reparto y servicio al cliente. NAYHSA cuenta además con 34 centros de distribución ubicados en el norte y centro del país.

## **Pre-Venta**

AC utiliza el sistema de pre-venta en prácticamente todos sus territorios. Los sistemas de preventa en México 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 punto de venta. Posteriormente, los pedidos capturados se concentran en las bases de datos de los centros de distribución, para así cargar los camiones el día de reparto. En las rutas y regiones donde no se opera con sistemas de preventa se tiene un conocimiento muy predecible de los productos que cada cliente normalmente adquiere, de tal manera que el porcentaje de eficiencia en la entrega es más alto.

Al igual que en México, en Argentina se utiliza el sistema de pre-venta en las ciudades capitales de las provincias de la franquicia. Los pedidos son capturados en equipos "Palm" y son vertidos al sistema al regreso al centro de distribución que corresponda y adecuar la carga de los camiones repartidores para el día siguiente. Fuera de las ciudades capitales, se depende actualmente de mayoristas distribuidores que tienen un conocimiento adecuado de las regiones a las que atienden.

En Ecuador, la pre-venta es manejada exclusivamente por empleados de AC (435 vendedores de diciembre de 2011). La pre-venta representó el 75% del volumen de ventas en 2011, y su eficiencia, medida por el número de clientes que realizaron una compra sobre el número total de clientes visitados, llegó a 88% durante el mismo año.



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. Al 31 de diciembre de 2011, el promedio anual operado en México fue de 3,314 rutas de refresco y 884 rutas de garrafón. Dichos puntos de venta van desde las grandes cadenas comerciales, hasta pequeñas misceláneas, estanquillos, puestos de comida ambulantes y casas habitación, pasando por escuelas, centros de trabajo, restaurantes y bares, parques de diversiones y centros deportivos, entre otros. Además 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 AC 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 algunos 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 AC que se encuentra domiciliada en el estado de Texas, EEUU, y administra los pedidos de aquel país. Los productos se concentran en la bodega de Interex en Laredo, Texas, para posteriormente ser repartidos por distribuidores independientes. Las ventas de exportación alcanzaron aproximadamente \$46 millones de dólares durante el 2011.

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

AC ha venido invirtiendo importantes recursos para lograr una mejor ejecución en la distribución de productos, buscando lograr una mayor segmentación del mercado para poder desarrollar estrategias comerciales específicas para cada punto de venta y así ofrecer la diversa gama de productos, empaques, tamaños y precios en los lugares adecuados.

La venta y distribución de nuestros productos se apoya principalmente en la fuerza de ventas quienes a su vez utilizan los distintos sistemas de información comercial para el control de los procesos de distribución. Los pilares del sistemas de venta incluye el “software” desarrollado internamente y con asesoría de especialistas en sistemas, junto con equipos “hand-held”, que, entre otras funciones, se utilizan para la promoción y 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.

AC utiliza también tecnología de punta en el monitoreo de sus puntos de venta; en el caso del negocio Vending, existe un sistema de lectura vía hand-helds que permite conocer, en los centros de distribución correspondientes, la información de ventas reales y las fallas que las máquinas pudieran presentar. Al 31 de diciembre de 2011, este sistema de monitoreo se encontraba instalado en aproximadamente en los más de 195 mil equipos de Vending tanto de refrescos como de snacks.

## **Precios y descuentos**

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

Existen negociaciones especiales de descuento con clientes institucionales. En dichas negociaciones participan los cinco principales embotelladores y Coca-Cola de México y se aplican a todas las embotelladoras que atiendan a dicho cliente, no sólo en los territorios que atiende AC, 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.

En Argentina las autoridades supervisan directamente el precio de ciertos productos nuestros vendidos a través de supermercados para mantener la inflación bajo control.

## **Políticas de crédito**

En México, las ventas de refrescos son en su mayoría al contado; aproximadamente el 28% 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.

En Argentina, de la misma manera que México son al contado, teniendo crédito solamente para clientes de cadenas nacionales representando los mismos el 6% de las ventas al 31 de diciembre del 2011.

En Ecuador, la mayoría de los ingresos se obtienen en efectivo en el momento de la entrega de productos, y sólo se concede crédito a clientes seleccionados. En 2011, la recaudación de efectivo ascendió al 80% de los ingresos totales a diciembre del 2011.

En el negocio de botanas, las políticas de crédito son similares a las que se usan en el negocio de refrescos, solo que aproximadamente el 15% del total, al 31 de diciembre del 2011, se había otorgado a tiendas de conveniencia y auto servicios, es decir, clientes institucionales. También existe la posibilidad de que el vendedor de ruta otorgue crédito a los clientes detallistas y por monto bajo.

## **Promoción y publicidad**

### México

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 (previo acuerdo con representantes de TCCC). 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”. Coca-Cola participa tanto en las campañas locales como nacionales, el gasto de los planes de mercadotecnia conjuntos TCCC-embotellador son reflejados en el 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, AC realiza varias campañas promocionales anuales que tienden a ser mucho más seccionadas y regionales. Estas promociones son presentadas y aprobadas, previamente a su lanzamiento, por Coca-Cola de México, la que apoya no sólo en lo económico, sino también en la parte operativa de dicha promoción.

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

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

En Ecuador, aunque legalmente es posible establecer acuerdos de exclusividad con publicidad, AC ha elegido en su lugar firmar acuerdos comerciales preferenciales.

### Argentina

En lo que respecta a Argentina, la forma en que se manejan las campañas de promoción y publicidad son muy similares a las que se llevan a cabo en México, salvo que para el caso de Argentina, es Coca-Cola de Argentina la que lleva a cabo el apoyo en la parte económica y en la parte operativa y, por otra parte, no se cuenta con el programa institucional denominado “Club Mercadeo”.

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

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

##### ***Refrescos***

La Compañía actualmente mantiene registrada cada una de sus marcas en el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial. Estas incluyen: entre otras, Topo Chico.

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 cada diez años. Estos registros dan derechos exclusivos a AC para explotar sus marcas propias en territorio nacional y algunas en el extranjero. Asimismo, para los productos de exportación se cuenta con los registros respectivos en EUA.

Aunque la Compañía constantemente está innovando productos, ésta no cuenta con una política específica para investigación y desarrollo. La Compañía no ha invertido cantidades significativas en investigación y desarrollo de productos durante los últimos 3 años.

### **Botanas**

Entre las principales marcas referentes a botanas se encuentran: Bokados, Prispas, Bokaditas, Golos y Mazapán Azteca, entre otros. La renovación del registro de cada marca se realiza cada diez años.

### **Contrato de embotellador**

Aproximadamente el 97.4% de las ventas de AC al 31 de diciembre de 2011 fueron de productos Coca-Cola.

En México, AC produce y comercializa productos de TCCC a través de dos contratos de embotellador (el "Contrato de Embotellador") celebrado con esta empresa, el 23 de septiembre de 2004 para aquellos territorios AC previos a la Fusión, y el 1 de agosto de 2004 para aquellos territorios Contal previos a la Fusión. El Contrato de Embotellador tiene una vigencia inicial de 10 años y contempla la renovación del mismo por otros diez años más.

Dicho contrato establece que AC y sus subsidiarias embotelladoras deben de adquirir la totalidad de sus requerimientos de concentrados de bebidas de las marcas Coca-Cola de parte de TCCC y de 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 el Contrato de Embotellador.

TCCC está facultada, a su entera discreción, para reformular cualquiera de las bebidas de las marcas Coca-Cola, sujeta a ciertas limitaciones. El Contrato de Embotellador prohíbe, salvo que expresamente se indique lo contrario, el embotellado de otros refrescos que no sean los de la marca Coca-Cola.

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

Por otra parte las autorizaciones otorgadas por TCCC a: (i) FRSA para embotellar, vender y comercializar productos en las provincias de Formosa Chaco, Misiones, Corrientes y el norte de la provincia de Santa Fe de la República Argentina expiró el 1 de noviembre de 2011, y (ii) Embotelladoras Arca de Argentina para embotellar, vender y comercializar productos en las provincias de Salta, Jujuy, Catamarca, Tucumán, La Rioja y Santiago del Estero expiró el 1 de enero de 2012 y contempla la renovación por cinco años más.

El 1 de julio de 2006, EBC celebró un contrato de embotellador con TCCC para embotellar, vender y comercializar productos en la República del Ecuador. Dicho contrato tiene una duración de 5 años.

Para las regiones de Argentina y Ecuador antes mencionadas, TCCC ha autorizado nuevos contratos y permisos de embotellador por una vigencia de 5 años.

Las disposiciones contenidas en dicho contrato, son substancialmente idénticas a las del Contrato de Embotellador celebrado para México.

Los contratos y autorizaciones actuales de embotellador con los que la Compañía cuenta para embotellar y distribuir productos Coca-Cola en las regiones que se indica, son como sigue:

<b>Región</b>	<b>Fecha de suscripción</b>	<b>Fecha de vencimiento</b>
México (1) (Territorios AC previos a la Fusión)	23 de septiembre de 2004	22 de septiembre de 2014
México (1) (Territorios Contal previos a la Fusión)	1 de agosto de 2004	31 de julio de 2014
Noreste de Argentina (2)	1 de noviembre de 2004	1 de noviembre de 2011
Noroeste de Argentina (2)	1 de enero de 2007	1 de enero de 2012
Ecuador (2)	1 de julio de 2006	30 de junio de 2011

(1) Contratos con posibilidad de ser prorrogados por períodos adicionales de diez, a partir de la fecha de su vencimiento.

(2) Para estas regiones, TCCC ha autorizado nuevos contratos y permisos de embotellador por una vigencia de 5 años.

## **Abastecimiento de azúcar**

### México

Para el suministro de azúcar, AC realiza en forma centralizada negociaciones con ingenios autorizados por Coca-Cola de México. Dentro de los acuerdos, se definen programas mensuales de entregas, los cuales son proporcionados por las plantas embotelladoras, de acuerdo a sus planes de producción. Por su parte, todos los ingenios se obligan a entregar el azúcar de acuerdo a las especificaciones de calidad que fija Coca-Cola de México, así como de certificados de calidad.

Las negociaciones de abasto que se establecen con los ingenios son variadas, particularmente en precios. Pueden presentarse esquemas de precios fijos por periodos trimestrales, semestrales o anuales, precios spot, con fórmulas de ajuste, compras anticipadas, entre otros. Todo lo anterior en función de la oferta y demanda en el medio. El precio de venta debe ser pagado en moneda nacional, por tonelada métrica de azúcar. En la mayoría de los casos, son precios en ingenio productor o en bodega de los mismos.

### Argentina

Para el suministro de azúcar, AC Argentina realiza en forma centralizada negociaciones con ingenios autorizados por Coca-Cola de Argentina. Dentro de los acuerdos, se definen programas mensuales de entregas, los cuales son proporcionados por las plantas embotelladoras, de acuerdo a sus planes de producción. Por su parte, los ingenios se obligan a entregar el azúcar de acuerdo a las especificaciones de calidad que fija Coca-Cola de Argentina, así como de certificados de calidad. Las compras del año 2011 fueron realizadas a Compañía Azucarera Concepción, S.A., Ledesma, S.A.A.I., Ingenio y Refinería Tabacal, S.R.L. y a Compañía Industrial Inversora S.A. El precio está fijado en moneda nacional por tonelada de azúcar y los proveedores son ingenios productores de azúcar de caña.

### Ecuador

En Ecuador contamos con 3 Ingenios, encargados de proveer azúcar blanco especial de 150 Incumsa, calificados y aprobados por TCCC, ubicados en Guayaquil. Estos ingenios trabajan a través de cupos de entrega. Para la Compañía se tienen comprometidos 120,000 sacos mensuales a precio competitivo. Cabe mencionar, que la zafra 2010 no fue la esperada y trajo efectos negativos al abastecimiento por lo que el gobierno decidió autorizar a los ingenios la importación de azúcar para cubrir el déficit en la demanda de la industria.

Dado el crecimiento que nuestro mercado experimenta para el 2011 se proyecta el incremento de este cupo a 140,000 sacos. Por la importación de azúcar se paga un arancel que está fijado en base a una franja de precios quincenal que emite el Ministerio de Agricultura.

## **Suministro de Botella PET No Retornable**

El 1 de noviembre de 2003, AC suscribió un contrato de suministro por un plazo de 8 años para el abastecimiento de botellas PET no retornables con la empresa Amcor PET Packaging de México, S.A. de C.V., compañía filial de Amcor PET Packaging USA Inc. (Amcor), líder mundial en la producción de botellas PET no retornables. Dicho convenio incluyó la venta a Amcor de los activos de inyección y soplado propiedad de AC por \$42 millones de dólares pagaderos durante la vigencia del contrato. Bajo este convenio, Amcor se obligaba a suministrar a AC envases no retornables a todas sus plantas embotelladoras, así como a realizar inversiones en equipo de inyección de preformas y en equipo adicional de soplado para abastecer las necesidades de las plantas de AC.

En diciembre de 2005, AC y Amcor suscribieron un convenio modificatorio al contrato de suministro. Derivado de dicho convenio, a partir de junio de 2006 Amcor suministra a la fecha la totalidad de los requerimientos de botellas PET de las siguientes plantas embotelladoras: Insurgentes, Juventud (garrafón), La Paz, Culiacán, Mazatlán, Hermosillo, Chihuahua, Ciudad Juárez y Topo Chico.

Por lo que se refiere a los consumos de botellas PET del resto de las subsidiarias e instalaciones de AC, se suscribieron acuerdos con: (i) Alpa México, S.A. de C.V., la cual suministra a la fecha la totalidad de los requerimientos de la Planta Mexicali, y (ii) Envases Universales de México, S.A. de C.V., la cual suministra el total de los requerimientos de Planta Guadalupe, Planta Matamoros y Planta Piedras Negras.

Estos acuerdos representaron una mejora significativa para AC, en su objetivo de abastecer el mercado con oportunidad, conforme a la estrategia de servicio que se ha construido en los últimos años.

No obstante lo anterior, a raíz del vencimiento de contrato de suministro de botellas PET con Amcor PET Packaging de México, S.A. de C.V. en octubre 2011, AC licitó el suministro de botella para su territorio Norte, con el objetivo de mejorar la tecnología de producción de estos envases; ajustar la logística del suministro y con esto facilitar la implementación de proyectos de aligeramiento y similares; incorporar esquemas de vanguardia de acoplamiento de la producción de botellas con las líneas de llenado y así mismo, reducir la estructura de costos de la botella PET.

Las empresas asignadas para cubrir los requerimientos de la región Norte fueron Alpa México S.A. de C.V. (Alpa) y Envases Universales de México, S.A. de C.V. (EUSA). Los convenios que están en elaboración tendrán duración de 8 años, comenzando el 1 de Marzo del 2012 donde incluyen inversiones en nuevas tecnologías de inyección y soplado, con equipos más veloces, de menor consumo de energía eléctrica y mas compactos. Así mismo, se está efectuando la migración a esquemas de producción más eficientes con operaciones in-line (soplado-embotellado en línea).

Bajo los nuevos acuerdos, Alpa se obliga a suministrar a AC el total de envases no retornables a las siguientes plantas embotelladoras: Planta Chihuahua, Planta Cd. Juárez , Planta Hermosillo, Planta Mexicali, Planta Culiacán y Planta La Paz. Asimismo EUSA suministrará el total de requerimientos de: Planta Insurgentes, Planta Guadalupe, Planta Topo Chico, Planta Matamoros y Planta P. Negras.

Esta transición representa para AC un avance importante en la estrategia de precios, competitividad y eficiencia operativa.

Por lo que se refiere al consumo de botellas de las subsidiarias de la Región Occidente de AC se mantiene el suministro de botella Pet con EUSA y MegaEmpack, S.A. de C.V. Esta última sólo dando servicio a la embotelladora de San Luis.

## **Contrato de Suministro de Coronas Metálicas**

El 30 de abril de 2004 se suscribió un acuerdo con Fábricas Monterrey, S.A. de C.V., filial de Femsu Empaques, S.A. de C.V. para abastecer el 100% de las necesidades de coronas metálicas de AC

por un plazo de 8 años, prorrogable por periodos de un año. Dicho contrato contempla el que Fábricas Monterrey, S.A. de C.V. adquiera la maquinaria propiedad de AC, destinados a la producción de coronas metálicas.

### **Contrato de Suministro de Taparrosas**

Con efectos a partir del 1 de julio de 2004, AC celebró un contrato de suministro de taparrosas con la empresa Alcoa CSI de México en Saltillo, S.A. de C.V., para el abastecimiento de taparrosas de plástico con cintillos de seguridad, el plazo inicial del contrato fue prorrogado hasta el 31 de diciembre de 2010. Bajo dicho contrato, Alcoa CSI de México en Saltillo, S.A. de C.V. se obliga a suministrar a AC los requerimientos totales de taparrosas de plástico de la Planta Insurgentes, Planta Guadalupe, Planta Matamoros, Planta Piedras Negras, Planta Murguía, Planta Juventud, Planta Culiacán, Planta Mexicali y Planta Hermosillo de Bemusa, y a la Planta Topo Chico de Cía. Topo Chico, así como los requerimientos de taparrosas de plástico para uso en botellas PET retornables de la Planta Chihuahua y Planta Ciudad Juárez de Bemusa, y la Planta La Paz.

En noviembre 2009, se firmó un contrato con CSI en Saltillo, S. de R.L. de C.V. (antes Alcoa CSI de México en Saltillo, S.A. de C.V.) para el abasto del 100% de los requerimientos de taparrosca de AC en México. La vigencia es hasta el 31 de diciembre del 2013.

### Argentina

Se estableció un acuerdo con Alusud Argentina S.R.L. (subsidiaria de CSI) para el abasto del 100% de las necesidades de AC en ese país. El convenio tiene vigencia hasta diciembre 2011. Este contrato está en proceso de renegociación de una prórroga.

En lo que respecta a las tapas metálicas, no tenemos contrato de abastecimiento, las dos empresas que nos proveen son Aro S.A., para la Planta de Formosa y Metalgráfica Cearence S.A. para las Plantas de Salta, Tucumán y Catamarca, ambas empresas son de Brasil.

Por lo que respecta a las botellas PET, preformas, stretch film y film termo contraíble, son suministradas por Servicio de Suministro con Complejo Productivo Mediterráneo S.A., de conformidad con el acuerdo con vigencia hasta el 31 de marzo del 2013.

### Ecuador

En Ecuador, contamos con varios proveedores para tapa, como se detalla a continuación:

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>TIPO</b>	<b>PROCEDENCIA</b>
Taparrosca	Latienvase, S.A.	Tapa larga PET	Local
	Latienvase, S.A.	Tapa corta PET	Local
	Alucaps Mexicana	Tapa Ref PET	México
	Iberoamericana	Tapa larga PET	Perú
	CSI - Alusu	Tapa Ref PET	Colombia
	Indutap	Tapa larga PET	Local
	Inyecal	Tapa vidrio	Chile

Latienvases, proveedor local no cubre con la demanda por eso la necesidad de importar de varios orígenes.

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

##### México

Al 31 de diciembre de 2011, AC atendía 541 mil puntos de venta (refresco y botanas).

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

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

Dada la gran fragmentación que caracteriza el territorio donde la Compañía comercializa sus productos, los clientes que AC atiende son en su gran mayoría establecimientos comerciales pequeños, como misceláneas y tiendas de abarrotes e incluso casas habitación (aproximadamente 78% de sus clientes se encuentran en este grupo de clientes tradicionales); sin embargo, AC también cuenta con clientes institucionales que comercializan sus productos en cantidades elevadas, como tiendas de autoservicio, centros de diversión, estadios, parques, tiendas de conveniencia y restaurantes de comida rápida.

Algunos de los productos comercializados bajo marcas propias son exportados a distintas ciudades de EUA, principalmente en territorios y ciudades con una comunidad de mexicanos numerosa, principalmente en los estados de Texas y California.

Dada la amplia fragmentación en la base de clientes, ningún cliente representó al 31 de diciembre de 2011, por sí solo más del 7% de las ventas totales de la Compañía.

##### Argentina

Al 31 de diciembre de 2011, Argentina contaba con 95 mil clientes y la agrupación por tipo de canal es similar a la que se utiliza en México. El canal tradicional representa aproximadamente el 81% de los clientes, haciendo las mismas recomendaciones bajo planes de trabajo para ellos.

##### Ecuador

En 2011, el volumen de ventas a través del canal off-premise llegó a 112,890 millones de cajas unidad lo que representa un 81.48% del volumen total, mientras que el restante 25,656 millones de CU se vendieron a través del canal on-premise. Los precios por caja unidad en los canales off-premise y on-premise fueron de 2.72 y 3.34 dólares americanos, respectivamente.

En línea con la estructura de la industria, las ventas off-premise se concentran en los tiendas al detalle, tiendas de alimentos y especialidades, supermercados y otros minoristas de alimentos, que representan el 81.86% del volumen del canal de ventas. Esto es seguido por las entidades intermediarias con el 9.99% del volumen del canal; que incluyen mayoristas, otras formas de negocios terceros y operadores mayoristas (pero que no los considerados "clubes de precio", ya que no tienen un territorio exclusivo definido por AC). Otros negocios y servicios tienen una participación de 8.15% en el canal off-premise e incluyen negocios para asociados, negocios en general, servicios automotrices, servicios minoristas y farmacias.

En el altamente fragmentado canal ecuatoriano on-premise, las ventas de AC se distribuyen principalmente a través de restaurantes tradicionales y el canal de comida rápida.



AC tiene una base de clientes significativamente fragmentada. Los seis mayores clientes representan solamente el 6.82% de las ventas en el 2011. Estos incluyen la cadena de supermercados Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María y la Tía, la cadena de farmacias Fybeca y salas de cine Súper Cines.

## **v. Legislación aplicable y situación tributaria**

### México

#### **Legislación ecológica**

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

#### **Ley de Aguas Nacionales**

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

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

#### **Régimen fiscal**

AC y sus subsidiarias son personas morales sujetas al cumplimiento de diversas disposiciones fiscales, incluyendo ISR, IETU, IDE (a partir del 1º de Julio de 2008), IVA y PTU, así como a las contribuciones en materia de seguridad social e Infonavit. AC tributa bajo el régimen de consolidación para efectos del ISR. El resto de los impuestos se causan de manera individual en cada una de las empresas de AC.

A partir del 1º de enero de 2008, entró en vigor la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, que es un impuesto complementario al Impuesto sobre la Renta, que amplía la base del impuesto, para aquellos contribuyentes cuyo pago de ISR se ve disminuido, por planeaciones fiscales o por la aplicación de pérdidas fiscales. En el caso concreto de las empresas de AC, tanto en 2009, 2010 y 2011, el impuesto sobre la renta causado y pagado ha sido mayor que el impuesto resultante de IETU; se estima que el ISR causado, de años posteriores continuará siendo mayor que el IETU, por lo que no habrá algún impacto agregado en el pago de sus impuestos. A partir del 1 de enero de 2010, la tasa del ISR, se incrementó en 2 puntos porcentuales, pasando del 28% al 30%, tasa que estará vigente por los años 2010-2012. Por otra parte, a más tardar en junio de 2011, existe el compromiso legal, por parte de la SHCP de presentar al Congreso a la Cámara de Diputados, un estudio sobre los impactos económicos del IETU durante su vigencia y conforme a sus resultados, habrá de proponerse para 2012, un solo impuesto (ISR o IETU), según se desprende de dicho estudio.

A partir del 1º de julio de 2008, entró en vigor una nueva Ley denominada “Ley a los Depósitos en Efectivo”, que grava con la tasa del 2%, precisamente todo depósito en efectivo que se haga en las cuentas bancarias. A partir del 1º de enero de 2010, la tasa fue incrementada al 3%. No obstante que las empresas de AC tienen una importante recuperación de sus ventas en efectivo (alrededor del 85%), este impuesto al poderse acreditar, compensar o devolver, no se prevé que cause dificultad alguna.

El resto de los impuestos, de la PTU y contribuciones sociales, no se prevé incremento significativo, respecto del nivel que hasta la fecha se ha venido pagando.

### **Ley de Mercado de Valores**

AC Cotiza sus acciones representativas del capital social en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) así como los instrumentos de deuda que se indican en el presente Reporte Anual, y por lo tanto, le son aplicables a dicha emisora las disposiciones legales en materia bursátil en México incluyendo sin limitar a la Ley del Mercado de Valores (LMV).

### Argentina

#### Control de Precios

En Argentina las autoridades supervisan directamente el precio de ciertos productos de la Compañía vendidos a través de supermercados para mantener la inflación bajo control.

El gobierno argentino ha tomado medidas para reducir el incremento de los precios minoristas por medio de acuerdos con productores, mayoristas y minoristas, estímulo de inversiones en la producción de productos sensibles y otro tipo de medidas macroeconómicas. En un contexto de inflación, las operaciones en Argentina podrían verse afectadas al no poder trasladar los incrementos en los costos de su producción, especialmente los *commodities*, directamente al precio final de los productos, que están sujetos a los acuerdos y medidas macroeconómicas mencionadas anteriormente.

Si estas medidas del gobierno argentino continúan o si el gobierno argentino aumenta sus esfuerzos con este objetivo, la situación financiera y las operaciones en Argentina podrían verse afectadas en forma negativa.

### **Impuestos sobre bebidas no-alcohólicas**

Al igual que en México, en Argentina gravan con un impuesto al valor agregado la venta de refrescos a una tasa del 21%. Existe además un impuesto especial que bajo el nombre de Impuestos Internos sobre bebidas analcohólicas, grava con la tasa del 8.6956% la venta de bebidas analcohólicas gasificadas o no. Esta tasa se reduce al 4.1667% para las aguas minerales, mineralizadas o saborizadas, y bebidas elaboradas como mínimo con un 10% de jugos de fruta, porcentaje que se reduce al 5% cuando se trate de jugo de limón.

### **Impuesto al Activo**

En Argentina existe un impuesto a las ganancias mínimas presuntas (“IGMP”) que resulta de aplicar la tasa del 1% sobre ciertos activos productivos. La ley del IGMP establece que el Impuesto a las Ganancias (impuesto cuya tasa corporativa es del 35% y cuyo objeto es equivalente al del Impuesto Sobre la Renta en México) puede computarse como pago a cuenta del IGMP. Asimismo, la ley del IGMP dispone que si en algún ejercicio, el monto a pagar en concepto de IGMP resulta mayor que el Impuesto a las Ganancias, la diferencia resultante puede ser computada como pago a cuenta del Impuesto a las Ganancias que resulte a pagar en los 10 ejercicios fiscales siguientes, y hasta la concurrencia del mayor monto que en concepto de Impuesto a las Ganancias resulte a pagar en dichos ejercicios.

## **Regulaciones Ambientales**

Las operaciones en Argentina están sujetas a leyes y reglamentos, tanto nacionales como provinciales y municipales, relacionados con la protección del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales. Las normativas más importantes son las referentes a la descarga de aguas residuales y al manejo y disposición de sustancias y residuos peligrosos. Las autoridades de control son las Secretarías de Medio Ambiente y los departamentos de fiscalización sanitaria de cada provincia. Las plantas cuentan con todos los procedimientos y controles que aseguran el cumplimiento con las disposiciones legales aplicables. Las plantas de Formosa, Salta, Catamarca y Tucumán cumplen los estándares. El cumplimiento legal es auditado anualmente por las Normas Internacionales ISO 14000 del Sistema de Gestión Ambiental y por las auditorías de TCCC.

Hasta la fecha de este Reporte Anual, no existe ningún litigio ni proceso judicial o administrativo relevante en contra de AC respecto al cumplimiento de las leyes y reglamentos ambientales en Argentina que, según los asesores de la Compañía, pueda llegar a ser declarado procedente. 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 AC.

### Ecuador

#### **Legislación ambiental**

Las operaciones en Ecuador están sujetas al cumplimiento de normas ambientales tanto de carácter nacional como municipal. Bajo estos preceptos se tiene controlado el cumplimiento de descargas líquidas mediante la operación de plantas de tratamiento de aguas residuales, control de emisiones atmosféricas mediante monitoreos y actividades de calibración, control de generación de residuos sólidos y planes de reducción asociados, control de utilización de recursos naturales y monitoreo de cumplimiento legal.

#### **Ley de Aguas**

Las tres plantas productoras en Ecuador, son abastecidas directamente de la red pública municipal de agua. Adicionalmente, las plantas de Quito y Santo Domingo, cuentan con un sistema de abastecimiento a través de concesiones de pozos de agua otorgadas por el estado, para uso industrial.

#### **Régimen tributario**

La Compañía está sujeta al pago anual de impuesto a la renta por las utilidades obtenidas en el ejercicio anual inmediato anterior. La tarifa de este impuesto para el año 2011 fue del 24% sobre la base imponible, la misma que se obtiene restando los gastos legalmente deducibles de los ingresos obtenidos durante todo el ejercicio económico. Según el nuevo Código de la Producción, se aplica un incentivo tributario en Ecuador, así en el año 2011 se da inicio a una disminución del Impuesto a la Renta en un punto porcentual, por lo que el impuesto a la renta para el año 2012 será de 23%, hasta llegar al 22% en el 2013 y los subsecuentes años, la tasa se congela al 22%.

Asimismo, las compañías están obligadas a presentar en los meses de julio y septiembre un anticipo del impuesto a la renta del ejercicio corriente, calculado en base a un porcentaje de activos, pasivos, gastos deducibles y patrimonio. Se debe tomar en cuenta que, en las ventas que se realiza a otras sociedades tiene una retención del 1% sobre el valor facturado antes de impuestos.

En cuanto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), la tarifa en Ecuador es del 12% sobre las ventas, el mismo que grava todos los productos que la Compañía comercializa en dicho país.

Adicionalmente, las bebidas gaseosas están sometidas al pago del Impuesto a Consumos Especiales (ICE), el mismo que se grava a las ventas de bebidas gaseosas, en un porcentaje del 10%.

## Control de precios

En Ecuador, los productos embotellados por la Compañía forman parte de la canasta básica familiar, y las políticas públicas tienden al control de los precios, razón por la cual se sugiere cautela al incrementar precios. Además, las bebidas gaseosas se encuentran gravadas con el Impuesto a los Consumos Especiales, en consecuencia, las empresas productoras de estos bienes están obligadas a fijar un “Precio de Venta Sugerido” para el consumidor final, el mismo que debe ser reportado al Servicio de Rentas Internas, cada vez que exista una variación, tanto a la alza como a la baja y obligatoriamente una vez al año en el mes de diciembre.

### vi. Recursos Humanos

#### México

Al 31 de diciembre de 2011, AC en México contaba con aproximadamente 33,218 empleados, de los cuales 12,633 son ejecutivos y empleados no sindicalizados, 19,709 son sindicalizados de planta y 876 son sindicalizados eventuales.

Las empresas embotelladoras de AC 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 AC en México al 31 de diciembre de 2009, 2010 y 2011:

AC México			
	2009	2010	2011 (*)
EJECUTIVOS Y NO SINDICALIZADOS	7,100	7,099	12,633
SINDICALIZADOS DE PLANTA	10,182	10,354	19,709
SINDICALIZADOS EVENTUALES	124	93	876
TOTAL	17,406	17,546	33,218

(\*) Incremento en el personal debido a la fusión de Arca y Contal.  
Incluye todas las empresas México.

En el caso de empleados sindicalizados, sus prestaciones pueden variar 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 AC a todos sus empleados en cada una de sus subsidiarias se encuentran por arriba del mínimo exigido por las leyes. En los últimos tres años, el número de empleados de AC no ha variado significativamente.

#### Argentina

Al 31 de diciembre de 2011, AC Argentina contaba con 2,232 empleados, de los cuales 422 son ejecutivos y empleados no sindicalizados, 1,572 son sindicalizados de planta y 238 son sindicalizados eventuales.

Las empresas embotelladoras de AC tienen celebrados contratos colectivos de trabajo con distintos sindicatos, entre ellos el Sindicato Único de Trabajadores de Aguas Gaseosas (SUTIAGA) -quien está nucleado en la Federación Argentina de Trabajadores de Aguas Gaseosas (FATAGA)- el Sindicato de Camioneros y el Sindicato de Empleados de Comercio.

Las negociaciones colectivas de salarios y condiciones laborales se realizan en forma centralizada en Buenos Aires, lo cual representa una desventaja comparativa y competitiva para la empresa, ya que generalmente se toma en cuenta el costo de vida y las necesidades y reclamos de la capital, que son diferentes a las de las regiones del interior del país. (El costo de vida es mayor en Buenos Aires)

La empresa considera que las relaciones laborales con sus empleados son buenas y positivas, en base a la política de acercamiento y consenso impulsada por la misma y establecida por ambas partes (empresa y sindicato).

El siguiente cuadro muestra la distribución del personal de AC Argentina al 31 de diciembre de 2011:

<b>CATEGORÍA</b>	<b>Dic-11</b>
<b>EJECUTIVOS Y EMP. NO SINDICALIZADOS</b>	<b>422</b>
<b>SINDICALIZADOS DE PLANTA</b>	<b>1,572</b>
<b>SINDICALIZADOS EVENTUALES</b>	<b>238</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,232</b>

En el caso de empleados sindicalizados, sus prestaciones pueden variar de planta a planta, lo que es consecuencia de los diferentes acuerdos históricos celebrados tiempo atrás. 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, la revisión de los sueldos está vinculada al clima político y económico y al peso de negociación política y económica que tenga el sindicato a nivel nacional y sus relaciones con el gobierno.

Las prestaciones y retribuciones de AC a todos sus empleados en cada una de sus zonas se encuentran por arriba del mínimo exigido por las leyes.

### Ecuador

Al 31 de diciembre de 2011, AC Ecuador contaba con 3,617 empleados, de los cuales 3,422 son ejecutivos y empleados no sindicalizados y 195 son sindicalizados. EBC tiene una excelente reputación como el empleador de preferencia en Ecuador y un historial exitoso de construir relaciones laborales constructivas y productivas en la industria.

Desde 1999, la fuerza laboral de EBC es contratada a través de sus empresas embotelladoras, las cuales le proveen en forma exclusiva los servicios de embotellado y comerciales: Congaseosas S.A., Industrial Gaseosas S.A. (Indega), Embotelladora y Procesadora Central (Emprocen) S.A., Embotelladora y Procesadora del Sur S.A. (Emprosur) y Embotelladora y Procesadora del Oro (Emprooro) SA.

Aproximadamente el 5.4% de los empleados son sindicalizados, principalmente en Quito y algunos en Santo Domingo. EBC ha mantenido históricamente buenas relaciones con sus empleados y los principales sindicatos, promoviendo un ambiente de trabajo de productivo y de cooperación. La Dirección de Capital Humano sostiene reuniones mensuales con los sindicatos y reuniones trimestrales con empleados operativos para identificar y resolver problemas. EBC nunca ha tenido un paro u otra forma de interrupción laboral.

El siguiente cuadro muestra la distribución del personal de AC Ecuador al 31 de diciembre de 2011:

CATEGORÍA	Dic-11
EJECUTIVOS Y EMP. NO SINDICALIZADOS	3,422
SINDICALIZADOS DE PLANTA	195
<b>TOTAL</b>	<b>3,617</b>

## vii. Desempeño Ambiental

### México

Como parte del cumplimiento de las regulaciones ambientales, AC envía anualmente a la SEMARNAT o a Ecología Estatal la Cédula de Operación Anual (COA) respecto al manejo y eliminación de residuos considerados como peligrosos por la SEMARNAT y la PROFEPA. Hasta la fecha de este Reporte Anual, AC nunca ha experimentado accidentes de carácter relevante ni tampoco le han sido impuestas multas significativas por parte de las autoridades ambientales de la PROFEPA.

AC procura el mejoramiento en la eficiencia de procesos para el tratamiento y reutilización de aguas residuales, así como en el reciclaje de los desechos industriales clasificados. Actualmente, las plantas embotelladoras de AC 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 11 de las embotelladoras, donde se embotella la mayoría de los refrescos de AC. 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.

AC también participa activamente en Ecología y Compromiso Empresarial, ECOCE, mediante el apoyo y desarrollo de organizaciones para incrementar el acopio de botellas PET. Asimismo, la Compañía tiene como objetivo la obtención del Certificado de "Industria Limpia", otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente para las plantas embotelladoras. Actualmente 20 plantas (de 21) están certificadas y en el proceso de re-certificación, y este año se certificará la planta Matamoros. Por último, AC procura que los gases refrigerantes utilizados en los refrigeradores industriales de las plantas, así como los que se instalan en los distintos puntos de venta, estén libres de compuestos que dañen la capa de ozono.

Hasta la fecha de este Reporte Anual, no existe ningún litigio ni proceso administrativo relevante en contra de AC respecto al cumplimiento de las leyes y reglamentos ambientales en México. 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 AC.

### Argentina

Las operaciones en Argentina están sujetas a leyes y reglamentos, tanto nacionales como provinciales y municipales, en materia de protección ambiental. Estas leyes y reglamentos incluyen a aquellas aplicables a la descarga de aguas residuales, la prevención y control de la contaminación del aire, el impacto ambiental, control de ruido, así como la descarga y transporte de materiales y residuos peligrosos. La Ley Nacional General Ambiental establece la obligación para las industrias de contratar un seguro de cobertura con entidad suficiente para garantizar el financiamiento de la recomposición del daño que en su tipo pudiese producir.

Las autoridades de control son las Secretarías de Medio Ambiente y los departamentos de fiscalización sanitaria de cada provincia. Las operaciones en Argentina procuran el mejoramiento en la eficiencia de procesos para el tratamiento y reutilización de aguas, así como en el reciclaje de los desechos industriales clasificados. Actualmente, las plantas embotelladoras en Argentina cumplen sustancialmente con todos los lineamientos y parámetros establecidos en las leyes y en sus reglamentos respectivos.

Las plantas de Catamarca, Tucumán y Formosa cuentan con plantas tratadoras de efluentes industriales. Es probable que en los próximos años también se exija que la planta de Salta cuente con una planta tratadora de efluentes. Planta Salta cuenta con una concesión para canalizar sus aguas a una de las plantas tratadoras de efluentes de la ciudad.

Asimismo, las cuatro plantas de Argentina (Catamarca, Tucumán, Formosa y Salta) se encuentran certificadas con las Normas Internacionales ISO 14.001: 2004 del Sistema de Gestión Ambiental.

### Ecuador

En Ecuador el control ambiental para las plantas de Quito, Guayaquil y Santo Domingo, se encuentra actualmente descentralizado del Ministerio del Ambiente, por lo tanto, quien ejerce el control son las distintas municipalidades a través de sus distintas dependencias especializadas.

Toda obra u modificación que sea realizada dentro de cada planta, debe ser sometida a un proceso de evaluación de impactos ambientales y ser notificada a la Secretaría o la Dirección de Ambiente, dependientes de los Municipio, según sea el caso.

La Compañía, en cumplimiento a la normativa ambiental, anualmente realiza un Plan de Manejo Ambiental, por cada planta procesadora, el mismo que es puesto en conocimiento de las autoridades reguladoras en materia ambiental, quienes oportunamente dan seguimiento a lo declarado en dicho plan.

## **viii. Información de mercado**

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

#### México

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.
- Precios relativamente bajos.
- El clima del país, el cual en términos generales es caluroso, factor que favorece el consumo de bebidas.
- Mayor confianza de los consumidores a la pureza del agua con la que se elaboran los refrescos.

De manera particular, las regiones que AC atiende presentan altos niveles de consumo per cápita de productos Coca-Cola; la zona fronteriza de Coahuila y Tamaulipas, así como Monterrey presenta uno de los mayores consumos per cápita de productos Coca-Cola a nivel mundial. Los factores particulares que influyen en los altos niveles de consumo de las regiones que AC atiende son:

- Presencia de la marca desde 1926.
- Mayor poder adquisitivo promedio que el resto del país.
- Clima particularmente caluroso.
- Dinámico crecimiento industrial, que se refleja en la migración de población hacia esos territorios.
- Influencia directa de costumbres alimenticias estadounidenses.

## Argentina

Argentina es el tercer país con mayor consumo per cápita del mundo, motivo clave para iniciar operaciones en este país.

Algunos factores importantes representativos de ese país son:

- Al igual que en México, la zona Norte de Argentina también cuenta con un clima caluroso.
- Existe un gran potencial de desarrollo para impulsar el consumo de los formatos de tamaño personal. En la actualidad, aproximadamente el 90% del volumen de ventas, se realiza a través de tamaños familiares.
- Precios accesibles gracias a la mezcla de empaques retornables de la industria, mientras que el resto maneja casi todo su portafolio en empaques no retornables.

## Ecuador

Ecuador es un mercado con una industria de bebidas industrializadas en pleno desarrollo. Las marcas son líderes en casi todos los segmentos en que participamos y muestran índices de crecimiento acelerado tanto en volumen como en ingreso promedio por caja.

- Ecuador tiene dos zonas geográficas claramente distintas por su clima y población, lo que origina índices de estacionalidad muy poco marcados.
- El consumo de empaques personales en formatos retornables y no retornables es una fortaleza del país sin embargo, debemos seguir trabajando en incrementar el consumo de bebidas carbonatadas en hogares.
- Ecuador ha incursionado agresivamente en categorías de bebidas no carbonatadas, llegando a liderar la industria de té y jugos.

## **Mercado y competencia**

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

La principal competencia de AC en el segmento de bebidas son los embotelladores de los productos Pepsi-Cola. De manera específica, la competencia es PBG-México. Existen también otros competidores tales como Peñafiel (Cadbury Schweppes), Jarritos y otros embotelladores de marcas “B” como Big Cola, Gallito, entre otros.

En las ciudades fronterizas, también han representado una competencia refrescos y otro tipo de bebidas fabricadas en EUA que se importan para ser comercializados en tiendas de conveniencia o en supermercados.

Los principales productos de la competencia son Pepsi-Cola, Pepsi-Cola Light, Mirinda, Seven Up, Manzanita Sol, Kas, Jarritos y Big Cola.

En lo referente a agua embotellada, los principales competidores son los embotelladores de Pepsi quienes la comercializan bajo la marca Electropura y Grupo Danone quien la comercializa bajo la marca Bonafont.

Durante los últimos años, el control de la franquicia de productos Pepsi-Cola en los territorios de AC ha pasado por distintas empresas. En 2002, Pepsi Bottling Group, Inc. el embotellador de Pepsi-Cola más grande en el mundo, adquirió a Pepsi-Gemex, S.A. de C.V. (**“Gemex”**) un embotellador de Pepsi que opera en una gran parte de nuestros territorios.



Gemex, antecesor de PBG-México, compró las licencias a Protexa, S.A. en 1997. Gemex utilizaba una estrategia mucho más agresiva que Protexa; en consecuencia, su participación de mercado se ha incrementado en algunos de los territorios que atiende AC. 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.

A pesar de los efectos anteriores, las marcas 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 y mayor frecuencia de visitas a los puntos de venta.
- Extensa red de equipos de refrigeración.
- Servicio y apoyo a clientes.

El siguiente cuadro muestra la participación promedio del volumen de venta de refrescos de AC en sus territorios en México al cierre de 2011, 2010 y 2009:

<b>Participación de Mercado</b>			
	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Total AC México</b>	74.9	75.0%	73.8%

Al igual que en México, en Argentina la industria de las bebidas es altamente competitiva. Nos enfrentamos a la competencia de otros embotelladores de refrescos de Pepsi y productores de bebidas de las denominadas “marcas B”. Nuestros principales competidores son los embotelladores de Pepsi. Del mismo modo, hemos experimentado mayor competencia por parte de productores de refrescos de bajo costo en presentaciones de tamaño familiar, resultando en un precio promedio real menor. También competimos contra bebidas como el agua, jugos de frutas y bebidas deportivas.

El siguiente cuadro muestra la participación promedio del volumen de venta de refrescos de AC en sus territorios en Argentina:

<b>Participación de Mercado</b>			
	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Total AC Argentina</b>	58.5	57.5%	54.7%

## Ecuador

### **Mercado y competencia**

La industria de bebidas ecuatoriana está altamente concentrada en un número reducido de jugadores locales abarcando la totalidad del país. La industria ha sido tradicionalmente liderada por la marca Coca-Cola en el segmento de refrescos y por la marca Güitig en el segmento de agua.

La competencia se ha intensificado durante el siglo XXI. La entrada de marcas de precio o marcas “B” al mercado ecuatoriano en 2001 ha generado un cambio importante en la dinámica de la industria, presionando a los participantes establecidos en el mercado de refrescos a lanzar sus propias marcas de precio y presentaciones capaces de competir contra estos nuevos participantes.

Por otro lado, la franquicia de Pepsi en el país fue transferida en el 2008 al Grupo Tesalia, la cual ha basado su estrategia comercial en agresivas campañas de mercadotecnia e inversiones

considerables en equipos. A pesar de lo anterior, Arca Ecuador ha sido capaz de mantener su posición de liderazgo indiscutible en el mercado.

#### Refrescos

Arca Ecuador es el líder indiscutible de mercado con una participación del 76% del volumen, seguido por el Grupo Tesalia (Pepsi y marcas B) con 11%, Baloru (marca B) con 7% e Industrias Añaños (Big Cola) con 5%. A marzo del 2010, la participación de mercado de Arca Ecuador en este segmento es del 78.5%.

#### Agua

En el segmento de agua embotellada en presentaciones de o por debajo de 3 litros, el Grupo de Tesalia liderea con el 34% del mercado. El segundo jugador es RESGASA con una participación de mercado del 10%, principalmente atribuible a la marca "All Natural". Arca Ecuador se encuentra en tercer lugar con 5% del mercado.

#### Jugo

Ajecuador liderea el segmento de jugos en el 2009 con sus marcas Cifrut y Pulp, seguida de Arca Ecuador y su marca Del Valle. Sin embargo, Del Valle ha aumentado su cuota de mercado constantemente desde su introducción en octubre de 2008 y desde diciembre de 2009 fue la mayor marca de jugos en el Ecuador en términos de volumen, alcanzando una participación de mercado del 38%.

#### Principales Competidores

Arca Ecuador es el jugador dominante en la industria ecuatoriana de refrescos. Como único embotellador de productos de TCCC en el Ecuador, Arca Ecuador ha estado presente en el mercado ecuatoriano desde 1999 tras la fusión de los tres embotelladores independientes de TCCC. Los productos de la compañía incluyen refrescos, agua, agua saborizada, jugos, isotónicos y té RTD ("Ready to Drink").

Tesalia Springs Co. fundada en 1921 por Ricardo Fernández Salvador. Produce y comercializa agua mineral bajo la marca "Tesalia". Es la única agua mineral que contiene sólo carbonatación natural en el Ecuador. La marca de agua de la empresa se convirtió en un icono ecuatoriano. La imagen de Tesalia se basa en la fuente de su agua cuyo origen es del volcán Cotopaxi. Esto ha permitido a la compañía alcanzar una posición de liderazgo en el segmento de agua embotellada.

El producto original de la compañía de agua embotellada se ha convertido parte de un portafolio de productos aún más amplio, que incluye bebidas deportivas, té "RTD", refrescos carbonatados, jugos de fruta y agua saborizada. Tesalia Spring Co. ofrece Agua Tesalia, Aquabella, Tesalia Sport, Tesalia Ice, Tesalia Ice Tea, Güitig, Esencias Güitig, Quintuple (refresco) y V220 (bebida energética).

En mayo de 2008, PepsiCo otorgó a Delisoda, una compañía controlada por los accionistas de Tesalia, la franquicia de sus marcas en Ecuador incluyendo Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Twist, Seven Up, Everest, Cola Más, Kola Gallito, Jugos Deli y Gatorade. Pepsi había sido previamente embotellada y comercializada por Ecuatoriana de Refrescos desde 1940. Históricamente, PepsiCo no ha sido capaz de alcanzar una presencia significativa en los mercados que participa en Ecuador, además de su presencia dominante en el segmento de isotónicos con su marca Gatorade. La nueva administración de la empresa no ha sido capaz de mejorar el rol de Pepsi en el mercado, aún incluso después de sus renovados los esfuerzos a través de agresivas campañas de mercadotecnia y fuertes inversiones.

Baloru, una empresa tradicional local ecuatoriana basada en Guayaquil y ocupa la tercera posición en participación de mercado de refrescos carbonatados. Baloru produce, embotella y distribuye en todo el Ecuador los siguientes productos no-carbonatados: Tropical con sabor a fresa y Tropical Dieta, así como Manzana y Manzana Dieta.

Ajecuador SA es la filial ecuatoriana de Ajegroup (Industrias Añaños SA), fundada en Perú en 1988. Ajecuador entró inicialmente en el mercado ecuatoriano en 2001 mediante la importación de las

marcas Kola Real y Sabor de Oro, a través de su empresa embotelladora Sullana, ubicada en el norte de Perú. Más tarde, en 2001 la compañía fortaleció su presencia en Ecuador con el establecimiento de su primera planta de producción nacional en la ciudad de Machala, localizada en la costa occidental. En 2003, la compañía estableció su planta de producción en Guayaquil.

Industrias Años tiene cuatro marcas de la refresco (Kola Real, Big Cola, Sabor de Oro y First con sabor a frutas), una marca de agua embotellada (Cielo), un isotónico (Sporade) y dos jugos de fruta (Cifrut y Pulp). Los productos de Industrias Años son comercializados en presentaciones familiares PET y sus productos más conocidos se encuentran comúnmente en envases de más de 2 litros.

**RESGASA** es una empresa local ecuatoriana enfocada principalmente en agua embotellada en tamaños, desde 500 cc a 20 litros, lo que le ha permitido convertirse en la segunda mayor empresa en ese mercado en términos de volumen. Fue fundada en 1994 y tiene su sede en Guayaquil, donde tiene una fuerte presencia. Tiene dos plantas, una para el embotellado y el otro para soplado PET. RESGASA produce y comercializa todas las aguas All Natural con y sin gas, agua mineral, limonada natural y ligera, naranjada natural y ligera, agua tónica Lim Tonic, Jean Cola, refrescos naranja y fresa CSD y botanas de plátano All Natural.

A continuación se muestra la participación promedio del volumen de venta de refrescos de AC en sus territorios en Ecuador:

Participación de Mercado			
	2011	2010	2009
<b>Total AC Ecuador</b>	79.2%	78.9%	76.3%

**ix. Estructura corporativa**

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía contaba con 46 subsidiarias, de las cuales 17 eran compañías operativas y las 29 restantes eran compañías sub-controladoras, inmobiliarias y de servicios. El 7 de marzo del 2012, la Compañía adquirió la mayoría de las acciones con derecho de voto de Bebidas Emergentes y Jugos y Bebidas Contal. AC es propietaria en forma directa o indirecta de la mayoría de las acciones representativas del capital de cada una de sus subsidiarias que se mencionan a continuación:



\* Con efectos a partir del primero de mayo de 2012, se acordó la fusión de La Favorita, E. Zapopan, Los Altos, E. San Luis, E. Aguascalientes, E. Zacatecas, Lagunera y Guadiana, como sociedades fusionadas y que se extinguen, en Bemusa como sociedad fusionante y que subsiste.

### Arca Continental, S.A.B de C. V. (tenedora)

Subsidiaria	Nacionalidad	Giro
Bemusa	Mexicana	Productora y embotelladora de bebidas
Topo Chico	Mexicana	Productora y embotelladora de agua mineral
PROCOBASA	Mexicana	Comercializadora
Ipasa	Mexicana	Productora de cajas de plástico
PROCESA	Mexicana	Prestadora de Servicios
Bebidas Emergentes	Mexicana	Comercializadora de jugos y bebidas emergentes
NAYHSA	Mexicana	Productora y comercializadora de botanas saladas, salsas líquidas, dulces y golosinas
DJBN	Mexicana	Comercializadora
Argos	Mexicana	Tenedora de Acciones
Dasa	Mexicana	Inmobiliaria
Franklinton	Española	Tenedora de Acciones
SCA	Mexicana	Prestadora de Servicios
Interex	Americana	Comercializadora
Rockfalls	Española	Tenedora de Acciones
AC Argentina	Argentina	Tenedora de Acciones
Salta Refrescos	Argentina	Embotelladora
Envases Plásticos	Argentina	Sin actividad
FRSA	Argentina	Embotelladora
DICO	Argentina	Comercializadora
Arca Europe	Holandesa	Tenedora de Acciones
Arca Ecuador	Española	Tenedora de Acciones
Indega	Ecuatoriana	Prestadora de Servicios

Congaseosa	Ecuatoriana	Prestadora de Servicios
Emproro	Ecuatoriana	Prestadora de Servicios
Emprosur	Ecuatoriana	Prestadora de Servicios
Emprocen	Ecuatoriana	Prestadora de Servicios
Directcom	Ecuatoriana	Sin actividad
La Favorita	Mexicana	Productora, embotelladora y comercializadora de bebidas
E. Zapopan	Mexicana	Productora, embotelladora y comercializadora de bebidas
Los Altos	Mexicana	Productora, embotelladora y comercializadora de bebidas
E. San Luis	Mexicana	Productora, embotelladora y comercializadora de bebidas
E. Aguascalientes	Mexicana	Productora, embotelladora y comercializadora de bebidas
E. Zacatecas	Mexicana	Productora, embotelladora y comercializadora de bebidas
Lagunera	Mexicana	Productora, embotelladora y comercializadora de bebidas
Guadiana	Mexicana	Productora, embotelladora y comercializadora de bebidas
Inmobiliaria Favorita	Mexicana	Inmobiliaria
Fomento Mayrán	Mexicana	Inmobiliaria
Fomento San Luis	Mexicana	Inmobiliaria
Fomento Potosino	Mexicana	Inmobiliaria
Fomento de Aguascalientes	Mexicana	Inmobiliaria
Fomento Zacatecano	Mexicana	Inmobiliaria
Fomento Río Nazas	Mexicana	Inmobiliaria
Fomento Durango	Mexicana	Inmobiliaria
SISA	Mexicana	Prestadora de Servicios
GYASA	Mexicana	Prestadora de Servicios
Alianzas	Mexicana	Prestadora de Servicios
Comercial T3	Mexicana	Prestadora de Servicios
Jugos y Bebidas Contal	Mexicana	Comercializadora de jugos y bebidas emergentes

**x. Descripción de los principales activos**

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía en México contaba con 21 plantas embotelladoras y 22 de agua distribuidas a lo largo de los territorios que atiende, con una capacidad instalada de aproximadamente 1,700 millones de cajas unidad, la cual se utilizaba en un 61% aproximadamente.

Asimismo, en México contaba con 132 bodegas o centros de distribución, 89 líneas de producción, terrenos disponibles para futuros crecimientos, 17 plantas tratadoras de agua y 1 edificio de oficinas corporativas, aproximadamente 10,927 unidades de reparto y servicio al cliente y 458 remolques, 131 tracto-camiones para traslado de producto entre plantas y CEDIS y 138 “dolly’s”, los cuales eran utilizados para conectar los dos remolques, que juntos, se conocen con el término de “full”.

En Argentina, la Compañía contaba con 4 plantas embotelladoras distribuidas en la región norte de ese país, 23 centros de distribución, 17 líneas de producción y aproximadamente 360 unidades de reparto y servicio al cliente.

En Ecuador, la Compañía contaba con 3 plantas embotelladoras distribuidas en la región norte de ese país, 32 centros de distribución, 13 líneas de producción y aproximadamente 355 unidades de reparto y servicio al cliente.

La antigüedad de las plantas embotelladoras es difícil de calcular ya que cada línea de producción instalada en los mismos tiene diversos componentes que son reemplazados y modernizados constantemente para lograr la mayor eficiencia operativa posible. Adicionalmente, TCCC periódicamente audita los procesos de producción de AC para asegurar que sean los óptimos y así lograr los más altos estándares de calidad en los productos terminados; lo anterior, en algunas ocasiones, implica reemplazo y/o modificaciones importantes en los equipos. Ver “Descripción del Negocio – Actividad Principal”.

El siguiente cuadro muestra las distintas plantas embotelladoras en México, su ubicación, el número de líneas y los centros de distribución al 31 de diciembre de 2011 se tenían.

<b>Embotelladora</b>	<b>Ubicación</b>	<b>No. de Plantas*</b>	<b>No. De Líneas</b>	<b>No. CEDIs</b>
Bebidas Mundiales, SA de CV	Monterrey	13	61	52
Topo Chico, SA de CV	Monterrey	1	5	0
Emb. La Favorita, SA de CV	Guadalajara	1	10	7
Emb. Zapopan, SA de CV	Zapopan	1	3	11
Emb. Los Altos, SA de CV	Tepatitlán	1	3	8
Emb. San Luis, SA de CV	San Luis Potosí	1	4	9
Emb. Aguascalientes, SA de CV	Aguascalientes	2	7	8
Emb. Zacatecas, SA de CV	Zacatecas	1	2	10
Emb. Lagunera, SA de CV	Torreón	1	5	7
Emb. Guadiana, SA de CV	Durango	1	4	8
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>104</b>	<b>120</b>

\* Algunas plantas también operan como Centros de Distribución (CEDIs)

En lo relativo a los activos destinados a los procesos de distribución, al 31 de diciembre de 2011 AC contaba con aproximadamente 10,927 unidades de reparto y servicio al cliente con una antigüedad promedio aproximada de 4 años, 458 remolques y 131 tracto-camiones para traslado de producto entre plantas y CEDIS, así como más de 372,000 refrigeradores, aproximadamente 19,685 máquinas “vending” de refresco, 5,769 de snack y Multimax y aproximadamente 8,000 máquinas “post-mix”

ubicadas en los diversos puntos de venta. Ver “*Descripción del negocio - Canales de Distribución – Proceso de distribución y ventas – Pre-Venta*”.

Todos estos activos están libres de gravámenes.

AC realiza inversiones destinadas a ampliar su red de distribución refrigerada mediante la instalación de refrigeradores, máquinas vending y post-mix en distintos puntos de venta con una inversión de \$1,480 millones en los últimos 3 años. En ese mismo período, la inversión destinada a la compra de terrenos y edificios ha sido de aproximadamente \$532 millones de pesos. Además, se han invertido cerca de \$855 millones de pesos durante el periodo comprendido entre 2009 a 2011 en equipo de transporte, lo anterior con el objetivo de mantener una flota de camiones repartidores moderna y eficiente. Por otra parte, AC realiza periódicamente diversas inversiones principalmente destinadas a la modernización, mantenimiento y reemplazo de maquinaria y equipo de producción.

Durante los últimos tres años, las inversiones en equipo de embotellado (tanto inversión en mantenimiento como mejoras y líneas nuevas) ascendieron a aproximadamente \$1,535 millones de pesos.

### **Seguros**

AC tiene contratadas pólizas de seguros que cubren de manera adecuada los riesgos de sus propiedades (edificios, maquinaria, equipos, materias primas, inventarios, productos terminados, etc.) en los casos de incendio, explosión terremoto, inundación y huracanes y otros riesgos. Asimismo están aseguradas las ganancias brutas de la empresa en la póliza de Todo Riesgo. Las coberturas de estas pólizas son a valor de reposición de los activos. Se tienen también contratadas pólizas de seguro de transporte de mercancías, robo, responsabilidad civil general y de productos, equipo electrónico, rotura de maquinaria, 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.

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

Asimismo se tiene contratada un póliza de seguro de consejeros y funcionarios, “Directors & Officers – D&O”.

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

Ocasionalmente la Compañía se ve involucrada en diversos procedimientos legales dentro del curso normal de sus operaciones.

### **Competencia económica**

a) Con fecha 6 de febrero de 2009, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el extracto del acuerdo de inicio, por el que la Comisión Federal de Competencia Económica (CFC) inició una investigación a AC, y a otros embotelladores de TCCC, por la comisión de prácticas monopólicas relativas previstas en las fracciones IV y VIII del artículo 10 de la Ley Federal de Competencia Económica, en el mercado de bebidas carbonatadas, conocidas comúnmente como refrescos.

AC y sus subsidiarias embotelladoras, fueron requeridas de información por parte de la CFC, y se les tuvo por completamente desahogado dicho requerimiento. Posteriormente el 9 de diciembre de 2012, el Pleno de la CFC por unanimidad resolvió decretar el cierre del expediente al no existir elementos suficientes para sustentar la probable responsabilidad de AC y el resto de los agentes económicos investigados.

Se tiene conocimiento que el pasado mes de febrero Industria de Refrescos del Noreste, S. de R.L. de C.V., Bebidas Purificadas del Sureste, S. de R.L. de C.V. y Embotelladora Potosí, S. de R.L. de C.V., embotelladores de Pepsi Cola y agentes económicos denunciante en dicho proceso de investigación, impugnaron el cierre del expediente decretado por el pleno de la CFC a través de la interposición de un recurso de reconsideración el cual está pendiente de resolverse a la fecha.

b) En el año 2003, Contal y sus subsidiarias La Favorita y E. Zapopan fueron sancionadas por la CFC por las prácticas monopólicas relativas previstas en las fracciones IV y V del artículo 10 de la Ley Federal de Competencia Económica, en el mercado de bebidas carbonatadas, conocidas comúnmente como refrescos, bajo el número de expediente DE-21-2003 por una denuncia interpuesta por nuestro competidor Ajemex, S.A. de C.V. (Ajemex). El monto de la sanción para cada una de dichas empresas fue de \$10,530,000 pesos, mismo que, habiendo sido agotadas todas las instancias y procedimientos legales incluyendo el juicio de amparo, fue cubierto por La Favorita y E. Zapopan.

La sanción impuesta a Contal fue materia de un juicio de nulidad interpuesto ante la Tercera Sala Regional Metropolitana del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa. Al inicio de este mes, dicho juicio fue resuelto a favor de Contal. Dicha resolución favorable puede ser impugnada por nuestro competidor y/o por la Comisión Federal del Competencia.

Asimismo, Ajemex promovió una demanda mercantil en contra de La Favorita, E. Zapopan, TCCC y otros embotelladores de Coca-Cola en México, reclamando de manera solidaria, entre otras prestaciones, daños materiales por la afectación del valor comercial de su marca por un monto no menor a \$840,000, daños por la privación de ganancias no menores a \$671,903 y daño moral. Con fecha 23 de marzo de 2012 el Primer Tribunal Colegiado Civil del Primer Circuito negó un amparo a Ajemex con lo cual se confirmó en definitiva la improcedencia de la acción ejercitada por Ajemex.

### **Investigación en materia de Competencia Económica y Nueva Legislación en Materia de Competencia en la República del Ecuador**

Actualmente, Arca Ecuador enfrenta un proceso de investigación ante la Subsecretaría de Competencia de dicho país por supuestas violaciones a las disposiciones legales aplicables en materia de competencia, concretamente por la fijación de precios predatorios o explotativos y conductas anticompetitivas en lo general. A la fecha de este informe, la Compañía ha cumplido con los requerimientos de información hechos por la autoridad competente y argumentado la improcedencia de las conductas imputadas.

Dentro de dicho proceso de investigación la Subsecretaría de Competencia ha emitido un informe preliminar en el que no recomienda imponer alguna sanción económica a Arca Ecuador.

Actualmente el proceso está en una etapa de alegatos y posteriormente una Resolución Final será emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad de la República del Ecuador misma que puede ser impugnada.

### **Pago de utilidades en la República del Ecuador**

En el año 2008, la Asamblea Permanente de Ex- trabajadores, integrada por cerca de unas 1,000 personas, presentó un reclamo administrativo contra Ecuador Bottling Company (hoy Arca Ecuador) ante el Ministerio de Relaciones Laborales por falta de pago de utilidades desde el año 1984 y hasta el 2008. La demanda no expresó una cantidad determinada.

La Compañía considera que una parte importante de dicha reclamación ha prescrito y que no se presentó ante las autoridades competentes. La Compañía está en el proceso de determinar si este procedimiento podría representarle una contingencia significativa y, en su caso, el monto de la misma.

A la fecha de este reporte, la Compañía no ha constituido reserva alguna en relación con este procedimiento.



La Emisora no se encuentra en ninguno de los supuestos establecidos en los artículos 9 y 10 de la Ley de Concursos Mercantiles.

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

El capital social de AC es variable. El capital mínimo fijo sin derecho a retiro, totalmente suscrito y pagado al 31 de diciembre de 2011 era de \$61,360,194.00 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 AC 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 AC es de libre suscripción en los términos de la Ley de Inversión Extranjera, su Reglamento y demás disposiciones legales aplicables.

El capital social autorizado de AC al 31 de diciembre de 2011 ascendía a la cantidad de \$109,510,037.00 pesos el cual se encontraba suscrito y pagado, y estaba representado por 1,611,263,574 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, de las cuales 902,816,289 acciones corresponden al capital fijo y 708,447,285 acciones al capital variable.

## **xiii. Dividendos**

AC ha decretado y pagado los siguientes dividendos en los años que se indican (expresados en pesos históricos):

<b>Año en que se decretó el dividendo</b>	<b>Dividendo por acción</b>
2002	0.65
2003	1.30
2004	1.50
2005	1.65
2006	1.95
2007	2.00
2008	0.95
2009	1.40
2010	1.05
2011	1.40
2011	13.60

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

AC no cuenta con una política respecto del pago de dividendos. En los últimos años la Compañía ha pagado dividendos provenientes de las utilidades generadas durante cada periodo por resolución de sus accionistas. AC no puede asegurar que en el futuro los accionistas resuelvan el pago de dividendos en la forma en que se ha aprobado en el pasado.

El monto de los dividendos a decretarse en el futuro dependerá fundamentalmente de los resultados de operación, la situación financiera, los requerimientos de capital, los compromisos que se asuman con acreedores y otras consideraciones de negocio de la Compañía, así como otros factores que el Consejo de Administración y los accionistas consideren importantes. El pago de dividendos a los tenedores de las acciones de AC debe ser aprobado por la asamblea general de accionistas, generalmente con base en la recomendación del Consejo de Administración.

Asimismo, de conformidad con los términos del Fideicomiso de Control, el fiduciario de dicho fideicomiso votará las acciones afectas al mismo a favor de pagar un dividendo equivalente a la cantidad que resulte mayor de (i) \$1.50 (un peso 50/00 M.N.) por acción, o (ii) 30% de las utilidades netas de la Compañía durante el ejercicio fiscal anterior, a menos que:

- la asamblea general de accionista de la Compañía apruebe expresamente lo contrario mediante la mayoría requerida conforme a los estatutos sociales; o
- cualesquiera disposiciones contempladas en los contratos de crédito o similares de los que la Compañía sea parte lo prohíban o restrinjan.

### III. INFORMACIÓN FINANCIERA

#### A. Información Financiera Seleccionada

**Comentarios y análisis de la Administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la Compañía para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 comparado con el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010.**

No existen factores que afecten significativamente la comparabilidad de los datos presentados en los estados financieros por los ejercicios indicados a continuación:

**ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**Estados Consolidados de Resultados (No Auditado)**  
**(Cifras monetarias en millones de pesos)**

Al 31 de diciembre de	2011	2010	2009
Volumen de ventas sin garrafón (MCU)	998.7	644.1	608.6
Ventas netas	44,798	27,060	24,234
Costo de ventas	(24,549)	(14,659)	(13,068)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>20,249</b>	<b>12,401</b>	<b>11,166</b>
Gastos de venta	(10,793)	(6,708)	(5,923)
Gastos de administración	(2,700)	(1,467)	(1,419)
<b>Utilidad de operación (antes de gastos no recurrentes)</b>	<b>6,756</b>	<b>4,227</b>	<b>3,824</b>
Gastos no recurrentes <sup>(1)</sup>	(110)	(7)	(51)
	6,647	4,220	3,773
Otros gastos, neto	(809)	(331)	(102)
Resultado integral de financiamiento:			
Gastos financieros, neto	(560)	(309)	(285)
(Pérdida) Utilidad cambiaria, neto	136	102	(1)
	(424)	(207)	(286)
	5,414	3,682	3,385
Participación en los resultados de asociadas	96	13	(2)
<b>Utilidad antes de impuesto sobre la renta</b>	<b>5,510</b>	<b>3,695</b>	<b>3,383</b>
Provisión para impuesto sobre la renta	(847)	(1,021)	(932)
Participación no controladora	(152)	(43)	-
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>4,510</b>	<b>2,632</b>	<b>2,451</b>
Acciones en circulación (miles)	1,611,264	806,020	806,020
Depreciación y Amortización	1,756	1,216	1,118
<b>EBITDA (antes de gastos no recurrentes)</b>	<b>8,512</b>	<b>5,443</b>	<b>4,941</b>
Inversión en activos fijos	2,895	1,350	1,237

(1) Para facilitar la comparación, se modificaron los estados financieros auditados para mostrar aquellos gastos que la Administración de AC considera como no recurrentes a nivel operativo

Razones Financieras:	2011	2010
Utilidad por Acción	2.79	3.26
Rotación de Cuentas por Cobrar	13	13
Rotación de Inventario	7.04	6.87

**ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS**  
**Estados Consolidados de Situación Financiera (No Auditados)**  
**(Cifras monetarias en millones de pesos)**

31 de diciembre de	2011	2010	2009
<b>Activo</b>			
Circulante:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,298	3,628	4,421
Clientes	1,826	1,177	906
Otras cuentas por cobrar	510	584	427
Inventarios	3,488	2,018	1,742
Pagos anticipados	467	257	93
<b>Total activo circulante</b>	<b>9,589</b>	<b>7,665</b>	<b>7,589</b>
Inversión en acciones	2,429	696	787
Inmuebles, planta y equipo, neto	21,162	12,315	10,869
Crédito mercantil, neto	8,296	8,033	4,612
Beneficios a empleados	0	21	86
Otros activos	18,940	5,861	1,699
<b>Total activo</b>	<b>60,415</b>	<b>34,592</b>	<b>25,642</b>
<b>Pasivo y capital contable</b>			
Pasivos a corto plazo:			
Proveedores	2,555	1,413	910
Instrumentos financieros derivados	3	1	20
Porción circulante de la deuda a largo plazo	1,371	531	1,961
Otras cuentas por pagar y gastos acumulados	2,427	1,861	938
<b>Total pasivos a corto plazo</b>	<b>6,357</b>	<b>3,806</b>	<b>3,829</b>
Deuda a largo plazo	10,204	7,787	4,004
Instrumentos financieros derivados	62	57	5
Beneficios a los empleados	919	0	0
Participación de los trabajadores en las utilidades diferida	308	190	112
Otros pasivos diferidos	119	153	134
Impuesto sobre la renta diferido	3,334	2,929	1,762
<b>Total pasivo</b>	<b>21,303</b>	<b>14,922</b>	<b>9,846</b>
Capital contable:			
Capital social contribuido	5,696	4,698	4,698
Prima en venta de acciones	26,861	729	711
Utilidades acumuladas	2,993	12,280	10,495
Efecto por conversión de subsidiarias extranjeras	839	(382)	(108)
<b>Total participación controladora</b>	<b>36,389</b>	<b>17,324</b>	<b>15,796</b>
Total participación no controladora	2,723	2,346	0
<b>Total pasivo y capital contable</b>	<b>60,415</b>	<b>34,592</b>	<b>25,642</b>

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

La Compañía se dedica al negocio de producción y venta de refrescos marca Coca-Cola, marcas propias y de terceros. Las ventas por exportaciones no representan un monto significativo para la Compañía. Véase *Nota 21 a los estados financieros dictaminados al 31 de diciembre de 2011 que se acompañan al presente Reporte Anual.*

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

El 14 de octubre de 2011, AC colocó certificados bursátiles por \$3,000 millones de Pesos, de los cuales \$2,000 millones de Pesos fueron colocados a un plazo de 10 años devengando una tasa cupón fija de 7.63% y \$1,000 millones de Pesos con una tasa cupón de Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio de 28 días más 0.25 (cero punto veinticinco) puntos porcentuales, con fecha de emisión de 14 de octubre de 2011. Los recursos obtenidos de esta emisión fueron principalmente utilizados para pagar un crédito puente con plazo de 18 meses contratado con HSBC, Bank of América y BBVA Bancomer por \$4,500 millones de Pesos, que se había contratado para pagar gastos de la fusión con Grupo Continental, además de Capex presupuestados para el ejercicio 2011.

Dichas emisiones de certificados bursátiles se realizaron al amparo de un Programa de Certificados Bursátiles autorizado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. 153/17113/2008 de fecha 30 de mayo de 2008, cuya actualización fue autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores mediante oficio No. 153/89342/2010 de fecha 23 de noviembre de 2010, y posteriormente mediante oficio No. 153/30982/2011 de fecha 7 de octubre de 2011 por un monto de hasta Ps. 16,000,000,000 (Dieciséis mil millones de pesos 00/100 m.n.), o su equivalente en Dólares de los Estados Unidos de América, o en Unidades de Inversión.

La vigencia del programa es de 5 años contados a partir de su fecha de autorización, plazo durante el cual AC ha llevado a cabo ocho emisiones. Ver la Sección D "Otros valores inscritos en el RNV".

Al 31 de diciembre de 2011 la deuda a corto y a largo plazo era la siguiente:  
(Cifras en miles de pesos)

Certificados bursátiles	10,500,000
Otros	1,075,488
<b>Subtotal</b>	<b>11,575,488</b>
Porción circulante del pasivo a largo plazo	(1,371,396)
<b>Deuda a largo plazo</b>	<b>10,204,092</b>

Los certificados bursátiles del Emisor a que se hace referencia en la sección "Otros Valores" de este Reporte Anual contienen diversas obligaciones de hacer y no hacer a cargo de AC, tales como entregar de información periódica y otros reportes, mantener su existencia corporativa, mantener sus activos en buen estado y contratar seguros en relación con los mismos, así como la obligación de no constituir gravámenes distintos a gravámenes permitidos. Asimismo, dichos certificados contienen causas de vencimiento anticipado, tales como el incumplimiento de sus obligaciones de pago, de sus obligaciones de hacer y no hacer (después de transcurridos los periodos de cura respectivos), el concurso mercantil de AC y el vencimiento anticipado de otras deudas del AC que excedan de la cantidad de EUA\$30 millones.

A la fecha de este Reporte Anual, AC se encuentra en cumplimiento de sus obligaciones al amparo de sus créditos relevantes.

### Instrumentos financieros derivados

Los instrumentos financieros derivados de la Compañía, son contratados con fines de cobertura desde una perspectiva económica, y por aquellos que cumplen con todos los requisitos que exige la normatividad, los cambios en el valor razonable de dichos instrumentos financieros derivados de cobertura se reconocen en la utilidad integral. Los instrumentos financieros antes mencionados con que cuenta AC al 31 de diciembre de 2011 se integran como sigue:

Swaps para cubrir su exposición al riesgo por las tasas variables a las que se contrataron los certificados bursátiles:

Institución	Monto nocional**	Tasa anual pagada por la Compañía	Tasa pagada por Banco	Fecha de vencimiento	Valor de mercado**
Bank of América	\$500,000	7.35%	TIIE más 1.00*	1-junio-12	(\$3,490)
Santander México	\$500,000	8.54%	TIIE a 28 días más 0.95*	4-dic-14	(\$31,230)
Santander México	\$500,000	8.52%	TIIE a 28 días más 0.95*	8-dic-14	(\$30,925)

\* Puntos porcentuales

\*\* En miles de pesos

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía no contaba con créditos o adeudos fiscales relevantes.

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

##### **i. Resultados operativos**

A continuación se describen las variaciones significativas por los rubros más relevantes de los estados financieros de AC, los cuales se derivan principalmente por los resultados de incorporar 7 meses de Grupo Continental, S.A.B. (Contal), derivado de la fusión de operaciones con este grupo, el pasado 1 de junio de 2011, según se indica en el presente reporte anual.

#### **VENTAS**

El volumen total de ventas sin garrafón se incrementó un 55% en 2011, alcanzando 998.7 MCU. México registró un volumen de ventas sin garrafón de 727.6 MCU, representando un aumento de 49.1% contra el año anterior, mientras que el volumen correspondiente a las operaciones de Sudamérica (Argentina y Ecuador) fue de 271.1 MCU, éste último representando un aumento de 73.6% en el mismo periodo. Durante el 2011, el precio promedio por caja unidad sin garrafón en México se incrementó un 3.4%, resultado de los diferentes ajustes selectivos llevados a cabo durante el año y de una eficiente arquitectura de precios. Las ventas netas consolidadas registraron un aumento de 65.5%, pasando de Ps. 27,060.2 millones en 2010 a Ps. 44,797.6 millones en 2011. México alcanzó Ps. 33,334.3 millones mientras que Sudamérica aportó Ps. 11,463.3 millones.

#### **COSTO DE VENTAS**

En 2011, el costo de ventas creció 67.5% respecto a 2010, alcanzando los Ps. 24,553.1 millones principalmente resultado de la incorporación de las operaciones de Contal, la alza de precios de insumos como la fructosa y PET y la depreciación del tipo de cambio. El margen bruto consolidado para el 2011 fue de 45.2%, 0.6 puntos porcentuales menor que el año pasado. En México, el margen bruto fue de 46.6% y para Sudamérica fue de 41.0%.

## **GASTOS DE OPERACIÓN**

Los gastos de operación consolidados en 2011 aumentaron en 66.2% alcanzando Ps. 13,597.9 millones derivado principalmente por la incorporación de las operaciones de Contal y al aumento de gastos de mercado, mantenimiento de equipo de transporte e industrial, el aumento en el costo de combustibles así como el alza en depreciaciones por mayor introducción de equipos de refrigeración. En México, los gastos de operación aumentaron 57.3% año contra año representando 30.2% como porcentaje de ventas, mismo que se compara contra el 29.6% registrado en 2010. En 2011, los gastos de Sudamérica representaron 30.9% como porcentaje de ventas, 2.0 puntos porcentuales mayor respecto al 2010.

## **UTILIDAD DE OPERACIÓN Y EBITDA**

La utilidad de operación consolidada se incrementó un 57.5% contra el año anterior, alcanzando los Ps. 6,646.5 millones en 2011 representando un margen de 14.8%. La utilidad de operación para México pasó de Ps. 3,841.4 millones a Ps. 5,496.4 millones, con un margen de 17.8% y 16.5% para 2010 y 2011, respectivamente. La utilidad de operación para Sudamérica pasó de Ps. 378.2 millones a Ps. 1,150.1 millones con un margen de 6.9% en 2010 y 10.0% en 2011. Por su parte, el flujo de caja operativo (EBITDA) consolidado, aumentó 56.4%, al pasar de Ps. 5,443.1 millones en 2010 a Ps. 8,512.5 millones en 2011, representando un margen de 19.0%.

## **RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO**

En 2011 el costo integral de financiamiento fue de Ps. 423.8 millones, principalmente derivado de los gastos financieros generados por los certificados bursátiles.

## **PROVISIÓN PARA ISR**

La tasa efectiva de la provisión de ISR fue de 15.4% en 2011 y 27.6% en 2010. El ISR pasó de Ps. 1,020.9 millones en 2010 a Ps. 847.1 millones en 2011.

## **UTILIDAD NETA**

La utilidad neta en 2011 fue Ps. 4,510.4 millones o Ps. 3.67 por acción, cifra 71.4% superior a los Ps. 2,631.5 millones de utilidad de 2010.

## **SALDO EN CAJA Y FLUJO OPERATIVO**

Al 31 de diciembre de 2011 se tenía un saldo en caja de Ps. 3,298.1 millones y una deuda de Ps. 11,575 millones, resultando en una deuda neta de caja de Ps. 8,277 millones. El Flujo neto de efectivo generado por la operación en 2011 alcanzó los Ps. 6,175.1 millones.

## **INVERSIONES**

Las inversiones en activos fijos en 2011 totalizaron Ps. 2,895 millones y se destinaron principalmente a la adquisición de equipo de venta, transporte y adecuación de maquinaria.

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

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

Al 31 de diciembre 2011 (cifras monetarias en miles de pesos)			
	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$1,371,396	\$530,965	\$1,960,880
Deuda a largo plazo	\$10,204,092	\$7,787,200	\$4,004,265
<b>Total</b>	<b>\$11,575,488</b>	<b>\$8,318,165</b>	<b>\$5,965,145</b>

El detalle de los Pasivos Bancarios, se encuentra en el inciso C. Informe de Créditos Relevantes, dentro de esta misma sección.

Los principales usos del efectivo en 2011 fueron: pago de dividendos de Ps. 5,020 millones, adquisición de negocios por Ps. 1,416 millones, y actividades de inversión por Ps. 2,136 millones. El saldo de la cuenta de clientes pasó de Ps.1,177 millones en 2010 a Ps.1,826 millones en 2011. De igual forma los inventarios se incrementaron de Ps.2,018 millones en 2010 a Ps. 3,488 millones en de 2011.

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía no tenía celebradas operaciones relevantes que no estuvieran registradas en su Balance General o Estado de Resultados.

### **Políticas de Tesorería**

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

En cuanto al manejo de excedentes de efectivo en caja, estos pueden ser invertidos hasta un 20% en dólares, dado que prácticamente toda la operación está denominada en pesos. Ambas inversiones se realizan tanto en valores gubernamentales como en ciertos papeles nacionales e internacionales.

Existe un esquema de diversificación de instituciones financieras para disminuir el riesgo y concentración de los recursos. El plazo, riesgo y monto de las inversiones, deberá ser previamente autorizado por el Director de Administración y Finanzas.

### **iii. Control Interno**

La administración de la Compañía es responsable de la preparación de los estados financieros y toda la información financiera contenida en este informe. Ésta responsabilidad incluye el mantener la integridad y objetividad de los registros financieros así como la preparación de los estados financieros conforme a las Normas de Información Financiera Mexicanas.

La Compañía cuenta con una estructura de control interno con el objetivo de proporcionar entre otras cosas, la confiabilidad de que sus registros reflejen todas las transacciones de sus actividades operativas, ofreciendo protección contra el uso indebido o pérdida de los activos de la Compañía. La administración de la Compañía considera que la mencionada estructura de control interno cumple con dichos objetivos.

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

Los estados financieros consolidados fueron auditados por PwC. Sus exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, considerando también la estructura de control interno de la compañía. El dictamen de auditoría de los auditores externos sobre los estados financieros de la compañía al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se incluye en este Reporte Anual.

El Consejo de Administración de la Compañía, por medio de su Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, compuesto exclusivamente por consejeros independientes, es responsable de vigilar que la administración de la Compañía cumpla con sus obligaciones en relación al control financiero de las operaciones y la preparación de los estados financieros.

El Comité de Auditoría y Prácticas Societarias propone al Consejo de Administración el despacho de auditores externos y se reúne regularmente con la administración, con los auditores internos y con el despacho de auditores externos. Asimismo, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias tiene libre



acceso a los auditores internos y al despacho de auditores externos, con quienes periódicamente se reúne.

Este Comité tiene la facultad de recomendar al Consejo de Administración la contratación de Auditores Externos, responsables del dictamen de los Estados Financieros consolidados de la Compañía. Asimismo, en beneficio del público inversionista, ha recomendado al Consejo de Administración la contratación de PwC para la revisión sobre los estados financieros trimestrales de la Compañía.

En reuniones periódicas con los Auditores Externos se revisan los programas y alcances de su trabajo así como los Informes de Comentarios y Recomendaciones de Control Interno y otras opiniones que periódicamente presentan. También se cerciora del cumplimiento de los requisitos de independencia y rotación de su personal.

En cuanto a la función de Auditoría Interna, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias propuso al Consejo la tercerización (“Outsourcing”) de estas actividades para lo cual se contrataron los servicios de Deloitte Touche Tohmatsu. Hasta el 31 de diciembre de 2011 Deloitte Touche Tohmatsu dejó de ser Auditor interno tercerizado de la Compañía, Este comité revisa periódicamente los programas de trabajo y los Informes que regularmente se presentan, dando seguimiento a las medidas correctivas tomadas. La administración de la Compañía ha cuidado que esta función cuente con todas las facilidades para su adecuado funcionamiento.

En cuanto a operaciones con partes relacionadas, la administración de la Compañía pone a consideración del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias todas las operaciones significativas, mismas que deben de ser debidamente documentadas y justificadas.

#### **E. Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas**

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

#### **Inmuebles, maquinaria, equipo y depreciación (Nota 4g y Nota 9 de los Estados Financieros)**

Los inmuebles, maquinaria y equipo, se expresan como sigue:

México:

- i. Los relacionados con adquisiciones de negocios, a su valor razonable de mercado determinados por expertos independientes y posteriormente a su costo de adquisición
- ii. Adquisiciones realizadas a partir del 1 de enero de 2008, a su costo de adquisición, y
- iii. Adquisiciones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007, a sus valores actualizados determinados mediante la aplicación a sus costos de adquisición o construcción de factores derivados del INPC.

Argentina:

- i. A partir del 1 de enero de 2009, a sus valores actualizados determinados mediante la aplicación a sus costos de adquisición y construcción, de factores derivados del INPC.
- ii. Al 31 de diciembre de 2008 a su valor razonable de mercado determinados por expertos independientes

Ecuador:

- i. Adquisiciones realizadas a partir del 1 de octubre de 2010 a su costo histórico.
- ii. Al 30 de septiembre de 2010 a su valor razonable de mercado determinados por expertos independientes.

Los inmuebles, maquinaria y equipo son sometidos a pruebas anuales de deterioro únicamente, cuando se identifican indicios de deterioro (véase inciso k. de esta Nota). Consecuentemente, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los inmuebles, maquinaria y equipo se expresan a su costo histórico modificado, menos la depreciación acumulada y, en su caso, las pérdidas por deterioro.

Cuando los activos son vendidos o retirados, la inversión y depreciación acumulada actualizadas son canceladas y la utilidad o pérdida generada se reconoce en los resultados en el rubro "Otros gastos, neto". (Véase Nota 19).

El costo de adquisición de los inmuebles maquinaria y equipo disminuido de su valor residual, se deprecia de manera sistemática utilizando el método de línea recta con base en las vidas útiles de los activos aplicadas a los valores de los inmuebles, maquinaria y equipo.

La depreciación se calcula sobre el valor histórico o histórico modificado de los activos, utilizando el método de línea recta con base en las vidas útiles estimadas determinado por la Compañía. Las tasas anuales aplicadas a los valores de los activos, son las siguientes:

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

Los anticipos a proveedores son reconocidos como parte del rubro inmuebles, maquinaria y equipo cuando los riesgos y beneficios han sido transferidos a la Compañía.

#### **Deterioro de activos de larga duración (Nota 4k de los Estados Financieros)**

Los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil y las inversiones en asociadas están sujetos a pruebas de deterioro, en el caso de los activos con vida indefinida, las pruebas se realizan anualmente y en el caso de los activos con vida definida, éstas se realizan cuando existen indicios de deterioro. Al 31 de diciembre de 2011 y de 2010 no existieron ajustes por deterioro, excepto por reservas para bajas de valor provenientes de la fusión de Arca y Contal.

#### **Beneficios a los empleados (Nota 4m y Nota 15 de los Estados Financieros)**

Los beneficios otorgados por la Compañía a sus empleados, incluyendo los planes de beneficios definidos (o de contribución definida) se describen a continuación:

Los beneficios directos (sueldos, tiempo extra, vacaciones, días festivos, permisos de ausencia con goce de sueldo, etc.) se reconocen en los resultados conforme se devengan y sus pasivos se expresan a su valor nominal, por ser de corto plazo. En el caso de ausencias retribuidas conforme a las disposiciones legales o contractuales, éstas no son acumulativas.

Los beneficios por terminación de la relación laboral por causas distintas a la reestructura, así como los beneficios al retiro (pensiones, prima de antigüedad, gastos médicos e indemnizaciones) son registrados con base en estudios actuariales realizados por peritos independientes a través del método de crédito unitario proyectado. Para cubrir los beneficios anteriores, la Compañía realiza aportaciones periódicas a fondos establecidos en fideicomisos irrevocables para algunas de sus subsidiarias.

El costo neto del periodo de cada plan de beneficios a los empleados se reconoce como gasto de operación en el año en el que se devenga, el cual incluye, entre otros, la amortización del costo laboral de los servicios pasados y de las ganancias (pérdidas) actuariales de años anteriores.

Los estudios actuariales sobre los beneficios a los empleados, incorporan la hipótesis sobre la carrera salarial.

En Ecuador se tienen planes de pensiones para jubilación y desahucio (beneficios al término de la relación laboral), cuya provisión se determina en función de estudios actuariales obtenidos de

expertos independientes bajo el método de crédito unitario proyectado. En Argentina en la Compañía no se tienen planes de pensiones, ya que dicho beneficio es cubierto por el estado argentino.

### **Impuestos Sobre la Renta Diferido (Nota 4o y Nota 20 de los Estados Financieros)**

El impuesto sobre la renta (ISR) se registra por el método de activos y pasivos con enfoque integral, el cual consiste en reconocer un impuesto diferido para todas las diferencias temporales entre los valores contables y fiscales de los activos y pasivos.

La Compañía reconoció el ISR diferido, toda vez que las proyecciones financieras y fiscales preparadas por la empresa indican que esencialmente pagarán ISR en el futuro.

### **Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) Diferida (Nota 4p y Nota 19 de los Estados Financieros)**

El reconocimiento de la PTU diferida se efectúa con base en el método de activos y pasivos con enfoque integral, el cual consiste en reconocer una PTU diferida para todas las diferencias entre los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, en donde es probable su pago o recuperación.

No obstante lo anterior AC, determina la PTU, aplicando la tasa referida a la misma base sobre la que determina el impuesto sobre la renta, dado que sus empresas cuentan con resoluciones judiciales que así lo avalan o, en su defecto, aplica los criterios jurisprudenciales vigentes.

La empresa ha definido como probable y reconocido en sus registros, los efectos de PTU diferida que surjan de las diferencias temporales calculadas por los siguientes cinco años. Los efectos de diferencias temporales que excedan a dicho periodo se consideran contingentes.

El efecto de las diferencias temporales que surgen a partir del año 2017 y que se consideran como un pasivo contingente se estima en aproximadamente \$263,525, no obstante considerando la obligación a la que está sometida la compañía de conversión de NIIF a partir del 1 de enero del 2012 dicho pasivo no será reconocido en el futuro. La PTU causada y diferida se presenta en el estado de resultados dentro del rubro de "Otros gastos, neto".

### **Instrumentos financieros con características de pasivo (Nota 4q y Nota 13 de los Estados Financieros)**

Los instrumentos financieros emitidos por AC, con características de pasivo, se registran desde su emisión como pasivo, dependiendo de los componentes que los integran. Los costos iniciales incurridos por la emisión de dichos instrumentos se asignan al pasivo en la misma proporción que los montos de sus componentes. Las pérdidas y ganancias relacionadas con componentes de instrumentos financieros clasificados como pasivos se registran en el costo integral de financiamiento.

### **Instrumentos financieros derivados (Nota 4d y 14 de los Estados Financieros)**

Todos los instrumentos financieros derivados clasificados con fines de negociación o de cobertura por riesgos de mercado, se reconocen en el balance general como activos y/o pasivos a su valor razonable. El valor razonable se determina con base en precios de mercado determinados por la contraparte con los que AC tiene contratados estos instrumentos en forma privada.

Los cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros contratados con fines de cobertura desde una perspectiva económica se reconocen en el capital contable, mientras que los relacionados con este tipo de instrumentos que no cumplen con toda la normatividad de cobertura en 2010, se registraron en dicho año dentro del resultado integral de financiamiento.

AC contrata instrumentos financieros derivados para cubrir su exposición al riesgo por las tasas variables a las que paga sus certificados bursátiles, las cuales se indican en la Nota 14. Por otro lado AC realiza compras de algunos de sus principales insumos para la producción en moneda y a proveedores extranjeros, y para reducir su exposición al riesgo de fluctuación de divisas, contrata derivados de divisas para cubrir tales transacciones pronosticadas; la contratación de derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y con límites establecidos para cada institución.

### **Nuevos Pronunciamientos Contables**

En adición a los nuevos pronunciamientos contables descritos en la Nota 23 de los Estados Financieros Auditados, en enero de 2009, la CNBV publicó las modificaciones de la normativa aplicable a la información financiera de los emisores mexicanos con valores de renta variable cotizados en un mercado de valores de México, incluyendo la obligación de elaborar y presentar estados financieros utilizando las Normas Internacionales de Información Financiera (*International Financial Reporting Standards*, o IFRS) adoptadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (*International Accounting Standards Board*, o IASB) en lugar de las NIF mexicanas, comenzando en 2012. Los emisores pueden voluntariamente reportar los estados financieros haciendo uso de las IFRS antes de que la adopción de dichas normas sea obligatoria. A la fecha AC se encuentra actualmente evaluando los efectos que la adopción de las IFRS tendrá en su información financiera, según se describe en la Nota 3, Adopción de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF, IFRS por sus siglas en inglés).

## **IV. ADMINISTRACIÓN**

### **A. Audidores Externos**

Es facultad del Consejo de Administración el nombramiento del Auditor Externo, previa opinión del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.

A partir de los acuerdos para la integración de AC, la firma de auditores ha sido PricewaterhouseCoopers (PwC), quienes habían sido los auditores durante los últimos tres años de AC (antes Procor).

PwC no ha emitido, como producto de las auditorías anuales a los estados financieros de la entidad (incluyendo sus subsidiarias), dictámenes con salvedades, negaciones o abstenciones de opinión a los Estados Financieros Consolidados que se presentan como anexo a este Informe.

Durante el 2011, la Compañía pagó a PwC un total de 22.5 millones de pesos aproximadamente por concepto de honorarios. Los mismos equivalen a un 96%, 4% Y 1% por concepto de servicios de auditoría, revisiones trimestrales y otros.

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

A partir de Enero 1, 2005, la Compañía adoptó la política de no celebrar operaciones con personas relacionadas, con excepción de aquellas que se consideren estrictamente necesarias para fines estratégicos y/o que puedan impactar significativamente los resultados de AC, así como operaciones: (i) entre AC y empresas en cuyo capital participa esta última ("Asociadas" o "Afiliadas") (ii) celebradas por Asociadas o Afiliadas de AC entre sí.

Para las operaciones celebradas con personas relacionadas distintas a Afiliadas o Asociadas, la Dirección General solicitará autorización al Presidente y a los Vicepresidentes del Consejo, reunidos como Comité Ejecutivo, y explicará los aspectos que hacen necesaria tal operación, así como sus bases y temporalidad. En este caso, adicionalmente se presentará la operación al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias para su aprobación.

Las operaciones con partes relacionadas durante los últimos 3 años son como sigue: Ps. 1.4 millones en 2009, Ps. 1.8 millones en 2010 y Ps. 9.3 millones en 2011.

Aún y cuando la Compañía considera que los términos obtenidos por la misma en estas operaciones con partes relacionadas no son menos favorables que aquellos que podría obtener de parte de terceros no relacionados, las políticas de la Compañía consideran que éstas deben ser aprobadas por el Comité de Auditoría, ya que dichas operaciones pudieran representar posibles conflictos de intereses.

En el transcurso normal de sus actividades, AC realiza operaciones de tipo comercial con algunas de sus subsidiarias y empresas Asociadas o Afiliadas no subsidiarias. AC contempla seguir realizando operaciones con dichas empresas en el futuro. Dichas operaciones se llevan a cabo en términos de mercado por lo que AC considera que los términos no son menos favorables que los que podrían obtenerse en una operación comparable con una empresa no relacionada (*ver nota 22 de los Estados Financieros Auditados*).

Los principales saldos por pagar a partes relacionadas para los últimos tres años fueron como sigue:

	Al 31 de diciembre de (en miles de pesos)		
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
PROMESA	\$53,957	\$109,977	\$27,111
JUGOS DEL VALLE	\$226,118	\$73,367	6,822
BETA SAN MIGUEL	\$5,864	\$11,123	-
ENVASA	\$16,424	\$3,334	37,120
IEQSA	\$26,084	0	0
CRIOTEC	\$905	0	0
CCM	\$274,239	0	0
PIASA	\$3,414	0	0
<b>Total</b>	<b>\$607,005</b>	<b>\$197,801</b>	<b>\$71,053</b>

Las principales transacciones con partes relacionadas y asociadas para los últimos tres años fueron como sigue:

	Al 31 de diciembre de (en miles de pesos)		
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
Compra de producto enlatado	\$682,836	\$312,918	363,182
Compra de jugos y néctares	\$1,045,998	\$541,870	478,937
Compra de refrigeradores	\$306,476	\$252,678	237,322
Compra de azúcar	\$945,217	\$324,589	-
Compra de latas y envases	\$378,762	\$366,573	367,232
Compra de refacciones y otros	\$11,456	\$16,205	13,301
Compra de concentrado	\$6,020,210	-	-
<b>Total</b>	<b>\$9,390,955</b>	<b>\$1,814,933</b>	<b>\$1,459,974</b>

### C. Administradores y accionistas

#### *Miembros del Consejo de Administración*

El 19 de abril de 2012, se celebró una asamblea ordinaria de accionistas de la Sociedad en el domicilio social de la Compañía, en donde se aprobó la designación de los actuales miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración mismo que, de conformidad con los estatutos sociales de AC, debe estar integrado por un mínimo de 15 y un máximo de 21 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.

La siguiente tabla muestra los nombres de los actuales miembros del Consejo de Administración, y el título que tienen en dicho Consejo:

<u>Nombre</u>	<u>Título</u>	<u>Nombre del suplente</u>
Manuel L. Barragán Morales	Presidente	Rafael Barragán Morales
Luis Arizpe Jiménez	Vicepresidente	Carlos Arizpe Jiménez
Tomás Alberto Fernández García	Vicepresidente	Miguel Antonio Fernández Iturriza
Miguel Ángel Rábago Vite	Vicepresidente	Baldomero Ponce Cruz
Jorge Humberto Santos Reyna	Vicepresidente	Rodrigo Barragán Villarreal
Estuardo Alveláis Destarac	Consejero Patrimonial	Guillermo Alveláis Destarac
Emilio José Arizpe Narro	Consejero Patrimonial	Joaquín Mario Arizpe Sada
Juan Manuel Barragán Treviño	Consejero Patrimonial	Roberto Garza Velázquez
Fernando Barragán Villarreal	Consejero Patrimonial	Sergio Eugenio González Barragán
Alejandro M. Elizondo Barragán	Consejero Patrimonial	Miguel C. Barragán Villarreal
Carlos Enríquez Terrazas	Consejero Patrimonial	Rafael Garza-Castillón Vallina
Jesús Viejo González	Consejero Patrimonial	Magda Cristina Barragán Garza de Viejo
Luis Lauro González Barragán	Consejero Patrimonial	María Guadalupe Barragán de González
Bruce E. Grossman	Consejero Patrimonial	Alberto Sánchez Palazuelos
Cynthia H. Grossman	Consejero Patrimonial	Roberto Martínez Garza
Ulrich Guillermo Fiehn Rice	Consejero Independiente	Eduardo Coronado Quintanilla
Ernesto López de Nigris	Consejero Independiente	Jorge Alanís Canales
Fernando Olvera Escalona	Consejero Independiente	Fernando Olvera Sotres
Armando Solbes Simón	Consejero Independiente	José Luis Fernández Fernández
Eduardo Raúl Arrocha Gío	Consejero Independiente	Luis Burgueño Colín
Jaime M. Sánchez Fernández	Secretario	Arturo Gutiérrez Hernández
	(No miembros del Consejo de Administración)	

A continuación se presenta información de ciertos consejeros propietarios en los términos del Anexo "N" de las Disposiciones Generales. Para información respecto de los demás consejeros, ver "IV. Administración – C. Administradores y Accionistas – Miembros del Consejo de Administración".

**Manuel L. Barragán Morales** - Presidente del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2005 y miembro desde el 2001. Presidente del Consejo de Administración de Grupo Index. Fue Consejero de Procor, Banco Regional del Norte y Papas y Fritos Monterrey. Se desempeñó también como ejecutivo en una institución financiera durante 15 años.

**Estuardo Alveláis Destarac** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2011.

**Luis Arizpe Jiménez** - Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2008. Presidente del Consejo de Saltillo Kapital. Presidente del Consejo de Administración del Hotel

Camino Real Saltillo. Consejero de Grupo Financiero Banorte zona norte. Presidente de Cruz Roja Mexicana, Delegación Saltillo. Presidente del Comité del Diezmo de la Diócesis de Saltillo. Vicepresidente de COPARMEX, Coahuila Sureste. Consejero y Tesorero de Desarrollo Rural de Saltillo. Fue Presidente de CANACINTRA, Coahuila Sureste.

**Emilio José Arizpe Narro** – Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2008.

**Eduardo Raúl Arrocha Gío** - Miembro del Consejo de Administración desde 2011. Maestro en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México y la Facultad de Derecho de la Universidad Anáhuac. Fue Director Legal del Laboratorio Syntex durante 7 años y Vicepresidente Legal para América Latina en The Coca-Cola Company; empresa de la cual se jubiló después de 25 años de trayectoria profesional. Fue Presidente de la Asociación Nacional de Abogados de Empresa y es miembro de la Barra Mexicana Colegio de Abogados.

**Juan M. Barragán Treviño** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2009.

**Fernando Barragán Villarreal** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2001. Consejero de Grupo Index y Miembro del Consejo Cívico del Parque Ecológico Chipinque. Fue Consejero de Estructuras de Acero, Financiera General de Monterrey, Procor y Banregio. Fue Director General de Procor. También ocupó varios puestos en Bebidas Mundiales, incluyendo Gerente General y Gerente de Producción, Mantenimiento y Control de Calidad.

**Alejandro M. Elizondo Barragán** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2004. Director de Desarrollo de Negocios de Alfa. Ha ocupado diversos cargos en el área corporativa y en las divisiones siderúrgica y petroquímica a lo largo de más de 35 años de trayectoria en esa empresa. Miembro del Consejo del Banco Regional de Monterrey, Nemark, Indelpro, Polioles y Alestra.

**Carlos Enríquez Terrazas** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2011. Socio fundador del despacho de abogados Enríquez, González, Aguirre y Ochoa, firma afiliada a Baker Hostetler, con una práctica profesional de más de 35 años, responsable del área de adquisiciones y fusiones.

**Tomás A. Fernández García** - Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2007 y miembro a partir de 2005. Director General de Grupo Mercantil de Chihuahua.

**Ulrich Guillermo Fiehn Rice** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2011. Presidente del Consejo de Alto Espacio Residencial. Se desempeñó en distintos puestos en el área de Finanzas Corporativa de Cemex. Fue analista de riesgo financiero en Vector Casa de Bolsa.

**Luis Lauro González Barragán** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2001. Presidente del Consejo de Grupo Logístico Intermodal Portuaria. Consejero de Grupo Index, Berel y CABAL. Miembro del Consejo de la Universidad de Monterrey. Fue Consejero Delegado de Procor.

**Cynthia H. Grossman** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2011. Fue Presidente del Consejo de Administración de Grupo Continental desde 2000 y miembro del Consejo desde 1983.

**Bruce E. Grossman** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2011. Fue miembro del Consejo de Administración de Grupo Continental desde 1977. Asesor en materia de fideicomisos y planeación para sucesión de patrimonios familiares.

**Ernesto López de Nigris** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2001. Miembro del Consejo Consultivo de Telmex y del Consejo de Administración de Grupo Industrial

Saltillo. Fue Co-Presidente del Consejo de Administración de Grupo Industrial Saltillo y Vicepresidente de Operaciones de la misma empresa.

**Fernando Olvera Escalona** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2001. Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. Presidente de Promocapital. Fue Director General del Grupo Protexa, Presidente del Consejo de Farmacias Benavides, Consejero y Director General Adjunto de Banca Serfin. Fue Consejero de diversos organismos empresariales y profesionales, así como de instituciones bancarias, industriales, comerciales, educativas, deportivas y de servicio social.

**Miguel Ángel Rábago Vite** - Director General Adjunto y Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca Continental. Anteriormente fue Director General y miembro del Consejo de Administración de Grupo Continental y colaboró en diversos puestos de la misma empresa por más de 35 años. Es Contador Público y Auditor por la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

**Jorge Humberto Santos Reyna** - Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2007 y miembro a partir de 2001. Director General de Grupo San Barr. Tesorero de la Asociación de Engordadores de Ganado Bovino del Noreste. Fue Consejero de Procor, CAINTRA Nuevo León y de Papas y Fritos Monterrey. Vicepresidente de Confederación USEM y miembro de Cruz Roja. Fue Presidente del Consejo Directivo de USEM Monterrey.

**Armando Solbes Simón** - Miembro del Consejo de Administración de Arca Continental desde 2011. Fue Consejero de Grupo Continental. Director de la oficina Tampico de Banco Base y Asociado y Miembro de los Consejos Directivos de Bene Hospital del Centro Español de Tampico y de la Universidad I.E.S.T. Anáhuac. Miembro de los Consejos Regionales Consultivos de BBVA Bancomer y del I.T.E.S.M. Campus Tampico. Fue Presidente del Consejo y Director General de Central de Divisas Casa de Cambio durante veintitrés años. Laboró en el área de Auditoría en Gossler, Navarro, Ceniceros y Cía. durante 3 años, en el área financiera del corporativo de Grupo Cydsa durante 8 años.

**Jesús Viejo González** - Miembro del Consejo de Administración Arca Continental desde 2012. Vicepresidente Ejecutivo del Consejo de Administración del Centro Convex. Fue economista en jefe de Alfa S.A.B. de C.V. y Vicepresidente de Investigación Económica para Mercados Emergentes en Goldman Sachs, Nueva York. Economista por el ITESM, con maestría en política pública por Harvard y doctor en economía por la Universidad de Boston.

**Jaime Sánchez Fernández** - Director Ejecutivo Jurídico de Arca Continental y Secretario del Consejo de Administración desde 2009.

#### *Parentesco de consejeros*

Algunos de los consejeros propietarios son tenedores de acciones del capital social de AC. A continuación se hace una relación del parentesco que existe entre los Consejeros propietarios: Cynthia H. Grossman y Bruce E. Grossman son hermanos. Fernando Barragán Villarreal es tío de Juan Manuel Barragán Treviño, Alejandro M. Elizondo Barragán, Luis Lauro González Barragán y Manuel L. Barragán Morales, quienes a su vez son primos hermanos y primos hermanos de las cónyuges de Roberto Garza Velázquez, Jorge Humberto Santos Reyna y Jesús Viejo González. Magda Cristina Barragán Garza es cónyuge de Jesús Viejo González. Los padres de Tomás Alberto Fernández García y Estuardo Alveláis Destarac y la madre política de Carlos Enríquez Terrazas, son primos hermanos. Luis Arizpe Jiménez, Joaquín Mario Arizpe Sada y Emilio José Arizpe Narro son primos hermanos. Luis Arizpe Jiménez y Carlos Arizpe Jiménez son hermanos.

#### *Comité de Auditoría y Prácticas Societarias*

En la misma asamblea ordinaria de accionistas celebrada el 19 de abril de 2011, se aprobó ratificar como Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias al Consejero Independiente Fernando Olvera Escalona, y el consejo de administración de AC, en su sesión del 24 de abril de 2012, ratificó a los señores Consejeros Independientes Fernando Olvera Escalona, Ulrich Fiehn Rice



y Armando Solbes Simón miembros de dicho comité. La Compañía considera que los tres miembros del Comité de Auditoría son “expertos financieros” en los términos del Anexo “N” de las Disposiciones Generales.

Asimismo, en la sesión de consejo de administración de AC del pasado 24 de abril se ratificó al Lic. Manuel L. Barragán Morales como Presidente del Consejo de Administración y a los señores Ing. Luis Arizpe Jiménez, C.P. Tomás Alberto Fernández García, C.P. Jorge Humberto Santos Reyna y C.P. Miguel Ángel Rábago Vite como Vicepresidentes del Consejo de Administración. Se designó al Dr. Javier Barragán Villarreal Presidente Honorario Vitalicio.

Se ratificó a los señores Lic. Jaime Miguel Sánchez Fernández y Lic. Arturo Gutiérrez Hernández, como secretarios propietario y suplente, no miembros del consejo de administración.

Como miembros de los Comités Ejecutivo, de Planeación y Finanzas y de Evaluación y Compensaciones se designaron a las siguientes personas:

Comité Ejecutivo: Lic. Manuel L. Barragán Morales, Ing. Luis Arizpe Jiménez, C.P. Tomás Alberto Fernández García, C.P. Miguel Ángel Rábago Vite y C.P. Jorge Humberto Santos Reyna.

Comité de Evaluación y Compensaciones: C.P. Jorge Humberto Santos Reyna, Ing. Juan Manuel Barragán Treviño, Ing. Ernesto López de Nigris, Lic. Carlos Enríquez Terrazas y C.P. Miguel Ángel Rábago Vite.

Comité de Planeación y Finanzas: Ing. Luis Arizpe Jiménez (experto financiero), Ing. Emilio Arizpe Narro, Lic. Estuardo Alveláis Destarac, Ing. Fernando Barragán Villarreal, Ing. Alejandro M. Elizondo Barragán (experto financiero), Dr. Jesús Viejo González (experto financiero), Ing. Luis Lauro González Barragán (experto financiero), C.P. Tomás Alberto Fernández García (experto financiero), y C.P. Miguel Ángel Rábago Vite.

#### *Accionistas principales*

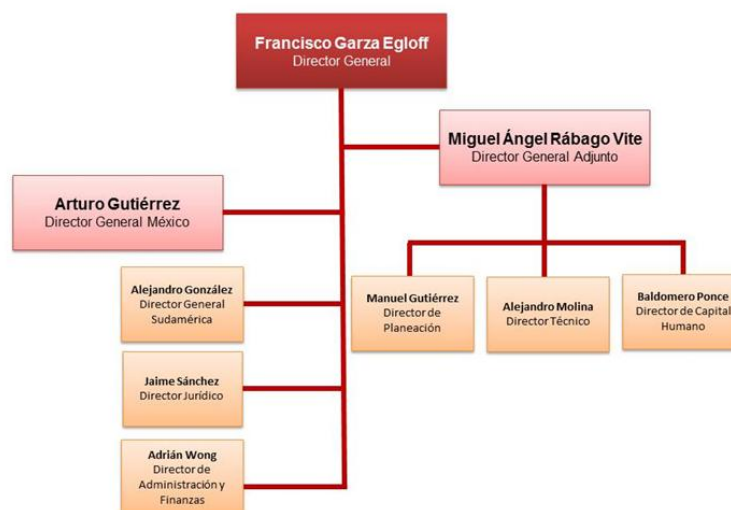
El principal accionista de AC es el Fideicomiso de Control, con un total de 820,943,113 acciones que representan el 50.95% de la totalidad de las acciones en circulación de AC. Ver “Estatutos Sociales y Otros Convenios” - “Fideicomiso de Control” en esta Sección “.

Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, salvo por el Fideicomiso Contal I, del que es beneficiaria la Sra. Cynthia H. Grossman, ninguna persona física o moral posee directamente ni es beneficiaria de más del 10% de las acciones de AC, salvo por el Fideicomiso de Control. En base a lo anterior, la Compañía considera que, salvo por el Fideicomiso de Control, ninguna persona física o moral, en lo individual, ejerce influencia significativa o poder de mando en la Compañía.

Salvo por los señores Ing. Fernando Barragán Villarreal, Ing. Juan M. Barragán Treviño, Dr. Rodrigo Barragán Villarreal, la Sra. Magda Cristina Barragán Garza, la señora Cynthia H. Grossman y el Sr. Bruce E. Grossman, ningún otro miembro del Consejo de Administración de AC o directivo relevante, es, en lo individual, accionista o beneficiario de más del 1% del capital social de AC. Hasta donde la Compañía tiene conocimiento, ningún funcionario de la Compañía es titular del 1% o más de las acciones representativas del capital social de AC.

## Estructura Organizacional de AC

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



Nombre	Cargo	Edad	Antigüedad en el Grupo
Francisco Garza Egloff	Director General	57	9
Miguel Ángel Rábago Vite	Director General Adjunto	56	36
Arturo Gutiérrez Hernández	Director General México	46	11
Alejandro González Quiroga	Director General Sudamérica	51	25
Jaime Miguel Sánchez Fernández	Director Ejecutivo Jurídico	41	5
Adrián Wong Boren	Director Ejecutivo Administración y Finanzas	61	18
Manuel Gutiérrez Espinoza	Director Ejecutivo Planeación, IT, Abastecimientos	59	4
Baldomero Ponce Cruz	Director Ejecutivo Capital Humano	57	34
Alejandro Molina Sánchez	Director Ejecutivo Técnico	45	3

**Francisco Garza Egloff** - Director General de Arca Continental. Anteriormente fue Director General de Embotelladoras Arca desde el 2003. Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Industrial Saltillo, Banco Banregio, Banco Holandés Rabobank y de la División de Ingeniería y Arquitectura del ITESM. Fue Director General de Sigma Alimentos, Akra, Petrocel-Temex y Polioles, en la división de petroquímica de Grupo Alfa, en donde desarrolló una trayectoria de 26 años. Es Ingeniero Químico Administrador del ITESM y realizó estudios de Alta Dirección en el IPADE.

**Miguel Ángel Rábago Vite** - Director General Adjunto y Vicepresidente del Consejo de Administración de Arca Continental. Anteriormente fue Director General y miembro del Consejo de Administración de Grupo Continental y colaboró en diversos puestos de la misma empresa por más de 35 años. Es Contador Público y Auditor por la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

**Alejandro González Quiroga** - Director General de Arca Continental Sudamérica. Anteriormente fue Director de Arca Argentina y Gerente de Zona Nuevo León de Embotelladoras Arca. Es Licenciado en Administración de Empresas y realizó un Diplomado en Alta Dirección en Administración en el ITESM, así como estudios de Alta Dirección en el IPADE.

**Manuel Gutiérrez Espinoza** - Director Ejecutivo de Planeación de Arca Continental a cargo de las áreas de Planeación Estratégica, Tecnologías de Información, Abastecimientos y Proyectos Estratégicos. Colaboró por más de 30 años en Alfa e Hylsa en las áreas de Planeación, Adquisiciones, Desinversiones, Proyectos de Crecimiento, Control, Informática y Abastecimientos. Es Ingeniero Mecánico Administrador del ITESM y cuenta con una maestría en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

**Arturo Gutiérrez Hernández** - Director General México de Arca Continental. Anteriormente fue Director General de Operaciones y Secretario del Consejo de Administración de Embotelladoras Arca. También se desempeñó como Director de la División México, Director de Recursos Humanos, Director de Planeación y Director Jurídico de la misma empresa. Laboró en Alfa como abogado corporativo. Es abogado por la Escuela Libre de Derecho y tiene una Maestría en Derecho por la Universidad de Harvard.

**Alejandro Molina Sánchez** - Director Ejecutivo Técnico de Arca Continental. Colaboró por más de 15 años en Coca-Cola de México en las áreas de Calidad, Sustentabilidad Ambiental y Cadena de Suministro. Es Ingeniero Químico de la Universidad La Salle y cuenta con un diplomado en Cadena de Suministro del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

**Baldomero Ponce Cruz** - Director Ejecutivo de Capital Humano de Arca Continental. Anteriormente fue Director General Adjunto y miembro del Consejo de Administración de Grupo Continental y colaboró en diversos puestos dentro de la misma empresa durante más de 33 años. Es Ingeniero Mecánico Administrador por el Instituto Tecnológico de Ciudad Madero.

**Jaime Sánchez Fernández** - Director Ejecutivo Jurídico y Secretario del Consejo de Administración de Arca Continental. Anteriormente fue Gerente Legal Corporativo de Embotelladoras Arca. Laboró en Alfa durante 8 años y ejerció su profesión en forma independiente. Es Licenciado en Derecho por la Universidad de Monterrey y tiene una Maestría en Derecho por la Universidad de Michigan.

**Adrián Wong Boren** - Director Ejecutivo de Administración y Finanzas de Arca Continental. Anteriormente ocupó el mismo puesto para la empresa desde 1994. Fue maestro en la Universidad Estatal de San Diego y en el ITESM, así como catedrático de la Universidad de California y del Tecnológico de Virginia. Cuenta con estudios en Contaduría Pública en la Escuela de Comercio y Administración de la Universidad de Coahuila, Maestría en Administración del ITESM y Doctorado del Tecnológico de Virginia.

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

#### *Estatutos Sociales y Otros Convenios*

##### *Estatutos Sociales*

Como consecuencia de la Fusión, la Sociedad aprobó reformar integralmente sus estatutos sociales, los cuales fueron protocolizados mediante escritura pública número 12,343 de fecha 24 de mayo de 2011, otorgada ante la fe del licenciado Ricardo E. Vargas Güemes, titular de la Notaría Pública número 35 de Monterrey, Nuevo León e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado de Chihuahua el 25 de mayo de 2011 bajo el folio mercantil electrónico número 12083\*3 y en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado de Nuevo León, el 26 de mayo de 2011 bajo el folio mercantil electrónico número 126386\*1.

Por lo tanto, a continuación se proporciona un resumen de diversas disposiciones relevantes que se contienen en los estatutos sociales de AC, mismos que se encuentran vigentes a partir del 1 de junio de 2011. La siguiente información no pretende ser exhaustiva y se encuentra sujeta al texto íntegro de los propios estatutos de AC y a los ordenamientos legales aplicables. Para un resumen de los estatutos sociales que se encontraron vigentes hasta el 31 de mayo de 2011, ver "IV. Administración – D. Estatutos sociales y otros convenios".

## **Duración**

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

## **Domicilio**

El domicilio social es San Pedro Garza García, Estado de Nuevo León. La Sociedad podrá establecer sucursales, agencias u oficinas en otros lugares de la República Mexicana y en el extranjero, así como someterse convencionalmente por cualquier acto, contrato o convenio a la aplicación de leyes extranjeras o de cualquier estado de la República Mexicana y a las respectivas jurisdicciones de los tribunales, o a domicilios convencionales en México y en el extranjero, con objeto de recibir toda clase de notificaciones o emplazamientos judiciales o extrajudiciales, designando apoderados especiales o generales en el extranjero para dichos efectos o para cualquier otro efecto, sin que se entienda por ello cambiado su domicilio social.

## **Objeto social**

El objeto social principal de AC es promover, constituir, organizar, adquirir y tomar participación en el capital social o patrimonio de todo género de sociedades mercantiles o civiles, asociaciones, civiles o de otra naturaleza, fideicomisos, empresas, ya sean industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, o entidades, en cada caso tengan o no existencia jurídica, 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, sean o no negociables, de sociedades mercantiles o civiles, o de fideicomisos o entidades que tengan o no existencia desde el punto de vista jurídico, nacionales o extranjeras, ya sea formando parte de su constitución o mediante adquisición posterior, así como enajenar, disponer y negociar tales acciones, intereses, participaciones y partes sociales, tengan o no la característica de ser 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 AC 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 AC 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.

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. Cada acción conferirá derecho a un voto en las asambleas generales de accionistas.

## **Derecho de retiro**

Los accionistas de la parte variable del capital social no tendrán el derecho de retiro a que se refiere el artículo 220 (doscientos veinte) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

## **Derecho de preferencia**

Los accionistas gozarán del derecho de preferencia, salvo en el caso de: (a) acciones emitidas a favor de todos los accionistas con motivo de la capitalización de primas por suscripción de acciones, utilidades retenidas o cualesquiera otras cuentas del capital contable o conceptos similares; (b) que la oferta de suscripción se realice al amparo de lo previsto en el artículo 53 (cincuenta y tres) de la Ley del Mercado de Valores; (c) acciones emitidas para representar aumentos de capital derivados de una fusión en que la Sociedad sea fusionante; (d) la colocación de acciones de tesorería adquiridas por la Sociedad en la bolsa de valores, en los términos del Artículo Décimo de los estatutos sociales, o (e) emisión de acciones conservadas en tesorería para la conversión de obligaciones en los términos de lo previsto en el artículo 210 Bis (doscientos diez bis) de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

## **Adquisición de acciones propias por AC**

La Sociedad podrá adquirir las acciones representativas de su capital social, sin que sea aplicable la prohibición establecida en el primer párrafo del artículo 134 (ciento treinta y cuatro) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, siempre que se cumplan los requisitos del artículo 56 (cincuenta y seis) de la Ley del Mercado de Valores y demás disposiciones legales y reglamentos aplicables:

El Consejo de Administración, si así lo resolviere, o el Director General deberán 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 ni votadas en Asambleas de Accionistas de cualquier clase, ni ejercerse derechos sociales o económicos de tipo alguno.

Las acciones propias que pertenezcan a la Sociedad o, en su caso, las acciones emitidas no suscritas que se conserven en tesorería, podrán ser colocadas entre el público inversionista sin que para este último caso se requiera resolución de Asamblea de Accionistas de ninguna clase, ni acuerdo del Consejo de Administración. Para efectos de lo previsto en este párrafo, no será aplicable lo dispuesto en el artículo 132 (ciento treinta y dos) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Las disminuciones y aumentos del capital social derivados de la compra y colocación de acciones a que se refiere este Artículo, no requerirán de resolución de la Asamblea de Accionistas ni acuerdo del Consejo de Administración, pero en relación con disminuciones y aumentos que afecten el capital mínimo fijo, el Consejo podrá, cuando lo juzgue oportuno, hacer constar en el texto del Artículo Sexto de los estatutos sociales, el nuevo número de acciones en que quedará dividida la porción fija sin derecho a retiro del capital social, mediante acta que será protocolizada e inscrita en el Registro Público del Comercio.

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

En tanto las acciones de la Sociedad se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Valores, en los términos de la Ley del Mercado de Valores y de las disposiciones de carácter general expedidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y siempre que a juicio de esta última se salvaguarden los intereses del público inversionista, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores podrá llevar a cabo la cancelación de dicha inscripción de las acciones de la Sociedad en el mencionado Registro, ya sea por virtud de lo señalado en la fracción I del artículo 108 (ciento ocho) de la Ley del Mercado de Valores o a solicitud de la propia Sociedad de conformidad con la fracción II de dicho artículo, y en este último caso previo acuerdo de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas mediante el voto favorable de los titulares de acciones de la Sociedad, con o sin derecho a voto, que representen el 95% (noventa y cinco por ciento) del capital social.

A fin de que se lleve a cabo la cancelación de referencia, deberán cumplirse con los requisitos previstos en la Ley del Mercado de Valores y en las disposiciones de carácter general expedidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, incluyendo sin limitar la realización de una oferta pública de compra de acciones de la Sociedad dentro de los plazos, términos, precio y condiciones previstos para tal efecto, a menos de que se exceptúe dicho requisito en la Ley del Mercado de Valores o en las disposiciones de carácter general expedidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y sean satisfechos los requisitos aplicables para invocar la excepción de dicho requisito.

### **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, debiéndose en consecuencia reformar el Artículo Sexto de los estatutos sociales. Los aumentos en la parte variable del capital social de la Sociedad se efectuarán mediante resolución de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. No podrán emitirse nuevas acciones hasta en tanto las precedentes hayan sido íntegramente suscritas y pagadas.

Las actas que contengan los acuerdos de aumento de capital serán en todos los casos protocolizadas ante fedatario público sin necesidad, en el caso de aumentos en la parte variable del capital social, de reformar los estatutos sociales, ni de inscribir el instrumento público correspondiente en el Registro Público de Comercio. Al tomarse los acuerdos respectivos, la Asamblea de Accionistas que decrete el aumento, o cualquier Asamblea de Accionistas posterior, o bien en caso de omisión o delegación de dicha Asamblea, el Consejo de Administración, fijará los términos y bases en los que deba llevarse a cabo dicho aumento.

En el caso de aumento de capital como resultado de la capitalización de primas sobre acciones, de utilidades retenidas, de reservas o de cualesquier otras cuentas del capital contable, los accionistas participarán del aumento en proporción al número de sus acciones. En virtud de que los títulos de las acciones de la Sociedad no contienen expresión de valor nominal, no será necesario que se emitan nuevos títulos en estos casos.

Salvo por los aumentos de capital social resultantes de la colocación de acciones propias adquiridas por la Sociedad en términos de los estatutos sociales, todo aumento o disminución del capital social deberá inscribirse en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que a tal efecto llevará la Sociedad, con excepción de los movimientos al capital social derivados de la compra y venta de acciones propias que realice la Sociedad en los términos de lo dispuesto por el Artículo Décimo de los estatutos sociales.

### **Asambleas de accionistas**

La Asamblea General de Accionistas es el órgano supremo de la Sociedad y, en consecuencia, podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por el Consejo de Administración o los funcionarios del mismo o de la Sociedad.

Las Asambleas de Accionistas podrán ser Generales o Especiales. Serán Asambleas Generales Extraordinarias: (i) las convocadas para tratar cualquiera de los asuntos indicados en el artículo 182 (ciento ochenta y dos) de la Ley General de Sociedades Mercantiles (excepto por aumentos y disminuciones de la parte variable del capital social); y (ii) las convocadas para acordar la cancelación de la inscripción de las acciones de la Sociedad en el Registro Nacional de Valores. Todas las demás Asambleas Generales serán Ordinarias.

Las Asambleas Generales Ordinarias resolverán sobre cualquier asunto que fuere sometido a su consideración, siempre y cuando no estuviere reservado específicamente por alguna disposición legal aplicable o por los estatutos sociales a una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas o a una Asamblea Especial de Accionistas. Adicionalmente, las Asambleas Generales Ordinarias resolverán sobre la calificación de la independencia de los miembros del Consejo de Administración y sobre las operaciones que pretenda llevar a cabo la Sociedad o las personas morales que ésta controle, dentro de un ejercicio social, cuando representen el 20% (veinte por ciento) o más de los

activos consolidados de la Sociedad con base en cifras correspondientes al cierre del trimestre inmediato anterior, con independencia de la forma en que se ejecuten, sea simultánea o sucesiva, pero que por sus características puedan considerarse como una sola operación.

Serán Asambleas Especiales de Accionistas aquéllas que se reúnan en los términos del artículo 195 (ciento noventa y cinco) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Las resoluciones de las Asambleas de Accionistas adoptadas válidamente, serán obligatorias para esta Sociedad, y para los accionistas ausentes y disidentes.

Las Asambleas de Accionistas se reunirán en el domicilio social, salvo en los casos previstos por el Artículo 179 (ciento setenta y nueve) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

### **Convocatorias**

La facultad de convocar Asambleas de Accionistas compete (a) 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, (b) al Comité de Auditoría y al Comité de Prácticas Societarias, en cuyos casos bastará que la convocatoria sea firmada por su respectivo Presidente.

Los accionistas podrán solicitar la convocatoria de una Asamblea en los casos previstos en la legislación aplicable. En virtud de que las acciones de la Sociedad se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores, los accionistas que representen cuando menos el 10% (diez por ciento) del capital social podrán requerir al presidente del Consejo de Administración, del Comité de Auditoría o del Comité de Prácticas Societarias se convoque a una Asamblea General de Accionistas, sin que sea aplicable o previsto en el artículo 184 (ciento ochenta y cuatro) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Cualquier accionista titular de una acción tendrá el mismo derecho en cualquiera de los casos a que se refiere el artículo 185 (ciento ochenta y cinco) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Cuando por cualquier causa faltare el número mínimo de miembros del Comité de Auditoría y el Consejo de Administración no haya designado consejeros provisionales conforme a lo establecido en el Artículo 24 (veinticuatro) de la Ley del Mercado de Valores, cualquier accionista podrá solicitar al Presidente del referido consejo convocar en el término de tres días, a Asamblea General de Accionistas para que ésta haga la designación correspondiente. Si no se hiciera la convocatoria en el plazo señalado, cualquier accionista podrá ocurrir a la autoridad judicial del domicilio de la Sociedad, para que ésta haga la convocatoria. En el caso de que no se reuniera la asamblea o de que reunida no se hiciera la designación, la autoridad judicial del domicilio de la Sociedad, a solicitud y propuesta de cualquier accionista, nombrará a los consejeros que correspondan, quienes funcionarán hasta que la Asamblea General de Accionistas haga el nombramiento definitivo.

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 (quince) días de anticipación a la fecha fijada para la Asamblea, en caso de que deba celebrarse por virtud de primera convocatoria o ulterior convocatoria.

Las convocatorias contendrán el Orden del Día y deberán estar firmadas por la persona o personas que las hagan.

Con al menos 15 (quince) días de anticipación a la fecha de la Asamblea de Accionistas que corresponda, deberán estar a disposición de los mismos, 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 ser celebradas 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 y aún sobre aquéllos 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 de los mismos, 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 o mediante poderes o mandatos otorgados conforme a derecho común.

En virtud de que las acciones de la Sociedad se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores, 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 a disposición de los accionistas, en la Secretaría de la Sociedad, y a través de los intermediarios del mercado de valores que acrediten contar con la representación de los accionistas de la propia Sociedad, a partir del día hábil siguiente a que se publique la convocatoria y durante los 15 (quince) días anteriores a la Asamblea de que se trate, los formularios de los poderes necesarios. 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 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 del informe a que se refiere el artículo 172 (ciento setenta y dos) inciso b) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los accionistas de la Sociedad, al ejercer sus derechos de voto, deberán ajustarse a lo establecido en el artículo 196 (ciento noventa y seis) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Al efecto, se presumirá, salvo prueba en contrario, que un accionista tiene en una operación determinada un interés contrario al de la Sociedad o personas morales que ésta controle, cuando manteniendo el control de la Sociedad vote a favor o en contra de la celebración de operaciones obteniendo beneficios que excluyan a otros accionistas o a la Sociedad o personas morales que ésta controle.

Las acciones en contra de los accionistas que infrinjan lo previsto en el párrafo anterior, se ejercerán en términos de lo establecido en el artículo 38 (treinta y ocho) de Ley del Mercado de Valores.



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

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

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

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

## **Derechos de minoría**

Los accionistas podrán solicitar la convocatoria de una Asamblea en los casos previstos en la legislación aplicable. En virtud de que las acciones de la Sociedad se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores, los accionistas que representen cuando menos el 10% (diez por ciento) del capital social podrán requerir al presidente del Consejo de Administración, del Comité de Auditoría o del Comité de Prácticas Societarias se convoque a una Asamblea General de Accionistas en los términos señalados en el artículo 184 (ciento ochenta y cuatro) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los accionistas que en lo individual o en conjunto tengan el 10% (diez por ciento) del capital social de la Sociedad tendrán derecho a solicitar que se aplase por una sola vez, por 3 (tres) días y sin necesidad de nueva convocatoria, la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados, sin que resulte aplicable el porcentaje señalado en el artículo 199 (ciento noventa y nueve) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los titulares de acciones que en lo individual o en conjunto tengan el 20% (veinte por ciento) o más del capital social, podrán oponerse judicialmente a las resoluciones de las Asambleas Generales de Accionistas respecto de las cuales tengan derecho de voto, sin que resulte aplicable el porcentaje a que se refiere el artículo 201 (doscientos uno) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los accionistas que en lo individual o en su conjunto representen por lo menos el 10% (diez por ciento) del capital social tendrán derecho a designar un Consejero propietario y a un suplente, quien únicamente podrá suplir al miembro propietario de que se trate. Su designación sólo podrá revocarse por los demás accionistas cuando a su vez se revoque el nombramiento de todos los demás Consejeros, en cuyo caso las personas sustituidas no podrán ser nombradas con tal carácter durante los 12 (doce) meses inmediatos siguientes a la fecha de revocación.

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 referido en el párrafo inmediato anterior.

## Administración

La administración de la Sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración y de un Director General, en sus respectivas esferas de competencia.

(a) El Consejo de Administración estará integrado por un mínimo de 15 (quince) y un máximo de 21 (veintiún) consejeros propietarios, de los cuales cuando menos el 25% (veinticinco por ciento) deberán ser independientes, en los términos de la Ley del Mercado de Valores y demás disposiciones aplicables. 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.

En ningún caso podrán ser consejeros de la Sociedad: (i) las personas inhabilitadas por ley para ejercer el comercio; y/o (ii) las personas que hubieren desempeñado el cargo de auditor externo de la Sociedad o de alguna de las personas morales que integran el grupo empresarial o consorcio al que ésta pertenezca, durante los 12 (doce) meses inmediatos anteriores a la fecha del nombramiento.

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 en lo individual o en su conjunto representen por lo menos el 10% (diez por ciento) del capital social tendrán derecho a designar un Consejero propietario y a un suplente, quien únicamente podrá suplir al miembro propietario de que se trate. Su designación sólo podrá revocarse por los demás accionistas cuando a su vez se revoque el nombramiento de todos los demás Consejeros, en cuyo caso las personas sustituidas no podrán ser nombradas con tal carácter durante los 12 (doce) meses inmediatos siguientes a la fecha de revocación.

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.

(b) 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 continuarán en el desempeño de sus funciones, aun cuando hubiese concluido el plazo para el que hayan sido designados o por renuncia al cargo, hasta por un plazo de 30 (treinta) días, a falta de la designación del sustituto o cuando éste no tome posesión de su cargo, sin estar sujetos a lo dispuesto en el artículo 154 (ciento cincuenta y cuatro) de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

El Consejo de Administración podrá designar Consejeros provisionales, sin intervención de la Asamblea de Accionistas, cuando se actualice alguno de los supuestos señalados en el párrafo anterior o en el artículo 155 (ciento cincuenta y cinco) de la Ley General de Sociedades Mercantiles. La Asamblea de Accionistas de la Sociedad ratificará dichos nombramientos o designará a los Consejeros sustitutos en la Asamblea siguiente a que ocurra tal evento, sin perjuicio de lo establecido en el cuarto párrafo del inciso (a) de este Artículo.

Ni los miembros del Consejo de Administración, ni los administradores y gerentes deberán de prestar garantía para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades que pudieren contraer en el

desempeño de sus encargos, salvo que la Asamblea General de Accionistas que los hubiese designado establezca dicha obligación.

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 y éste resuelva sobre ciertos asuntos específicos mencionados a continuación, se estará a lo siguiente.

1.- Mayoría Especial. Para discutir y resolver asuntos de mayoría especial, se requerirá la presencia de 15 (quince) miembros del Consejo de Administración, y sus decisiones se tomarán con el voto favorable de al menos 15 (quince) miembros (cada uno de dichos asuntos, un “Asunto de Mayoría Especial”).

Son Asuntos de Mayoría Especial los siguientes:

(a) la enajenación de activos por un monto mayor a EUA\$50,000,000 (cincuenta millones de dólares de los Estados Unidos de América), o su equivalente en moneda nacional, o que se reciba en valores u otros bienes, en una operación o serie de operaciones, a una sola contraparte o contrapartes relacionadas, durante cualquier ejercicio social o período de 365 (trescientos sesenta y cinco) días;

(b) la determinación del sentido del voto de las acciones de que sea titular la Sociedad, en las asambleas de accionistas de sus subsidiarias, exclusivamente en los asuntos siguientes: (i) asuntos que sean competencia de las asambleas generales extraordinarias, (ii) determinación de un reparto de dividendos en una cantidad que represente un porcentaje diferente al 30% (treinta por ciento) de las utilidades netas de la subsidiaria, (iii) aumentos de capital, (iv) nombramiento de consejeros o administrador único y determinación de sus respectivos emolumentos, (v) nombramiento del presidente del consejo de administración, (vi) emisión de acciones preferentes, (vii) aprobación de la adquisición de acciones que representen el 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 del 20% (veinte por ciento) del capital contable de la Sociedad, según su más reciente estado de posición financiera, (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 EUA\$50,000,000 (cincuenta millones de dólares de los Estados Unidos de América), o su equivalente en moneda nacional, (xi) aprobación de la celebración o modificación de contratos de franquicia para embotellar bebidas, (xii) designación o remoción 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 EUA\$50,000,000 (cincuenta millones de dólares de los Estados Unidos de América), o su equivalente en moneda nacional, en una operación o serie de operaciones, con una sola contraparte o contrapartes relacionadas, durante cualquier ejercicio social o período de 365 (trescientos sesenta y cinco) días;

(c) la aprobación de cualquier acto jurídico, o sucesión de actos jurídicos, que involucren el interés personal de alguien que, directa o indirectamente, sea titular de una participación mayor al 0.2% (cero punto dos por ciento) de la Sociedad, en los casos en que el acto o sucesión de actos relacionados con el mismo negocio, impliquen que la Sociedad o sus subsidiarias asuman obligaciones por un monto mayor a EUA\$500,000 (quinientos mil dólares de los Estados Unidos de América), o su equivalente en moneda nacional, en cualquier año calendario, en el entendido que esta facultad únicamente podrá ser delegada al Comité de Auditoría;

(d) la aprobación de la celebración o modificación de contratos relativos al embotellado de bebidas, incluyendo contratos de franquicia relacionados;

(e) la aprobación de la adquisición en bolsa de valores de acciones de la Sociedad y la colocación de acciones de tesorería, incluyendo las adquiridas por la Sociedad, en cualquier bolsa de valores;

(f) la contratación o remoción de la persona moral que proporcione los servicios de auditoría externa y, en su caso, de servicios adicionales o complementarios a los de auditoría externa;

(g) la aprobación y modificación del presupuesto anual de operación, inversión y financiamiento, en el entendido que, de no alcanzarse la mayoría requerida para la aprobación o modificación del presupuesto anual de operación, inversión y financiamiento, será aplicable el presupuesto anual de operaciones correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, indizado considerando la inflación aplicable al mismo ejercicio social inmediato anterior, y se entenderán autorizados los financiamientos necesarios para servir la deuda existente y para refinanciar cualesquiera pasivos en vigor;

(h) la aprobación de cualquier inversión, o serie de inversiones relacionadas, que en total excedan de EUA\$50,000,000 (cincuenta millones de dólares de los Estados Unidos de América), o su equivalente en moneda nacional;

(i) la aprobación de cualquier financiamiento que (i) no hubiere sido aprobado al aprobarse el programa de financiamientos contemplado en el presupuesto anual, o (ii) restrinja o limite el pago de dividendos;

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

(k) para crear los Comités que se estime convenientes y para designar a los miembros del Consejo de Administración que integrarán dichos Comités (con excepción del nombramiento y ratificación de la persona que funja como Presidente de los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias, quienes deberán ser designados por la Asamblea General de Accionistas);

(l) la celebración por la Sociedad o cualquiera de sus subsidiarias, de cualesquiera contratos distintos de los que ya estuvieren contemplados y fueren objeto de aprobación conforme a lo dispuesto en los incisos anteriores por tratarse de un Asunto de Mayoría Especial, que (i) excedan un monto de 5% (cinco por ciento) de las ventas anuales consolidadas de la Sociedad, calculadas considerando los últimos estados financieros disponibles (estén o no auditados), pagadero en una o varias exhibiciones, o (ii) tengan vigencia superior a 5 (cinco) años, en ambos casos en una operación o serie de operaciones, con una sola contraparte o contrapartes relacionadas, durante cualquier ejercicio social o período de 365 (trescientos sesenta y cinco) días;

(m) el inicio de cualquier procedimiento de liquidación o disolución, o concurso mercantil o quiebra, o cualquier procedimiento similar, conforme a la legislación de cualquier jurisdicción, respecto de la Sociedad o cualquiera de sus subsidiarias;

(n) cuando sea de su competencia y la facultad correspondiente no la ejerza la Asamblea General de Accionistas, aprobar la adquisición de acciones de la Sociedad o la celebración de convenios respecto de acciones de la Sociedad, por terceros distintos a las personas que, conforme al Artículo Cuadragésimo Quinto de los estatutos sociales, están exentos de las obligaciones previstas en el Capítulo VI de los estatutos sociales.

(o) la celebración de cualquier operación financiera derivada, de cualquier naturaleza, como quiera que se denomine e independientemente de la legislación que la rija, cuando la misma tenga propósitos distintos de los de cobertura;

(p) el otorgamiento de garantías, reales, personales, fiduciarias o equivalentes, o de avales, a favor de cualquier tercero, que no tenga el carácter de subsidiaria, directa o indirecta de la Sociedad, o en el que la Sociedad tenga una participación inferior al 51% (cincuenta y uno por ciento) del capital social o intereses similares o equivalentes;

(q) la designación del Director General de la Sociedad, a propuesta del Comité Ejecutivo, y la determinación de sus facultades (distintas de las que le correspondan conforme a la Ley del Mercado de Valores), y

(r) la designación del Presidente y los Vicepresidentes.

2.- Mayoría Calificada. Para discutir y resolver asuntos de mayoría calificada, se requerirá la presencia de 12 (doce) miembros del Consejo de Administración, y sus decisiones se tomarán con el voto favorable de al menos 12 (doce) miembros (cada uno de dichos asuntos, un "Asunto de Mayoría Calificada").

Son Asuntos de Mayoría Calificada los siguientes.

(a) la venta de cualquier activo o conjunto de activos, por la Sociedad o cualquiera de sus subsidiarias, a cambio de una contraprestación inferior a EUA\$50,000,000 (cincuenta millones de dólares de los Estados Unidos de América) o su equivalente en otras monedas o que se reciba en valores u otros bienes, en una operación o serie de operaciones, a una sola contraparte o a contrapartes relacionadas, durante cualquier ejercicio social o período de 365 (trescientos sesenta y cinco) días, y que requiera aprobación del Consejo de Administración;

(b) determinación del sentido del voto, e instrucción de voto, de las acciones de cualesquiera subsidiarias de la Sociedad, siempre que el asunto de que se trate sea de los que califican como Asuntos de Mayoría Calificada;

(c) cualquier inversión por la Sociedad o cualquiera de sus subsidiarias, que no hubiere sido aprobada al aprobarse el presupuesto anual de operaciones de la Sociedad y sus subsidiarias, por un monto inferior de EUA\$50,000,000 (cincuenta millones de dólares de los Estados Unidos de América) o su equivalente en otras monedas u otros bienes, en una operación o serie de operaciones;

(d) cualquier financiamiento a la Sociedad o cualquiera de sus subsidiarias, que hubiere sido aprobado al aprobarse el programa de financiamientos contemplado en el presupuesto anual de la Sociedad y sus subsidiarias, y

(e) cualquier otro asunto que fuere competencia del Consejo de Administración y que no fuere un Asunto de Mayoría Especial o Asunto de Mayoría Simple.

3.- Mayoría Simple. Para discutir y resolver asuntos de mayoría simple, se requerirá la presencia de 11 (once) miembros del Consejo de Administración, y sus decisiones se tomarán con el voto favorable de al menos 11 (once) miembros (cada uno de dichos asuntos, un "Asunto de Mayoría Simple").

Es un Asunto de Mayoría Simple, la remoción del Director General de la Sociedad.

Salvo por lo específicamente previsto en el Capítulo VI de los presentes Estatutos Sociales, se entenderá por “subsidiaria” de la Sociedad a cualquier sociedad de la cual la Sociedad sea titular, directa o indirectamente, de más de la mitad de su capital social.

### **Comités de Auditoría y Prácticas Societarias**

El Consejo de Administración, para el desempeño de sus funciones, contará con el auxilio de uno o más Comités que establezca para tal efecto.

(a) En materia de Auditoría y Prácticas Societarias, el Consejo de Administración contará con el auxilio de un Comité de Auditoría y un Comité de Prácticas Societarias, o con un Comité de Auditoría y Prácticas Societarias en cuyo caso todas las referencias hechas al Comité de Auditoría y al Comité de Prácticas Societarias, por separado en los estatutos sociales, se entenderán hechas al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.

Los Comités de Auditoría y Prácticas Societarias se integrarán exclusivamente con consejeros independientes, salvo por lo previsto en el párrafo siguiente, y por un mínimo de 3 (tres) miembros, quienes serán designados y/o removidos de su cargo por el Consejo de Administración, a propuesta del Presidente, en el entendido de que los Presidentes de dichos órganos serán designados y/o removidos exclusivamente por la Asamblea General de Accionistas. Los Presidentes de los Comités de Auditoría y Prácticas Societarias no podrán presidir el Consejo de Administración, y deberán ser seleccionados por su experiencia, por su reconocida capacidad y por su prestigio profesional.

En caso de que la Sociedad sea controlada por una persona o grupo de personas que tengan el 50% (cincuenta por ciento) o más del capital social, no será necesario que el Comité de Prácticas Societarias sea integrado exclusivamente por Consejeros independientes, sino que bastará que se integre por mayoría de Consejeros independientes, siempre que dicha circunstancia sea revelada al público. Esto último no será aplicable en caso de que las actividades en materia de prácticas societarias y de auditoría sean desarrolladas por un solo Comité de Auditoría y Prácticas Societarias conforme a lo previsto en el primer párrafo de esta fracción.

### **Vigilancia**

La vigilancia de la gestión, conducción y ejecución de los negocios de la Sociedad y de las personas morales que controle, considerando la relevancia que tengan estas últimas en la situación financiera, administrativa y jurídica de la Sociedad, estará a cargo del Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría y del Comité de Prácticas Societarias, así como por conducto de la persona moral que realice la auditoría externa de la Sociedad, cada uno en el ámbito de sus respectivas competencias, según lo señalado en la Ley del Mercado de Valores, los estatutos sociales y demás disposiciones legales aplicables.

### **Director General**

Las funciones de gestión, conducción y ejecución de los negocios de la Sociedad y de las personas morales que ésta controle, serán responsabilidad del Director General, conforme a lo establecido en este Artículo, sujetándose para ello a las estrategias, políticas y lineamientos aprobados por el Consejo de Administración. El Director General, para el cumplimiento de sus funciones, contará con las más amplias facultades para representar a la Sociedad en actos de dominio, sujeto a las limitaciones contempladas en los estatutos sociales, administración y pleitos y cobranzas, incluyendo facultades especiales que conforme a las leyes requieran cláusula especial. Tratándose de actos de dominio deberá ajustarse a lo dispuesto conforme al artículo 28 (veintiocho), fracción VIII de la Ley del Mercado de Valores.

El Director General, sin perjuicio de lo señalado con anterioridad, deberá:

- (a) Someter a la aprobación del Consejo de Administración las estrategias de negocio de la Sociedad y personas morales que ésta controle, con base en la información que estas últimas le proporcionen.
- (b) Dar cumplimiento a los acuerdos de las Asambleas de Accionistas y del Consejo de Administración, conforme a las instrucciones que, en su caso, dicte la propia asamblea o el referido Consejo.
- (c) Proponer al Comité de Auditoría y al Comité de Prácticas Societarias, los lineamientos del sistema de control interno y auditoría interna de la Sociedad y personas morales que ésta controle, así como ejecutar los lineamientos que al efecto apruebe el Consejo de Administración.
- (d) Suscribir la información relevante de la Sociedad, junto con los directivos relevantes encargados de su preparación, en el área de su competencia.
- (e) Difundir la información relevante y eventos que deban ser revelados al público, ajustándose a lo previsto en la Ley del Mercado de Valores.
- (f) Dar cumplimiento a las disposiciones relativas a la celebración de operaciones de adquisición y colocación de acciones propias de la Sociedad.
- (g) Ejercer, por sí o a través de delegado facultado, en el ámbito de su competencia o por instrucción del Consejo de Administración, las acciones correctivas y de responsabilidad que resulten procedentes.
- (h) Verificar que se realicen, en su caso, las aportaciones de capital hechas por los socios.
- (i) Dar cumplimiento a los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas.
- (j) Asegurar que se mantengan los sistemas de contabilidad, registro, archivo o información de la Sociedad.
- (k) Elaborar y presentar al Consejo de Administración el informe a que se refiere el artículo 172 (ciento setenta y dos) de la Ley General de Sociedades Mercantiles, con excepción de lo previsto en el inciso b) de dicho precepto.
- (l) Establecer mecanismos y controles internos que permitan verificar que los actos y operaciones de la Sociedad y personas morales que ésta controle, se hayan apegado a la normativa aplicable, así como dar seguimiento a los resultados de esos mecanismos y controles internos y tomar las medidas que resulten necesarias en su caso.
- (m) Ejercer las acciones de responsabilidad a que se refiere la Ley del Mercado de Valores, en contra de personas relacionadas o terceros que presumiblemente hubieren ocasionado un daño a la Sociedad o las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa, salvo que por determinación del Consejo de Administración y previa opinión del Comité de Auditoría, el daño causado no sea relevante.
- (n) Las demás que establezca la Ley del Mercado de Valores o se prevean en estos Estatutos Sociales, acordes con las funciones que el presente ordenamiento legal le asigna.

El Director General, para el ejercicio de sus funciones y actividades, así como para el debido cumplimiento de las obligaciones que estos estatutos sociales, la Ley del Mercado de Valores u otras leyes le establecen, se auxiliará de los directivos relevantes designados para tal efecto y de cualquier empleado de la Sociedad o de las personas morales que ésta controle.

## **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:

- (1) 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;
- (2) Se separarán las cantidades que la asamblea acuerde aplicar para crear o incrementar reservas generales o especiales;
- (3) De considerarlo conveniente, y siempre y cuando no se carguen al capital contable o al capital social, el monto que la Asamblea determine para realizar adquisiciones de acciones propias en apego a lo establecido en la Ley del Mercado de Valores y en los estatutos sociales;
- (4) 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.

## **Disposiciones en Materia de Cambio de Control**

Para los fines del Capítulo VI de los estatutos sociales, en lo referente a las disposiciones en materia de cambio de control, los términos que a continuación se indican tendrán el siguiente significado:

“Acciones” significan cualesquiera y todas las acciones representativas del capital de la Sociedad, cualquiera que sea su clase, serie o denominación, o cualquier título, valor, derecho (desprendible o no, representado o no por cualquier instrumento, o resultante de disposiciones convencionales o contractuales y no de cualquier instrumento) o instrumento emitido o creado con base en esas acciones, incluyendo certificados de participación ordinarios, certificados de depósito o títulos de crédito respecto de los mismos, independientemente de la legislación que los rija o del mercado en el que estén colocados o se hubieren celebrado u otorgado, o que confiera algún derecho sobre esas acciones o sea convertible en, o canjeable por, dichas acciones, incluyendo instrumentos y operaciones financieras derivadas, opciones, títulos opcionales o cualquier derecho o instrumento similar o equivalente, o cualquier derecho integral o parcial respecto de lo relacionado con acciones representativas del capital de la Sociedad.

“Afiliada” significa cualquier sociedad que Controle a, sea Controlada por, o esté bajo Control común con, cualquier Persona.

“Competidor” significa cualquier Persona dedicada, directa o indirectamente, por cualquier medio y a través de cualquier entidad, vehículo o contrato, de manera preponderante o esporádica, (i) al negocio de realizar, desarrollar, promover, organizar, explotar o de cualquier forma participar en actividades que consistan en la preparación, producción, fabricación, envasado, comercialización, distribución, almacenamiento y compra o venta de cualquier clase de bebidas y productos alimenticios, similares a, o relacionados con, los que en este momento produce o comercializa la Sociedad o sus subsidiarias, incluyendo, sin limitación, azúcar, alcohol, jarabes y mieles, cualesquiera bebidas que se comercialicen como colas, botanas saladas, frituras, salsas y condimentos, dulces, confitería, así como materias primas y maquinaria y equipo relacionados,



directamente o a través de cualquier tipo de establecimiento o canal comercial, incluyendo supermercados, tiendas al mayoreo, tiendas de conveniencia, máquinas auto-expendedoras dentro del territorio en el que actualmente o en el futuro tenga operaciones la Sociedad o sus subsidiarias, y/o (ii) a cualquier actividad que realice, en cualquier momento durante su existencia, la Sociedad o cualquiera de sus Subsidiarias y que represente el 5% (cinco por ciento) o más de los ingresos brutos a nivel consolidado de la Sociedad y sus Subsidiarias, en el entendido que el Consejo de Administración de la Sociedad podrá, caso por caso, acordar excepciones al concepto de Competidor, mediante resoluciones tomadas en los términos de los estatutos sociales.

“Consortio” significa el conjunto de personas morales, de cualquier naturaleza, como quiera que se denominen e independientemente de la jurisdicción conforme a la cual estén constituidas, vinculadas entre sí por una o más personas físicas que, integrando o no un Grupo de Personas, tengan el Control de las primeras, en el entendido que entre el concepto de personas morales, se entenderá se incluyen fideicomisos o contratos similares.

“Control”, “Controlar” o “Controlada” significa, a través de una Persona o Grupo de Personas, de cualquier naturaleza, como quiera que se denominen (incluyendo a un Consortio o Grupo Empresarial) e independientemente de la jurisdicción conforme a la cual estén constituidas, (i) mantener la titularidad de cualquier clase de Acciones o derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del 50% (cincuenta por ciento) de las Acciones, de cualquier naturaleza, con derecho a voto de la Sociedad, y/o (ii) la facultad de imponer, directa o indirectamente, por cualquier medio, resoluciones o decisiones, o de vetar que se tomen dichas resoluciones o decisiones, en cualquier sentido, en las Asambleas Generales de Accionistas o de titulares de partes sociales, como quiera que se les denomine, o nombrar o destituir a la mayoría de los Consejeros de la Sociedad, y/o (iii) la facultad de dirigir, determinar, influir o vetar, directa o indirectamente, las políticas y/o decisiones del Consejo de Administración o de la administración, la estrategia, las actividades, las operaciones o las principales políticas de la Sociedad, ya sea a través de la propiedad de Acciones, por contrato o convenio, escrito o verbal, o de cualquier otra forma, independientemente que dicho control sea aparente o implícito.

“Grupo Empresarial” significa el conjunto de personas morales, de cualquier naturaleza, como quiera que se denominen e independientemente de la jurisdicción conforme a la cual estén constituidas, organizadas conforme a esquemas de participación directa o indirecta en el capital social, o de cualquier otra forma, en las que una misma persona moral, de cualquier tipo, mantenga el Control de las personas morales, en el entendido que en el concepto de personas morales, se entenderá se incluyen fideicomisos o contratos similares.

“Grupo de Personas” significan las Personas, incluyendo Grupos Empresariales, que tengan acuerdos, de cualquier naturaleza, verbales o escritos, aparentes o implícitos, para tomar decisiones en un mismo sentido o de manera conjunta (aún si no fuere en el mismo sentido). Se presume, salvo prueba en contrario, que constituyen un Grupo de Personas:

(a) las personas que tengan parentesco por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado, los cónyuges, la concubina y el concubinario;

(b) las personas morales, de cualquier naturaleza, como quiera que se denominen e independientemente de la jurisdicción conforme a la cual estén constituidas, que formen parte de un mismo Consortio o Grupo Empresarial y la persona o conjunto de personas que tengan el control de dichas personas morales, en el entendido que en el concepto de personas morales, se entenderá se incluyen fideicomisos o contratos similares.

“Influencia Significativa” significa la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, por cualquier medio, incluyendo a través de un Consortio, Grupo de Personas o Grupo Empresarial, ejercer el derecho de voto respecto de cuando menos el 20% (veinte por ciento) del capital social de una persona moral, o de designar a la mayoría de los miembros de su órgano de administración o, en su caso, a su administrador, en el entendido que entre el concepto de personas morales, se entenderá se incluyen fideicomisos o contratos similares.

“Participación del 20%” significa la propiedad o tenencia, individual o conjunta, directa o indirectamente, a través de cualquier persona moral, fideicomiso o su equivalente, vehículo, entidad, empresa, Consorcio, Grupo de Personas o Grupo Empresarial, u otra forma de asociación económica o mercantil, de cualquier naturaleza, como quiera que se denominen, tenga o no existencia jurídica, y constituida conforme a la legislación de cualquier jurisdicción, del 20% (veinte por ciento) o más de las Acciones.

“Persona” significa cualquier persona física o moral, sociedad, sociedad de inversión, fideicomiso o su equivalente, vehículo, entidad, empresa o cualquier otra forma de asociación económica o mercantil o cualquiera de las Subsidiarias o Afiliadas de las mismas, de cualquier naturaleza, como quiera que se denominen, tenga o no existencia jurídica, y conforme a la legislación de cualquier jurisdicción, o cualquier Consorcio, Grupo de Personas o Grupo Empresarial que actúen o pretendan actuar de una manera conjunta, concertada o coordinada para efectos de este Capítulo.

“Personas Relacionadas” significan las Personas que, respecto de la Sociedad, se ubiquen en alguno de los supuestos siguientes:

(a) las Personas que Controlen o tengan Influencia Significativa en la Sociedad, así como los Consejeros, administradores o los directivos relevantes de la Sociedad;

(b) las Personas que tengan poder de mando, de cualquier naturaleza, respecto de la Sociedad;

(c) el cónyuge, la concubina o el concubinario y las personas que tengan parentesco por (consanguinidad, por afinidad o civil hasta el cuarto grado, con personas físicas que se ubiquen en alguno de los supuestos señalados en los incisos (a) y (b) anteriores, así como los socios de, o copropietarios junto con, las personas físicas mencionadas en dichos incisos o con los que mantengan relaciones de negocio;

(d) las personas morales sobre las cuales alguna de las personas a que se refieren los incisos (a) a (c) anteriores, ejerzan el Control o Influencia Significativa.

“Subsidiaria” significa cualquier sociedad respecto de la cual una Persona sea propietaria de la mayoría de las acciones representativas de su capital social o respecto de la cual una Persona tenga el derecho de designar a la mayoría de los miembros de su consejo de administración (u órgano de administración equivalente) o a su administrador.

Cualquier y toda adquisición de Acciones, de cualquier naturaleza y como quiera que se denomine, que se pretenda realizar conforme a cualquier título o medio, ya sea en un acto o en una sucesión de actos, sin límite de tiempo entre sí, incluyendo para estos efectos fusiones, consolidaciones u otras transacciones similares, directas o indirectas, por una o más Personas, Personas Relacionadas, Grupo de Personas, Grupo Empresarial o Consorcio, requerirá para su validez el acuerdo favorable, previo y por escrito, del Consejo de Administración (para lo cual dicho asunto se considerará como un Asunto de Mayoría Especial conforme a lo establecido en el Artículo Trigésimo Primero de los estatutos sociales), cada vez que el número de Acciones que se pretenda adquirir, sumado a las Acciones que integren su tenencia accionaria previa, directa o indirecta por cualquier medio, dé como resultado un número igual o mayor a cualquier porcentaje del capital social que sea 5 (cinco) u otro múltiplo de 5 (cinco).

El acuerdo previo favorable del Consejo de Administración se requerirá indistintamente de si la adquisición de las Acciones se pretende realizar dentro o fuera de una bolsa de valores, directa o indirectamente, en una o varias transacciones de cualquier naturaleza jurídica, simultáneas o sucesivas, sin límite de tiempo entre sí, en México o en el extranjero.

También se requerirá el acuerdo previo favorable del Consejo de Administración por escrito (para lo cual dicho asunto se considerará como un Asunto de Mayoría Especial conforme a lo establecido en el Artículo Trigésimo Primero de los estatutos sociales), para la celebración de cualquier convenio de cualquier naturaleza, oral o escrito, en virtud del cual se formen o adopten mecanismos o acuerdos de asociación de voto, o de voto en concierto, en conjunto o acordado, sea o no en el mismo sentido,

que impliquen un cambio en el Control de la Sociedad, una Participación del 20% o una Influencia Significativa en la Sociedad o para que una o varias Personas voten, conjuntamente, acciones representativas del 10% (diez por ciento) o más del capital de la Sociedad.

Para estos efectos, la Persona que individualmente, o conjuntamente con la o las Personas Relacionadas de que se trate o bien, el Grupo de Personas, Grupo Empresarial o Consorcio que pretenda realizar cualquiera de las adquisiciones (incluyendo fusiones, consolidaciones u operaciones similares), o celebrar los convenios, que se mencionan en este Artículo, deberán cumplir con lo siguiente:

1.- La solicitud escrita de autorización deberá presentarse por el o los interesados, a la consideración del Consejo de Administración. Dicha solicitud deberá ser dirigida y entregada, en forma indubitable, al Presidente del Consejo de Administración, con copia al Secretario, en el domicilio de la Sociedad. La solicitud mencionada deberá contener la siguiente información:

(a) el número y clase o serie de Acciones de las que la o las Personas de que se trate y/o cualquier Persona Relacionada con la o las mismas o el Grupo de Personas, Grupo Empresarial o Consorcio (i) sea propietario o copropietario, ya sea directamente o a través de cualquier Persona o Persona Relacionada, y/o (ii) respecto de las cuales tenga, comparta o goce algún derecho, ya sea por contrato o por cualquier otra razón;

(b) el número y clase o serie de Acciones que pretendan adquirir, ya sea directamente o indirectamente, por cualquier medio o que serán materia de cualquier convenio;

(c) el número y clase o serie de Acciones respecto de las cuales se pretenda compartir algún derecho, ya sea por contrato o por cualquier otro medio;

(d) (i) el porcentaje que las Acciones a que se refiere el inciso (a) anterior representen del total de las Acciones emitidas por la Sociedad, (ii) el porcentaje que las Acciones a que se refiere el inciso (a) anterior representen de la clase o de la serie de Acciones que correspondan, (iii) el porcentaje que las Acciones a que se refieren los incisos (b) y (c) anteriores representen del total de las Acciones emitidas por la Sociedad, y (iv) el porcentaje que las Acciones a que se refieren los incisos (b) y (c) anteriores representen de la clase o de la serie de Acciones que correspondan;

(e) la identidad y nacionalidad de la o las Personas, Grupo de Personas, Consorcio o Grupo Empresarial que pretenda adquirir las Acciones o celebrar el convenio de que se trate, en el entendido que si cualquiera de ellas es una persona moral, sociedad de inversión, fideicomiso o su equivalente, o cualquier otro vehículo, entidad, empresa o forma de asociación económica o mercantil, de cualquier naturaleza, tenga o no existencia jurídica, y conforme a las leyes de cualquier jurisdicción, deberá especificarse la identidad y nacionalidad de los socios o accionistas, fideicomitentes y fideicomisarios o su equivalente, beneficiarios, miembros del comité técnico o su equivalente, causahabientes, administrador o su equivalente, miembros o asociados, así como la identidad y nacionalidad de la Persona o Personas que Controlen, directa o indirectamente, a la persona moral, sociedad de inversión, fideicomiso o su equivalente, vehículo, entidad, empresa o asociación económica o mercantil, de cualquier naturaleza, tenga o no existencia jurídica, y constituida conforme a la legislación de cualquier jurisdicción de que se trate, hasta que se identifique a la persona o personas físicas que Controlen o mantengan algún derecho, interés o participación final, de cualquier naturaleza, en la persona moral, fideicomiso o su equivalente, vehículo, entidad, empresa o asociación económica o mercantil, de cualquier naturaleza, tenga o no existencia jurídica, y constituida conforme a la legislación de cualquier jurisdicción de que se trate;

(f) las razones y objetivos por los cuales pretenda adquirir las Acciones objeto de la autorización solicitada o celebrar el convenio de que se trate, mencionando particularmente si tiene el propósito de adquirir, directa o indirectamente, (i) acciones adicionales a aquellas referidas en la solicitud de autorización, (ii) una Participación del 20%, (iii) el Control de la Sociedad, o (iv) Influencia Significativa en la Sociedad;

(g) si es, directa o indirectamente, un Competidor de la Sociedad o de cualquier Subsidiaria o Afiliada de la Sociedad y si tiene la facultad de adquirir las Acciones o celebrar el convenio de que se trate, de conformidad con lo previsto en los estatutos sociales y en la legislación aplicable; de ser el caso, si está en proceso de obtener cualquier consentimiento o autorización, de qué persona, y los plazos y términos en los que espera obtenerlo; asimismo, deberá especificarse si la o las Personas que pretendan adquirir las Acciones en cuestión tienen Personas Relacionadas, que puedan ser considerados un Competidor de la Sociedad o de cualquier Subsidiaria o Afiliada de la Sociedad, o si tienen alguna relación económica o de negocios con un Competidor o algún interés o participación ya sea en el capital social o en la dirección, administración u operación de un Competidor, directamente o a través de cualquier Persona o Persona Relacionada;

(h) el origen de los recursos económicos que pretenda utilizar para pagar el precio de las Acciones objeto de la solicitud; en el supuesto de que los recursos provengan de algún financiamiento, el solicitante deberá especificar la identidad y nacionalidad de la Persona que le provea de dichos recursos y deberá entregar, junto con la solicitud de autorización, la documentación suscrita por esa Persona, que refleje un compromiso por dicha Persona y acredite y explique los términos y las condiciones de dicho financiamiento, incluyendo cualquier garantía que convenga en constituir. El Consejo de Administración podrá solicitar la constitución o el otorgamiento de (i) fianza, (ii) fideicomiso de garantía, (iii) carta de crédito irrevocable, (iv) depósito, o (v) cualquier otra garantía, por hasta una cantidad equivalente al 100% (cien por ciento) del precio de las Acciones que se pretenden adquirir o que sean materia de la operación o convenio de que se trate, designando a la Sociedad o sus accionistas, a través de la Sociedad, como beneficiarios, con objeto de asegurar el resarcimiento de los daños y perjuicios que pudiere sufrir la Sociedad o sus accionistas por la falsedad de la información presentada o como consecuencia de la solicitud o por cualquier acto u omisión del solicitante, directa o indirectamente;

(i) si ha recibido recursos económicos, en préstamo o por cualquier otro concepto, de una Persona Relacionada o Competidor o ha facilitado recursos económicos en préstamo o en cualquier otro concepto a una Persona Relacionada o Competidor, con objeto de que se pague el precio de Acciones o se celebre la operación o convenio de que se trate;

(j) la identidad y nacionalidad de la institución financiera que actuaría como intermediario, en el supuesto de que la adquisición de que se trate se realice a través de oferta pública;

(k) de ser el caso, por tratarse de una oferta pública de compra, copia del proyecto de folleto informativo o documento similar, que tenga la intención de utilizar para la adquisición de las Acciones o en relación con la operación o convenio de que se trate, completo a esa fecha, y una declaración respecto a si el mismo ha sido autorizado, o presentado a autorización, por las autoridades competentes; y

(l) un domicilio en San Pedro Garza García, Nuevo León o Monterrey, Nuevo León para recibir notificaciones y avisos en relación con la solicitud presentada.

En los casos que el Consejo de Administración así lo determine, en virtud de la imposibilidad de conocer cierta información al recibir la solicitud respectiva, de que dicha información todavía no pueda ser divulgada o por otras razones, el Consejo de Administración podrá exceptuar el cumplimiento de uno o más de los requisitos antes mencionados al solicitante.

2. Dentro de los 8 (ocho) días hábiles siguientes a la fecha en que hubiera recibido la solicitud de autorización a que se refiere el párrafo 1 anterior, el Presidente o el Secretario convocarán al Consejo de Administración para considerar, discutir y resolver sobre la solicitud de autorización mencionada. Los citatorios para las juntas del Consejo de Administración deberán ser formulados por escrito y enviados por el Presidente o el Secretario a cada uno de los Consejeros propietarios y suplentes, con cuando menos la anticipación prevista en los estatutos sociales, por correo certificado, mensajería privada, telecopiadora o correo electrónico, a sus domicilios o a los lugares que los mismos Consejeros hayan señalado por escrito para ser citados para los asuntos a que este Capítulo VI se refiere. Los citatorios deberán especificar la hora, la fecha, el lugar de reunión y el Orden del Día respectivo.

3. El Consejo de Administración resolverá sobre toda solicitud de autorización que se presente en términos de este Artículo de los Estatutos Sociales, dentro de los 60 (sesenta) días naturales siguientes a la fecha en que la solicitud fue presentada, siempre y cuando, y a partir de que, la solicitud contenga toda la información requerida de conformidad con el presente Artículo. El Consejo de Administración podrá, pero no estará obligado, sin incurrir en responsabilidad, someter la solicitud de autorización presentada en términos de este Artículo a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, para que sea ésta la que resuelva dentro del término de 120 (ciento veinte) días naturales siguientes a la fecha en que la solicitud fue presentada, en cuyo caso bastará la autorización de la propia Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, sin que se requiera la autorización del Consejo de Administración, para que se realice o celebre la adquisición, operación o convenio objeto de la referida solicitud. Si el Consejo de Administración no resolviere dentro del plazo de 90 (noventa) días naturales citado o, de ser el caso, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas no resolviere dentro del plazo de 120 (ciento veinte) días naturales citado, la solicitud de autorización se considerará como negada.

La determinación del Consejo de Administración de convocar, por los medios previstos en los Estatutos Sociales, y someter a la consideración de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas la solicitud de autorización contemplada en este Artículo, se hará tomando en cuenta los siguientes factores o motivos:

(a) cuando el Consejo de Administración determine que el posible adquirente tiene o puede tener un conflicto de interés con la Sociedad o cualquiera de sus subsidiarias;

(b) cuando exista duda respecto a la equidad y justificación del precio conforme al cual se pretende realizar la adquisición de que se trate o de la procedencia legal de los recursos para cubrirlo;

(c) cuando habiendo sido citado en términos de lo previsto en este Artículo, el Consejo de Administración no se hubiere podido instalar por cualquier causa en 2 (dos) o más ocasiones;

(d) cuando habiendo sido citado en términos de lo previsto en este Capítulo, el Consejo de Administración no resolviere, por cualquier razón, sobre la solicitud de autorización que le sea presentada; y

(e) en cualquier otro caso, de cualquier naturaleza, en que considere razonable o conveniente que sea la propia Asamblea General Extraordinaria de Accionistas la que resuelva.

El Consejo de Administración podrá solicitar a la Persona que pretenda adquirir las Acciones de que se trate o celebrar el convenio correspondiente, la documentación adicional y las aclaraciones que considere necesarias, así como sostener cualesquiera reuniones, para resolver sobre la solicitud de autorización que le hubiere sido presentada, en el entendido que los plazos antes convenidos, no correrán sino hasta que la Persona que pretenda adquirir las Acciones de que se trate presente toda la información adicional y las aclaraciones que el Consejo de Administración considere necesarias.

4. Para considerar válidamente instalada una sesión del Consejo de Administración, en primera o ulterior convocatoria, para tratar lo relacionado con cualquier solicitud de autorización o convenio a que se refiere este Artículo, se requerirá la asistencia de cuando menos 15 (quince) miembros del Consejo de Administración o de sus respectivos suplentes. Las resoluciones serán válidas cuando se tomen por el voto favorable de al menos 15 (quince) miembros del Consejo de Administración. Las sesiones del Consejo de Administración se convocarán y las resoluciones se tomarán, únicamente en relación con la solicitud de autorización a que se refiere este Artículo.

5. En el supuesto que el Consejo de Administración autorice la adquisición de Acciones planteada o la celebración de la operación o convenio propuesto, y dicha adquisición, operación o convenio implique (i) la adquisición de una Participación del 20% o mayor, (ii) un cambio de Control, o (iii) la adquisición de Influencia Significativa, no obstante dicha autorización, la Persona que pretenda adquirir las Acciones en cuestión, o celebrar dicha operación o convenio, deberá hacer

oferta pública de compra por el 100% (cien por ciento) menos una de las Acciones en circulación, a un precio pagadero en efectivo no inferior del precio que resulte mayor de entre los siguientes:

(a) el valor contable por cada Acción, de acuerdo a los últimos estados financieros trimestrales aprobados por el Consejo de Administración o presentados a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores o a la bolsa de valores de que se trate; o

(b) el precio de cierre por Acción más alto respecto de operaciones en bolsa de valores, publicado en cualquiera de los 365 (trescientos sesenta y cinco) días anteriores a la fecha de la solicitud presentada o de autorización otorgada por el Consejo de Administración; o

(c) el precio más alto pagado respecto de la compra de cualesquiera Acciones, en cualquier tiempo, por la Persona que, individual o conjuntamente, directa o indirectamente, adquiera las Acciones o pretenda celebrar el convenio objeto de la solicitud autorizada por el Consejo de Administración,

más en cada uno de dichos casos, una prima igual al 20% (veinte por ciento), respecto del precio por Acción pagadero en relación con la adquisición objeto de solicitud.

La oferta pública de compra a que se refiere este Artículo deberá ser completada dentro de los 90 (noventa) días siguientes a la fecha en que la adquisición de las Acciones, o la operación o convenio, de que se trate, hubiere sido autorizada por el Consejo de Administración, de conformidad con lo previsto en el presente Capítulo.

El precio que se pague por cada una de las Acciones será el mismo, con independencia de la clase o de la serie de Acciones de que se trate.

En caso que el Consejo de Administración recibiere, en o antes que hubiere concluido la adquisición, operación o convenio de que se trate, una oferta de un tercero, reflejada en una solicitud para adquirir las Acciones de que se trate (incluyendo a través de una fusión, consolidación u operación similar), en mejores términos para los accionistas o tenedores de Acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración tendrá la facultad de considerar y, en su caso, autorizar dicha segunda solicitud, manteniendo en suspenso la autorización previamente otorgada, y sometiendo a consideración de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas ambas solicitudes, a efecto que la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas apruebe la solicitud que considere conveniente, en el entendido que cualquier aprobación será sin perjuicio de la obligación de llevar a cabo una oferta pública de compra en términos de esta Cláusula y de la legislación aplicable.

6. Aquellas adquisiciones de Acciones, u operaciones o convenios, que no impliquen (i) la adquisición de una Participación del 20% o mayor, (ii) un cambio de Control o, (iii) la adquisición de Influencia Significativa, podrán ser inscritas en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad, una vez debidamente autorizadas por el Consejo de Administración y que las mismas se hubieren concluido. Aquellas adquisiciones, u operaciones o convenios, que impliquen (i) la adquisición de una Participación del 20% o mayor, (ii) un cambio de Control, o (iii) la adquisición de Influencia Significativa, no serán inscritas en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad, sino hasta el momento en que la oferta pública de compra a que se refiere este Artículo hubiere concluido. En consecuencia, en este caso, no podrán ejercerse los derechos resultantes de las Acciones, de carácter societario o económico, sino hasta el momento en que la oferta pública de compra de que se trate hubiere sido concluida.

1. En el supuesto que la solicitud de autorización a que se refiere este Capítulo de los Estatutos Sociales, sea sometida a la consideración de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, el Consejo de Administración, por conducto del Presidente o del Secretario, convocará a la propia Asamblea General Extraordinaria de Accionistas.

2. Para los efectos de lo previsto en este Capítulo, la convocatoria a la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas deberá publicarse en el periódico oficial del domicilio de la Sociedad o en 1 (uno) de los diarios de mayor circulación en dicho domicilio, con 20 (veinte) días de anticipación

a la fecha fijada para la Asamblea; cuando se trate de segunda convocatoria la publicación deberá realizarse 15 (quince) días antes de la fecha fijada para la celebración de la Asamblea correspondiente, en el entendido que esta última convocatoria no podrá publicarse sino hasta después de la fecha para la cual se hubiera convocado la Asamblea en primera convocatoria y ésta no se hubiere instalado.

La convocatoria contendrá el Orden del Día y deberá ser firmada por el Presidente o por el Secretario del Consejo de Administración.

3. Desde el momento en que se publique la convocatoria para la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas a que este Artículo se refiere, deberán estar a disposición de los accionistas de la Sociedad, en las oficinas de la secretaría de la Sociedad, de forma inmediata y gratuita, la información y los documentos relacionados con el Orden del Día y, por tanto, la solicitud de autorización para adquisición, operación o convenio de que se trate, así como cualquier opinión y/o recomendación que, en su caso, el Consejo de Administración hubiere emitido en relación con la solicitud de autorización.

4. En el supuesto que la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas autorice la adquisición de Acciones planteada o la celebración de la operación o convenio propuesto, y dicha adquisición, operación o convenio implique (i) la adquisición de una Participación del 20% o mayor, (ii) un cambio de Control o (iii) la adquisición de Influencia Significativa, no obstante dicha autorización, la Persona que pretenda adquirir las Acciones en cuestión, o celebrar dicha operación o convenio, deberá hacer oferta pública de compra por el 100% (cien por ciento) menos una de las Acciones en circulación, a un precio pagadero en efectivo no inferior del precio que resulte mayor de entre los siguientes:

(a) el valor contable por cada Acción, de acuerdo a los últimos estados financieros trimestrales aprobados por el Consejo de Administración o presentados a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores o a la bolsa de valores de que se trate; o

(b) el precio de cierre por Acción más alto respecto de las operaciones en bolsa de valores, publicado en cualquiera de los 365 (trescientos sesenta y cinco) días anteriores a la fecha de la solicitud presentada o de la autorización otorgada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas; o

(c) el precio más alto pagado respecto de la compra de cualesquiera Acciones, en cualquier tiempo, por la Persona que, individual o conjuntamente, directa o indirectamente, adquiera las Acciones, o pretenda celebrar el convenio, objeto de la solicitud autorizada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas,

más en cada uno de los casos, una prima igual al 20% (veinte por ciento), respecto del precio por Acción pagadero en relación con la adquisición.

La oferta pública de compra a que se refiere este Artículo deberá ser completada dentro de los 90 (noventa) días siguientes a la fecha en que la adquisición de las Acciones, o la operación o convenio de que se trate, hubiere sido autorizada por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, de conformidad con lo previsto en el presente Artículo.

El precio que se pague por las Acciones será el mismo, con independencia de la clase o de la serie de Acciones de que se trate.

En caso que el Consejo de Administración recibiere, en o antes que hubiere concluido la adquisición, operación o convenio de que se trate, una oferta de un tercero, reflejada en una solicitud para adquirir las Acciones de que se trate (incluyendo a través de una fusión, consolidación u operación similar), en mejores términos para los accionistas o tenedores de Acciones de la Sociedad, el Consejo de Administración tendrá la facultad de considerar y, en su caso, autorizar dicha segunda solicitud, manteniendo en suspenso la autorización previamente otorgada, y sometiendo a consideración de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas ambas solicitudes, a efecto que

la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas apruebe la solicitud que considere conveniente, en el entendido que cualquier aprobación será sin perjuicio de la obligación de llevar a cabo una oferta pública de compra en términos de esta Cláusula y de la legislación aplicable.

5. Aquellas adquisiciones de Acciones, u operaciones o convenios, que no impliquen (i) la adquisición de una Participación del 20% o mayor, (ii) un cambio de Control, o (iii) la adquisición de Influencia Significativa, podrán ser inscritas en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad, una vez debidamente autorizadas por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas y que las mismas se hubieren concluido. Aquellas adquisiciones, u operaciones o convenios, que impliquen (i) la adquisición de una Participación del 20% o mayor, (ii) un cambio de Control, o (iii) la adquisición de Influencia Significativa, no serán inscritas en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad sino hasta el momento en que la oferta pública de compra a que se refiere este Artículo hubiere concluido. En consecuencia, en este caso no podrán ejercerse los derechos resultantes de las Acciones, de carácter societario o económico, sino hasta el momento en que la oferta pública de compra de que se trate hubiere sido concluida.

Para los efectos de este Capítulo, se entenderá que son Acciones de una misma Persona, las Acciones de que una Persona sea titular, sumadas a las Acciones (i) de que cualquier Persona Relacionada sea titular, o (ii) de que cualquier persona moral, fideicomiso o su equivalente, vehículo, entidad, empresa o asociación económica o mercantil, de cualquier naturaleza y constituida conforme a la legislación de cualquier jurisdicción, sea titular cuando esa persona moral, fideicomiso o su equivalente, vehículo, entidad, empresa o asociación económica o mercantil, tenga o no existencia jurídica, sea Controlada por la Persona mencionada. Asimismo, cuando una o más Personas pretendan adquirir Acciones de manera conjunta, coordinada o concertada, en un acto o sucesión de actos, sin importar el acto jurídico que lo origine, se considerarán como una sola Persona para los efectos de este Capítulo. El Consejo de Administración y la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, según sea el caso, podrán determinar otros casos en que una o más Personas que pretendan adquirir Acciones serán consideradas como una sola Persona para los efectos de este Capítulo. En dicha determinación, se podrá considerar cualquier información de que de hecho o de derecho se disponga.

En la evaluación que hagan de las solicitudes de autorización a que se refiere este Capítulo, el Consejo de Administración y/o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, según sea el caso, deberán tomar en cuenta los factores que estimen pertinentes, considerando los intereses de la Sociedad y a sus accionistas, incluyendo factores de carácter financiero, de mercado, de negocios, la solvencia moral y económica de los posibles adquirientes, el origen de los recursos que el posible adquiriente utilice para realizar la adquisición, posibles conflictos de interés, la protección de los accionistas minoritarios, los beneficios esperados para el desarrollo de la Sociedad, la calidad, exactitud y veracidad de la información a que se refiere esta disposición que los posibles adquirientes hubieren presentado, la viabilidad de la oferta, el precio ofrecido, las condiciones a que esté sujeta la oferta, la identidad y credibilidad de los oferentes (en la medida en que fuere determinable y sin responsabilidad alguna para los Consejeros o para los accionistas), las fuentes de financiamiento de la oferta y el plazo de conclusión, y otros que consideren convenientes.

Si se llegaren a realizar adquisiciones de Acciones o celebrar operaciones o convenios de los restringidos en el presente Capítulo, sin observar el requisito de obtener la autorización previa y por escrito favorable del Consejo de Administración y/o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, según corresponda, las Acciones materia de dichas adquisiciones o convenios no otorgarán derecho alguno para votar en ninguna Asamblea de Accionistas de la Sociedad, ni derecho económico alguno. Las Acciones materia de dichas adquisiciones o convenios no serán inscritas en el Libro de Registro de Acciones de la Sociedad, y las inscripciones realizadas con anterioridad serán canceladas, y la Sociedad no reconocerá ni dará valor alguno a las constancias o listados a que se refiere el Artículo 290 (doscientos noventa) de la Ley del Mercado de Valores, por lo que no demostrarán la titularidad de las Acciones o acreditarán el derecho de asistencia a las Asambleas de Accionistas, ni legitimarán el ejercicio de acción alguna, incluyendo las de carácter procesal.



Las autorizaciones otorgadas por el Consejo de Administración o por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas conforme a lo previsto en este Capítulo, dejarán de surtir efectos si la información y documentación con base en la cual esas autorizaciones fueron otorgadas no es o deja de ser veraz y/o legal.

En caso de contravenir lo dispuesto en el presente Capítulo, el Consejo de Administración o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad, según corresponda, podrán acordar, entre otras, las siguientes medidas, (i) la reversión de las operaciones realizadas, con mutua restitución entre las partes, cuando esto fuera posible, o (ii) que sean enajenadas las Acciones objeto de la adquisición, a un tercero interesado aprobado por el Consejo de Administración o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad al precio mínimo de referencia que determine el Consejo de Administración o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Sociedad.

Lo previsto en este Capítulo no será aplicable a (a) las adquisiciones o transmisiones de Acciones que se realicen por vía sucesoria, ya sea por herencia o legado, a las personas que tengan parentesco por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado, o a los cónyuges, la concubina y el concubinario, o (b) la adquisición o transmisión de Acciones, o cualquier acuerdo o convenio, (i) por la Persona o Personas que tengan, en conjunto, el Control de la Sociedad, o Influencia Significativa en la Sociedad, en la fecha en que este Capítulo sea adoptado por la Sociedad o en fecha subsecuente como consecuencia de transmisiones permitidas, o (ii) por cualquier persona moral, fideicomiso o su equivalente, vehículo, entidad, empresa u otra forma de asociación económica o mercantil, tenga o no existencia jurídica, que esté bajo el Control de la Persona o Personas a que se refiere el inciso (i) inmediato anterior, (c) la adquisición por parte de personas que tengan parentesco por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado con, o los cónyuges, la concubina y el concubinario de, la Persona o Personas a que se refiere el inciso (i) anterior, (d) la adquisición por parte de cualquier Persona o Personas a que se refiere el inciso (i) anterior, cuando esté adquiriendo las Acciones de cualquier sociedad, fideicomiso o su equivalente, vehículo, entidad, empresa, forma de asociación económica o mercantil, tenga o no existencia jurídica, de cualquier naturaleza y constituida conforme a la legislación de cualquier jurisdicción, de las personas que tengan parentesco por consanguinidad, afinidad o civil hasta el cuarto grado, o de los cónyuges, la concubina y el concubinario, de dicha Persona o Personas, (e) la adquisición por parte de cualquier miembro de las familias Arizpe, Barragán, Fernández o Grossman que, en la fecha en que este Capítulo sea adoptado por la Sociedad o en fecha subsecuente como consecuencia de transmisiones permitidas, sean accionistas de la Sociedad, o fideicomisarios o beneficiarios, conforme a cualquier título legal, ya sea de manera directa o indirecta, de acciones de la Sociedad o de fideicomisos que sean titulares o posean, en forma directa o indirecta, acciones de la Sociedad, y (f) la adquisición o transmisión por parte de la Sociedad o sus Subsidiarias, o por parte de fideicomisos constituidos por la propia Sociedad o sus Subsidiarias o por cualquier otra Persona Controlada por la Sociedad o por sus Subsidiarias, conforme a lo permitido por la legislación aplicable y siempre y cuando lo haya autorizado el Consejo de Administración de la Sociedad con el voto favorable de al menos 15 (quince) de sus Consejeros.

Las disposiciones de este Capítulo de los Estatutos Sociales se aplicarán en adición a las leyes y disposiciones de carácter general en materia de adquisiciones de valores obligatorias en los mercados en que coticen las Acciones u otros valores que se hayan emitido en relación con éstas o derechos derivados de las mismas; en caso de que este Capítulo se contraponga, en todo o en parte, a dichas leyes o disposiciones de carácter general, se estará a lo dispuesto por la ley o las disposiciones de carácter general en materia de adquisiciones de valores obligatorias.

Este Capítulo se inscribirá en el Registro Público de Comercio del domicilio de la Sociedad y se deberá hacer referencia expresa a lo establecido en el mismo en los títulos de las acciones representativas del capital social de la Sociedad, a efecto de que pare perjuicio a todo tercero.

Este Capítulo sólo podrá eliminarse de los Estatutos Sociales o modificarse, mediante la resolución favorable de los accionistas que sean tenedores de, por lo menos, el 90% (noventa por ciento) de las Acciones en circulación en el momento de aprobarse la eliminación o modificación de que se trate.

## **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, pudiendo nombrar a suplentes si así lo deseara, 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: (a) concluirán los negocios de la manera que juzguen más conveniente; (b) cobrarán los créditos y pagarán las deudas enajenando los bienes de la Sociedad que fuere necesario para tal efecto; (c) venderán los activos de la Sociedad; (d) formularán el balance final de liquidación y lo someterán a la aprobación de la Asamblea de Accionistas, y (e) 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.

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

La Compañía celebró un contrato de embotellador con TCCC el pasado 23 de septiembre de 2004, el cual sustituyó a los contratos de embotellador en los que sus subsidiarias embotelladoras y TCCC eran parte. *Ver Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos en “La Compañía – Descripción del Negocio”.*

Sin embargo, TCCC y la Compañía han acordado que la Compañía cumpla con sus obligaciones bajo el contrato de embotellador a través de sus subsidiarias embotelladoras. Bajo dicho contrato la Compañía y sus embotelladoras aceptan y se obligan con TCCC a que, en la medida en que tengan algún control legal sobre cambios en su propiedad o control, 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 la Compañía y/o cualquiera de sus subsidiarias embotelladoras implica en todo o en parte una transferencia directa o indirecta a o la adquisición de propiedad o control de la Compañía y/o cualquiera de sus 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 la Compañía y/o cualquiera de sus subsidiarias 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 obligaciones anteriores dará derecho a TCCC de dar por terminados anticipadamente el contrato de embotellador.

Adicionalmente, TCCC está facultada para dar por terminado en forma anticipada el contrato de embotellador si cualquier otro tercero o terceros obtienen un interés directo o indirecto en la propiedad o control de la Compañía y/o cualquiera de sus subsidiarias embotelladoras, aun cuando dichas empresas 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 dichas empresas o materialmente afectar su capacidad para cumplir cabalmente con los términos, obligaciones y condiciones del contrato de embotellador.

## **Órganos intermedios de administración**

AC cuenta con un Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, un Comité de Evaluación y Compensaciones, un Comité de Planeación y Finanzas y un Comité Ejecutivo.

## **Comité de Auditoría y Prácticas Societarias**

I. El Comité de Prácticas Societarias estará encargado del desarrollo de las siguientes actividades:

(a) Dar opinión al Consejo de Administración sobre los asuntos que le competan conforme a la legislación aplicable.

(b) Solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, para el adecuado desempeño de sus funciones o cuando conforme a la legislación aplicable o disposiciones de carácter general se requiera.

(c) Convocar a Asambleas de Accionistas y hacer que se inserten en el orden del día de dichas Asambleas los puntos que estimen pertinentes.

(d) Apoyar al Consejo de Administración en la elaboración de los informes a que se refiere el artículo 28 (veintiocho), fracción IV, incisos d) y e) de la Ley del Mercado de Valores.

(e) Las demás que establezca la legislación aplicable o se prevean en estos estatutos sociales.

El Presidente del Comité de Prácticas Societarias deberá elaborar un informe anual sobre las actividades de dicho Comité y presentarlo al Consejo de Administración. Dicho informe, al menos, contemplará los aspectos siguientes: (i) las observaciones respecto del desempeño de los directivos relevantes, (ii) las operaciones con personas relacionadas, durante el ejercicio que se informa, detallando las características de las operaciones significativas, (iii) los paquetes de emolumentos o remuneraciones integrales de las personas físicas a que hace referencia el artículo 28 (veintiocho), fracción III, inciso d) de la Ley del Mercado de Valores, (iv) las dispensas otorgadas por el Consejo de Administración en términos de lo establecidos en el artículo 28 (veintiocho), fracción III, inciso f) de la Ley del Mercado de Valores.

II. El Comité de Auditoría estará encargado del desarrollo de las siguientes actividades:

(a) Dar opinión al Consejo de Administración sobre los asuntos que le competan conforme a la legislación aplicable.

(b) Evaluar el desempeño de la persona moral que proporcione los servicios de auditoría externa, así como analizar el dictamen, opiniones, reportes o informes que elabore y suscriba el auditor externo. Para tal efecto, el comité podrá requerir la presencia del citado auditor cuando lo estime conveniente, sin perjuicio de que deberá reunirse con este último por lo menos una vez al año.

(c) Discutir los estados financieros de la Sociedad con las personas responsables de su elaboración y revisión, y con base en ello recomendar o no al Consejo de Administración su aprobación.

(d) Informar al consejo de administración la situación que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la Sociedad o de las personas morales que ésta controle, incluyendo las irregularidades que, en su caso, detecte.

(e) Elaborar la opinión a que se refiere el artículo 28 (veintiocho), fracción IV, inciso c) de la Ley del Mercado de Valores y someterla a consideración del Consejo de Administración para su posterior presentación a la asamblea de accionistas, apoyándose, entre otros elementos, en el dictamen del auditor externo. Dicha opinión deberá señalar, por lo menos:

1. Si las políticas y criterios contables y de información seguidas por la Sociedad son adecuados y suficientes tomando en consideración las circunstancias particulares de la misma.

2. Si dichas políticas y criterios han sido aplicados consistentemente en la información presentada por el Director General.

3. Si como consecuencia de los numerales 1 y 2 anteriores, la información presentada por el Director General refleja en forma razonable la situación financiera y los resultados de la Sociedad.

(f) Apoyar al Consejo de Administración en la elaboración de los informes a que se refiere el artículo 28 (veintiocho), fracción IV, incisos d) y e) de la Ley del Mercado de Valores.

(g) Vigilar que las operaciones a que hacen referencia los artículos 28 (veintiocho), fracción III y 47 (cuarenta y siete) de la Ley del Mercado de Valores, se lleven a cabo ajustándose a lo previsto al efecto en dichos preceptos, así como a las políticas derivadas de los mismos.

(h) Solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente, para el adecuado desempeño de sus funciones o cuando conforme a la legislación aplicable o disposiciones de carácter general se requiera.

(i) Requerir a los directivos relevantes y demás empleados de la Sociedad o de las personas morales que ésta controle, reportes relativos a la elaboración de la información financiera y de cualquier otro tipo que estime necesaria para el ejercicio de sus funciones.

(j) Investigar los posibles incumplimientos de los que tenga conocimiento, a las operaciones, lineamientos y políticas de operación, sistema de control interno y auditoría interna y registro contable, ya sea de la propia Sociedad o de las personas morales que ésta controle, para lo cual deberá realizar un examen de la documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar dicha vigilancia.

(k) Recibir observaciones formuladas por accionistas, consejeros, directivos relevantes, empleados y, en general, de cualquier tercero, respecto de los asuntos a que se refiere el inciso anterior, así como realizar las acciones que a su juicio resulten procedentes en relación con tales observaciones.

(l) Solicitar reuniones periódicas con los directivos relevantes, así como la entrega de cualquier tipo de información relacionada con el control interno y auditoría interna de la Sociedad o personas morales que ésta controle.

(m) Informar al Consejo de Administración de las irregularidades importantes detectadas con motivo del ejercicio de sus funciones y, en su caso, de las acciones correctivas adoptadas o proponer las que deban aplicarse.

(n) Convocar a Asambleas de Accionistas y solicitar que se inserten en el orden del día de dichas asambleas los puntos que estimen pertinentes.

(o) Vigilar que el Director General dé cumplimiento a los acuerdos de las Asambleas de Accionistas y del consejo de administración de la Sociedad, conforme a las instrucciones que, en su caso, dicte la propia asamblea o el referido consejo.

(p) Vigilar que se establezcan mecanismos y controles internos que permitan verificar que los actos y operaciones de la Sociedad y de las personas morales que ésta controle, se apeguen a la normativa aplicable, así como implementar metodologías que posibiliten revisar el cumplimiento de lo anterior.

(q) Las demás que establezca la Ley del Mercado de Valores o se prevean en estos estatutos sociales, acordes con las funciones que la Ley del Mercado de Valores le asigna.

El Presidente del Comité de Auditoría deberá elaborar un informe anual sobre las actividades de dicho Comité y presentarlo al Consejo de Administración.

Para la elaboración de su informe, así como de las opiniones señaladas en los párrafos I y II anteriores, el Comité de Auditoría y el Comité de Prácticas Societarias deberán escuchar a los

directivos relevantes; en caso de existir diferencia de opinión con estos últimos, incorporarán tales diferencias en los citados informes y opiniones.

Hasta el 31 de diciembre de 2011, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias se encontraba integrado por Ulrich Fiehn Buckenhofer, Fernando Olvera Escalona y Manuel Rivero Santos. El Sr. Fernando Olvera Escalona era presidente de dicho comité. La Compañía considera que los tres miembros del Comité de Auditoría fueron “expertos financieros” en los términos del Anexo “N” de las Disposiciones Generales.

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

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

Hasta el 31 de diciembre de 2011, el Comité de Evaluación y Compensaciones se encontraba a integrado por los consejeros Jorge Humberto Santos Reyna, Juan Manuel Barragán Treviño, Ernesto López de Nigris, Carlos Enríquez Terrazas y Miguel Angel Rábago Vite.

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

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

Hasta el 31 de diciembre de 2011, el Comité de Planeación y Finanzas se encontraba integrado por los consejeros Estuardo Alveláis Destarac, Rodolfo José Arizpe Sada, Luis Arizpe Jiménez (experto financiero), Fernando Barragán Villarreal, Alejandro M. Elizondo Barragán (experto financiero), Tomás Alberto Fernández García (experto financiero), Roberto Garza Velázquez, Luis Lauro González Barragán (experto financiero) y Miguel Angel Rábago Vite (experto financiero).

### **Comité Ejecutivo**

El Comité Ejecutivo tiene las siguientes funciones: (i) facilitar la toma de decisiones de proyectos estratégicos por parte del Comité de Planeación y Finanzas y del Consejo de Administración, y (ii)

Analizar y autorizar (en su caso) las decisiones que el Consejo le delegue para agilizar los procesos administrativos.

Hasta el 31 de diciembre de 2011, el Comité Ejecutivo estaba compuesto por el Presidente y Vicepresidentes del Consejo de Administración de la Sociedad, a la fecha los señores: Manuel L. Barragán Morales, Luis Arizpe Jiménez, Tomás Alberto Fernández García, Miguel Angel Rábago Vite y Jorge Humberto Santos Reyna.

### **Fideicomiso de Control**

Los grupos de accionistas mayoritarios la Compañía aportaron al Fideicomiso de Control acciones de su propiedad representativas del capital social de la Compañía, para que conjuntamente el patrimonio del Fideicomiso de Control mantenga hasta el 51% (cincuenta y uno por ciento) de la totalidad de las acciones en circulación de Sociedad, con el propósito de votar en bloque y en el mismo sentido las acciones de Sociedad, así como para regular las transmisiones de acciones entre grupos de accionistas.

El Fideicomiso de Control tiene como propósito principal que se mantenga de manera continua y estable la tenencia accionaria de control en Sociedad. Por ello, el Fideicomiso de Control permite la enajenación de derechos de fideicomisario, pero no permite la enajenación de las acciones fideicomitidas, durante un período de tres años contados a partir del 1 de junio de 2011, fecha en que la Fusión surtió plenos efectos. A partir de dicho período de tres años, las acciones afectadas en fideicomiso podrán ser afectadas, en todos los casos, hasta en un porcentaje que no exceda del 5% anual de la totalidad de las acciones fideicomitidas en el momento de que se trate.

A la fecha las acciones aportadas al Fideicomiso de Control en la siguiente forma:

(a) 189,001,217 acciones de AC por parte de (i) GEE Four LBG, como fiduciario del Fideicomiso denominado Continental I Trust ("Fideicomiso Contal I"), y (ii) GEE Three LBG, como fiduciario del Fideicomiso denominado Continental II Trust ("Fideicomiso Contal II"), que conjuntamente representan el 11.73% de las acciones del capital social de ACAC, y

(b) 631,941,896 acciones de AC por parte de Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte, como fiduciario del Fideicomiso de Administración No. 742039 ("Fideicomiso Arca"), que representan 39.22% de las acciones del capital social de AC.

Las partes de dicho fideicomiso acordaron que: (i) el Fideicomiso Arca mantuviera el 77% del total de las acciones fideicomitidas, y (ii) el Fideicomiso Contal I y el Fideicomiso Contal II mantuvieran de manera conjunta el 23% de las acciones fideicomitidas.

El Fideicomiso de Control establece que: (i) para emitir instrucciones respecto de la forma de votar las acciones fideicomitidas en ciertos asuntos trascendentales (tales como cambio de nacionalidad de la Compañía, prórroga de la duración, disolución anticipada, aumento de capital, cambio de objeto social, modificación a estatutos sociales, transformación, entre otros), se deberá a su vez obtener instrucciones favorables de fideicomitentes que representen por lo menos el ochenta por ciento (80%) de las acciones fideicomitidas.

En materia de reparto de dividendos, el Fideicomiso de Control establece que (i) salvo que la asamblea general de accionistas de AC apruebe expresamente lo contrario (mediante la mayoría requerida conforme a los estatutos sociales) o (ii) que cualesquiera disposiciones contempladas en los contratos de crédito o similares de los que AC sea parte lo prohíban o restrinjan, los fideicomitentes-fideicomisarios de dicho Fideicomiso de Control se obligan a hacer, mediante el ejercicio de su derecho de voto a través del Comité Técnico y del fiduciario de dicho fideicomiso, a que AC anualmente pague a sus accionistas un dividendo, pagadero en 1 (una) erogación, igual a la cantidad que resulte mayor de (i) \$1.50 (un peso 50/100 M.N.) por acción de AC (calculados de manera nominal), o (ii) 30% (treinta por ciento) de la utilidad neta de AC correspondiente al ejercicio social inmediato anterior dividida entre las acciones en circulación de AC. En caso que de que AC

decida pagar un monto inferior a lo anterior, será necesario el voto de miembros del comité técnico del Fideicomiso de Control que representen 80% de los mismos.

**D. Otras prácticas de gobierno corporativo**

AC presentó a la fecha del presente Reporte Anual, el informe respecto al grado de cumplimiento con los principios contenidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

La dirección y administración de los negocios y bienes de AC están confiadas a un Consejo de Administración y a un Director General.

En términos de los estatutos sociales de AC, el Consejo de Administración se debe reunir al menos 4 (cuatro) veces durante cada ejercicio social. Antes de cada reunión y en cualquier momento en que lo soliciten, AC pone a disposición de los consejeros la información que éstos soliciten para tomar sus decisiones.

AC cuenta con un Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, un Comité de Evaluación y Compensaciones, un Comité de Planeación y Finanzas y un Comité Ejecutivo. Ver “Órganos intermedios de administración” en la Sección “D. Estatutos Sociales y Otros Convenios”.

**V. MERCADO ACCIONARIO**

**A. Estructura Accionaria**

Las acciones representativas del capital social de la Compañía conforman una sola serie de acciones, las cuales son ordinarias, nominativas y sin expresión de valor nominal. Al 31 de diciembre de 2011, las 1,611,263,574 acciones totalmente suscritas y pagadas representativas del capital social de AC se encuentran inscritas en la Sección de Valores del RNV. Dichas acciones comenzaron a cotizar en la BMV en diciembre de 2001.

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

La siguiente tabla muestra, para los períodos indicados, los precios de cotización máximos, mínimos y de cierre, en pesos nominales (sin ajuste por dividendos) y el volumen de operaciones diario promedio de las acciones de AC en la BMV.

Comportamiento de la acción de AC del 1 de enero de 2002 al 31 de diciembre de 2011:

TRIMESTRE	MAXIMO	MINIMO	CIERRE	VOLUMEN
<b>2002</b>				
I	23.30	21.60	22.60	10,659,200
II	22.60	19.85	20.73	6,308,200
III	22.00	17.00	18.87	7,473,600
IV	20.49	14.75	20.00	4,554,100
<b>2003</b>				
I	20.39	14.30	16.45	7,553,900
II	17.50	16.00	16.83	6,956,600
III	19.50	16.15	19.30	9,019,700
IV	23.00	19.20	21.50	46,391,600
<b>2004</b>				
I	25.30	21.20	25.00	29,420,900
II	25.35	20.50	21.26	18,224,900
III	22.35	20.00	20.94	9,375,800
IV	22.85	20.00	22.80	29,850,000
<b>2005</b>				
I	24.50	20.80	22.93	15,290,000
II	23.90	20.85	22.96	18,301,300
III	24.02	21.80	23.19	50,167,500
IV	26.00	22.10	25.48	32,609,000
<b>2006</b>				
I	26.60	22.10	25.00	26,239,500
II	31.01	21.60	26.35	25,399,000
III	32.00	26.40	31.45	20,703,900
IV	45.01	30.80	44.00	16,093,900
<b>2007</b>				
I	43.79	38.49	40.93	16,178,000
II	41.00	33.10	39.63	20,680,100
III	42.54	37.20	40.54	14,291,000
IV	42.70	35.89	37.25	11,358,700
<b>2008</b>				
I	42.75	32.50	41.14	38,149,200
II	41.70	37.39	37.98	11,576,400
III	37.81	29.84	32.62	7,887,100
IV	33.40	23.34	24.50	12,136,400
<b>2009</b>				
I	26.99	23.00	24.89	13,880,600
II	34.75	24.88	30.97	13,965,900
III	33.90	29.20	33.36	50,666,300
IV	44.20	32.19	43.39	92,342,700
<b>2010</b>				
I	43.78	36.43	42.62	57,838,600
II	47.99	42.00	44.10	92,612,800
III	52.32	43.80	51.61	88,171,200
IV	63.95	43.25	60.00	96,131,200
<b>2011</b>				
I	69.10	58.91	68.89	27,775,189
II	84.00	68.00	72.60	70,298,288
III	87.00	56.62	57.89	82,239,422
IV	66.50	55.01	59.42	55,828,141



	MAXIMO	MINIMO	CIERRE
<b>2006</b>			
Junio	27.96	25.07	26.35
Julio	29.28	26.74	29.28
Agosto	31.90	29.50	31.65
Septiembre	31.51	30.48	31.45
Octubre	33.00	31.13	32.86
Noviembre	37.20	33.03	36.00
Diciembre	44.00	36.00	44.00
<b>2007</b>			
Enero	43.45	38.63	42.05
Febrero	42.49	39.10	40.00
Marzo	41.12	38.85	40.93
Abril	40.84	37.92	38.95
Mayo	39.29	38.35	38.92
Junio	39.63	38.65	39.63
Julio	40.21	39.03	39.20
Agosto	40.55	37.50	40.55
Septiembre	41.40	40.49	40.54
Octubre	42.70	40.20	42.01
Noviembre	41.69	36.51	36.51
Diciembre	37.75	36.29	37.25
<b>2008</b>			
Enero	38.77	34.29	34.39
Febrero	42.60	35.37	41.92
Marzo	42.25	41.14	41.14
Abril	41.40	39.68	40.00
Mayo	40.30	38.31	39.65
Junio	39.65	37.42	37.98
Julio	37.80	35.69	35.69
Agosto	36.50	34.67	35.40
Septiembre	35.90	35.30	35.30
Octubre	32.75	27.91	27.98
Noviembre	27.15	24.75	27.00
Diciembre	26.50	23.55	24.50
<b>2009</b>			
Enero	26.90	25.00	25.60
Febrero	25.99	23.33	23.81
Marzo	25.80	23.82	24.89
Abril	31.08	26.00	31.08
Mayo	34.43	31.81	33.48
Junio	34.59	29.89	30.97
Julio	32.65	29.54	32.65
Agosto	33.18	31.80	32.20
Septiembre	33.61	32.27	33.36
Octubre	33.39	32.40	33.09
Noviembre	38.46	33.20	38.46
Diciembre	43.70	39.55	43.39
<b>2010</b>			
Enero	43.50	40.61	42.00
Febrero	42.00	40.64	41.87
Marzo	42.62	41.78	42.62
Abril	47.66	43.11	46.50
Mayo	47.06	43.84	44.25
Junio	45.50	43.55	44.10
Julio	46.83	43.55	46.76
Agosto	52.10	47.40	50.85
Septiembre	51.93	49.98	51.61
Octubre	51.71	50.01	51.00
Noviembre	53.50	50.45	53.50
Diciembre	60.95	53.49	60.00
<b>2011</b>			
Enero	66.38	59.05	64.84
Febrero	68.35	65.10	65.86
Marzo	68.89	66.02	68.89
Abril	72.35	69.91	69.91
Mayo	71.76	70.10	70.82
Junio	79.76	71.02	71.58
Julio	84.93	61.98	64.31
Agosto	64.75	57.79	62.11
Septiembre	62.08	57.89	57.89
Octubre	63.98	55.84	63.20
Noviembre	62.47	58.60	61.71
Diciembre	61.69	58.13	59.42
<b>2012</b>			
Enero	60.34	59.07	60.34
Febrero	61.52	59.52	59.52
Marzo	60.62	59.41	60.62

(\*) Toma información al día 20 de Marzo 2012

### **C. Formador de Mercado**

El 14 de mayo de 2009, la Compañía anunció la firma de un contrato de prestación de servicios de formación de mercado con UBS Casa de Bolsa, S.A. de C.V., respecto de las acciones representativas del capital social de la Compañía que cotizan bajo la clave de pizarra "ARCA".

El Contrato de Formación de Mercado con vencimiento el 15 de noviembre de 2010, fue prorrogado a efectos de que éste concluya el 25 de septiembre del 2012.

De conformidad con dicho contrato, UBS Casa de Bolsa, S.A. de C.V. se obligó con la Compañía a presentar, por cuenta propia, posturas de compra y de venta en firme de las acciones de la Compañía, para promover y aumentar la liquidez de las mismas, establecer precios de referencia y a contribuir a la estabilidad y continuidad de dichas acciones.

Durante el segundo semestre de 2011, el número de transacciones respecto de las acciones de la Compañía incrementó un 113.7% vs. el primer semestre de 2011.

El volumen promedio diario operado en el 2011 fue de 937,068 acciones de la Compañía (incluyendo cruces mayores a \$500,000 pesos, recompra de acciones, el volumen originado por el dividendo en julio etc.), mientras que el volumen promedio diario del formador fueron 41,080 acciones.

El precio de las acciones de la Compañía en el período enero-diciembre de 2011 mostró un desempeño a la baja de 4.88%, pasando de \$62.42 (precio promedio enero) a \$59.39 (precio promedio diciembre) pesos por acción.

## VI. PERSONAS RESPONSABLES

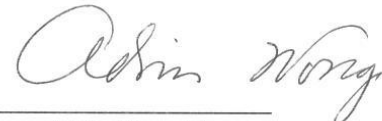
### VI. PERSONAS RESPONSABLES

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



---

**Francisco Rogelio Garza Eglhoff**  
Director General



---

**Adrian Wong Boren**  
Director Ejecutivo de Administración  
y Finanzas



---

**Jaime Miguel Sánchez Fernández**  
Director Ejecutivo Jurídico

## VII. ANEXOS

---



Monterrey, N.L., 27 de abril del 2012

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad que los estados financieros consolidados de Arca Continental, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al 31 de diciembre del 2011 que contiene el presente Reporte Anual, fueron dictaminados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México. Asimismo, manifiesta que, dentro del alcance del trabajo realizado para dictaminar los estados financieros consolidados de Arca Continental, S.A.B. de C.V. y subsidiarias al 31 de diciembre del 2011 antes mencionados, no tiene conocimiento de información financiera relevante que haya sido omitida o falseada en este Reporte Anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'A. Moreno Anaya', written over a horizontal line.

C.P.C. Alejandro Moreno Anaya  
Socio de Auditoría y Representante Legal

## DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES



Monterrey, N. L., 20 de marzo de 2012

### **ALOS ACCIONISTAS DE ARCA CONTINENTAL, S. A. B. DE C. V. (ANTES EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. B. DE C. V.)**

1. Hemos examinado los estados consolidados de situación financiera de Arca Continental, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo que les son relativos por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la Administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías.
2. Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con las Normas de Información Financiera (NIF) mexicanas. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de las normas de información financiera utilizadas, de las estimaciones significativas efectuadas por la Administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.
3. Como se indica en la Nota 1 sobre los estados financieros consolidados, Arca Continental, S. A. B. de C. V. [la Compañía] anunció el 24 de enero de 2011, que sus accionistas mayoritarios y los de Grupo Continental S. A. B. celebraron un acuerdo para la fusión de dichas empresas. El cierre de la transacción se aprobó en las asambleas extraordinarias de accionistas de dichas empresas el 20 de mayo de 2011, surtiendo efectos a partir del 1 de junio de 2011. Al efectuarse la fusión subsiste la Compañía como entidad fusionante y desaparece Grupo Continental S. A. B. como entidad fusionada.
4. Como se indica en la Nota 3 sobre los estados financieros consolidados, a partir del 1 de enero de 2012, la Compañía adoptó como marco contable para la preparación de sus estados financieros consolidados, el establecido en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS por sus siglas en inglés) con objeto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y a las reglas establecidas en la INIF 19 "Cambio derivado de la adopción de Normas Internacionales de Información Financiera".
5. En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Arca Continental, S. A. B. de C. V. y subsidiarias al 31 de diciembre de 2011 y 2010, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y sus flujos de efectivo por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las NIF mexicanas.

PricewaterhouseCoopers

**C.P. Alejandro Moreno Anaya**  
Socio de Auditoría

## ESTADOS CONSOLIDADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

31 de diciembre de 2011 y 2010

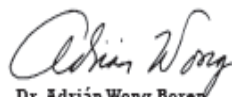
Miles de pesos mexicanos (Notas 1, 2 y 4)

31 de diciembre de	2011	2010
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO (NOTA 6)	\$ 3,296,145	\$ 3,028,418
<b>CUENTAS POR COBRAR:</b>		
CIENTES (INCLUYE ESTIMACIÓN PARA CUENTAS DE COBRO DUDOSO DE \$45,752 EN 2011 Y \$8,005 EN 2010)	1,825,997	1,170,994
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	509,548	583,928
INVENTARIOS (NOTA 7)	3,488,216	2,018,467
PAGOS ANTICIPADOS (NOTA 7)	460,974	250,801
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>9,588,880</b>	<b>7,664,608</b>
INVERSIONES EN ASOCIADAS Y OTRAS INVERSIONES PERMANENTES (NOTA 8)	2,428,051	690,312
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO, NETO (NOTA 9)	21,161,843	12,315,442
CRÉDITO MERCANTIL, NETO (NOTA 11)	8,295,716	8,033,213
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS (NOTA 15)		20,879
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO (NOTA 20)	580,053	
ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS (NOTA 12)	18,309,214	5,861,380
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 60,414,857</b>	<b>\$ 34,591,840</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>		
<b>PASIVO A CORTO PLAZO:</b>		
PROVEEDORES	\$ 2,555,330	\$ 1,413,073
INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS (NOTA 14)	3,490	1,080
PORCIÓN CIRCULANTE DE LA DEUDA A LARGO PLAZO (NOTA 13)	1,371,396	530,965
OTRAS CUENTAS Y DATOS ACUMULADOS POR PAGAR	1,887,961	1,547,750
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES POR PAGAR (NOTA 19)	538,008	312,980
<b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>6,356,785</b>	<b>3,805,860</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO:</b>		
DEUDA A LARGO PLAZO (NOTA 13)	10,204,092	7,787,200
INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS (NOTA 14)	62,159	57,382
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS (NOTA 15)	919,061	
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DIFERIDA (NOTA 19)	307,085	190,309
OTROS PASIVOS DIFERIDOS	119,290	152,588
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO (NOTA 20)	3,334,390	2,928,850
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 21,303,464</b>	<b>\$ 14,922,195</b>
<b>CAPITAL CONTABLE (NOTA 17):</b>		
CAPITAL SOCIAL	\$ 5,696,249	\$ 4,697,989
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	26,861,182	728,059
UTILIDADES ACUMULADAS	2,992,821	12,279,910
EFFECTO POR CONVERSIÓN DE SUBSIDIARIAS EXTRANJERAS	838,024	(382,470)
TOTAL PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	36,388,776	17,324,082
TOTAL PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA	2,722,617	2,345,563
<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 39,111,393</b>	<b>\$ 19,669,645</b>
CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS (NOTA 16)		
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$ 60,414,857</b>	<b>\$ 34,591,840</b>

LAS VEINTITRÉS NOTAS ADJUNTAS SON PARTE INTEGRANTE DE ESTOS ESTADOS FINANCIEROS, LOS CUALES FUERON AUTORIZADOS PARA SU EMISIÓN POR LOS FUNCIONARIOS QUE FIRMAN AL CALCE.



Ing. Francisco Garza Egloff  
Director General



Dr. Adrián Wong Boren  
Director de Administración y Finanzas

ARCA CONTINENTAL, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS (ANTES EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS)

## ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

31 de diciembre de 2011 y 2010  
Miles de pesos mexicanos (Notas 1, 2 y 4)

Año que terminó el 31 de diciembre de	2011	2010
VENTAS NETAS	\$ 44,797,561	\$ 27,060,243
COSTO DE VENTAS	(24,553,137)	(14,658,949)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>20,244,424</b>	<b>12,401,294</b>
GASTOS DE VENTA	(10,794,214)	(6,714,870)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(2,803,689)	(1,466,811)
	(13,597,903)	(8,181,681)
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>6,646,521</b>	<b>4,219,613</b>
OTROS GASTOS, NETO (NOTA 29)	(809,012)	(330,625)
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO (NOTA 18):		
GASTOS FINANCIEROS, NETO	(560,110)	(308,729)
UTILIDAD CAMBIARIA, NETO	136,327	102,044
	(423,783)	(206,685)
	5,413,726	3,682,303
PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS DE ASOCIADAS	96,136	13,256
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	5,509,862	3,695,559
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (NOTA 20)	(847,120)	(1,020,892)
UTILIDAD ANTES DE LA PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA	4,662,742	2,674,667
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA	(152,382)	(43,149)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 4,510,360</b>	<b>\$ 2,631,518</b>
<b>UTILIDAD NETA POR ACCIÓN (NOTA 4 w.)</b>	<b>\$ 3.67</b>	<b>\$ 3.26</b>
<b>PROMEDIO DE ACCIONES EN CIRCULACIÓN (MILES)</b>	<b>1,230,149</b>	<b>806,020</b>

LAS VEINTIDÓS NOTAS ADJUNTAS SON PARTE INTEGRANTE DE ESTOS ESTADOS FINANCIEROS, LOS CUALES FUERON AUTORIZADOS PARA SU EMISIÓN POR LOS FUNCIONARIOS QUE FIRMAN AL CALCE.



Ing. Francisco Garza Egloff  
Director General



Dr. Adrián Wong Boren  
Director de Administración y Finanzas

ARCA CONTINENTAL, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS (ANTES EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS)

## ESTADOS CONSOLIDADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

31 de diciembre de 2011 y 2010

Miles de pesos mexicanos (Notas 1, 2 y 4)

	Capital contribuido		
	Capital social	Prima en venta de acciones	Utilidades acumuladas
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009	\$ 4,697,989	\$ 711,034	\$ 10,495,486
<b>CAMBIOS EN 2010:</b>			
DIVIDENDOS DECRETADOS			(846,321)
FONDO PARA RECOMPRA DE ACCIONES PROPIAS		17,625	52,070
MOVIMIENTOS DE LA PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA			
UTILIDAD INTEGRAL (NOTA 4.3)			2,578,675
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	4,697,989	728,659	12,279,910
<b>CAMBIOS EN 2011:</b>			
DIVIDENDOS DECRETADOS			(5,020,022)
AUMENTO DE CAPITAL CONTABLE POR FUSIÓN	998,260		
DIVIDENDOS DECRETADOS EN ACCIONES Y EFECTIVO		26,106,671	(8,647,810)
FONDO PARA RECOMPRA DE ACCIONES PROPIAS		25,852	(85,557)
MOVIMIENTOS DE LA PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA			
UTILIDAD INTEGRAL (NOTA 4.3)			4,466,300
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 (NOTA 17)</b>	<b>\$ 5,696,249</b>	<b>\$ 26,861,182</b>	<b>\$ 2,992,821</b>

LAS VEINTITRÉS NOTAS ADJUNTAS SON PARTE INTEGRANTE DE ESTOS ESTADOS FINANCIEROS, LOS CUALES FUERON AUTORIZADOS PARA SU EMISIÓN POR LOS FUNCIONARIOS QUE FIRMAN AL CALCE.



**Capital  
ganado**

	<b>Efecto por conversión de subsidiarias extranjeras</b>		<b>Total participación controladora</b>		<b>Total participación no controladora</b>		<b>Total capital contable</b>
	(\$ 108,388)	\$	15,796,121	\$	149	\$	15,796,270
			(846,321)				(846,321)
			69,695				69,695
					2,345,414		2,345,414
	(274,088)		2,304,587				2,304,587
	(382,476)		17,324,082		2,345,563		19,669,645
			(5,020,022)				(5,020,022)
			998,260				998,260
			17,458,861				17,458,861
			(59,705)				(59,705)
					377,054		377,054
	1,221,000		5,687,300				5,687,300
	\$ 838,324	\$	36,388,776	\$	2,722,617	\$	39,111,393

  
**Ing. Francisco Garza Egloff**  
 Director General

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

ARCA CONTINENTAL, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS (ANTES EMBOTELLADORAS ARCA, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS)

## ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO


Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

Miles de pesos mexicanos (Nota 2)

Al año que terminó el 31 de diciembre de	2011	2010
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 3,509,862	\$ 3,095,359
<b>PARTIDAS RELACIONADAS CON ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>		
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	1,759,142	1,149,096
UTILIDAD POR VENTA DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	(1,392)	(22,836)
BAJA DE ACTIVO POR DESUJO	15,435	17,198
PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS DE ASOCIADAS	(96,136)	(13,256)
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	30,423	56,623
	7,192,014	4,865,681
<b>PARTIDAS RELACIONADAS CON ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>		
INTERESES A CARGO	827,686	469,739
<b>SUBTOTAL DE PARTIDAS RELACIONADAS CON ACTIVIDADES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>	<b>8,009,670</b>	<b>5,355,420</b>
AUMENTO EN CUENTAS POR COBRAR Y OTROS	(361,987)	(208,021)
COBROS A OTROS DEUDORES		98,828
AUMENTO EN INVENTARIOS	(545,770)	80,588
DISMINUCIÓN EN PROVEEDORES	213,575	242,619
IMPUESTOS A LA UTILIDAD PAGADOS	(1,487,888)	(627,746)
AUMENTO EN ACREEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	327,404	308,429
MOVIMIENTOS EN EL PLAN DE PENSIONES		(88,593)
<b>FLUJOS NETOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>6,173,067</b>	<b>5,164,594</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>		
ADQUISICIONES DE NEGOCIOS	(1,413,720)	(4,448,849)
OTRAS INVERSIONES PERMANENTES EN ACCIONES	38,799	100,938
ADQUISICIONES DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	(2,136,162)	(1,350,373)
COBROS POR VENTA DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	19,106	41,997
INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES	(197,238)	(488,824)
<b>FLUJOS NETOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>(3,891,123)</b>	<b>(6,113,801)</b>
	\$ 2,483,944	(\$ 949,297)
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>		
CERTIFICADOS BURSÁTILES	3,000,000	3,990,000
OTROS FINANCIAMIENTOS	4,500,000	3,095,428
AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	(4,356,392)	(5,004,899)
AMORTIZACIÓN DE OTROS FINANCIAMIENTOS		(73,203)
AUMENTO EN EL CAPITAL SOCIAL	44,813	
INTERESES PAGADOS	(882,788)	(471,954)
PRIMA EN VENTA DE ACCIONES	29,882	17,628
RECOMPRA DE ACCIONES	(189,597)	92,070
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	9,227	
DIVIDENDOS PAGADOS	(3,020,020)	(846,321)
<b>FLUJOS NETOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>(2,833,185)</b>	<b>268,545</b>
DISMINUCIÓN NETA DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	(351,221)	(680,352)
AJUSTES POR CONVERSIÓN DE SALDOS Y FLUJOS DE EFECTIVO DE OPERACIONES EXTRANJERAS	10,948	(67,877)
AJUSTES AL FLUJO DE EFECTIVO POR VARIACIONES EN EL TIPO DE CAMBIO Y EN SU VALOR RAZONABLE		(44,706)
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL AÑO</b>	<b>3,628,416</b>	<b>4,412,133</b>
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FIN DEL AÑO</b>	<b>\$ 3,298,145</b>	<b>\$ 3,628,418</b>

LAS VEINTIDÓS NOTAS ADJUNTAS SON PARTE INTEGRANTE DE ESTOS ESTADOS FINANCIEROS, LOS CUALES FUERON AUTORIZADOS PARA SU EMISIÓN POR LOS FUNCIONARIOS QUE FIRMAN AL CALCE.

  
**Ing. Francisco Garza Eglhoff**  
 Director General

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

## NOTAS SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

Cifras expresadas en miles de pesos mexicanos (Nota 2), miles de dólares "US" o miles de euros "EUR", (excepto las correspondientes al número y valor de mercado de las acciones y tipos de cambio)

### NOTA 1 ORGANIZACIÓN, NATURALEZA DEL NEGOCIO Y EVENTOS RELEVANTES

Arca Continental, S. A. B. de C. V. (AC) (antes Embotelladoras Arca, S.A.B. de C.V., [Arca]) es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de o licenciadas a The Coca-Cola Company (TCCC). Las acciones de AC se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. De acuerdo con los contratos de embotellador celebrados entre AC y TCCC y las autorizaciones de embotellador otorgadas por esta última, AC tiene el derecho exclusivo para llevar a cabo este tipo de actividades con los productos Coca-Cola en el norte de México y Argentina, en la República del Ecuador (Ecuador), y a partir del 1 de junio de 2011 en el Occidente de México (en donde Grupo Continental, S.A.B. operaba), manteniendo dentro de su cartera de bebidas una marca propia, refrescos de cola y sabores, agua purificada y saborizada, y otras bebidas carbonatadas y no carbonatadas, en diversas presentaciones. Adicionalmente la empresa produce, distribuye y vende frituras y botanas bajo la marca "Bokados".

AC realiza sus actividades a través de empresas subsidiarias de las cuales es propietaria o en las que controla directa e indirectamente la mayoría de las acciones comunes representativas de sus capitales sociales.

El término "La Compañía" como se utiliza en este informe, se refiere a AC en conjunto con sus subsidiarias.

#### EVENTOS RELEVANTES

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de Arca, celebrada el 20 de mayo de 2011, se acordó llevar a cabo la fusión con Grupo Continental, S. A. B. [Contal], según se describe a continuación:

##### a) Fusión entre Contal y Arca (Nota 10)

Para seguir fortaleciendo la posición estratégica de la Compañía en la industria de bebidas carbonatadas, Arca anunció el 24 de enero de 2011, que sus accionistas mayoritarios y los de Contal celebraron un acuerdo para la fusión de dichas empresas. El cierre de la transacción se aprobó en las Asambleas Extraordinarias de Accionistas de dichas empresas, el 20 de mayo de 2011, surtiendo efectos a partir del 1 de junio de 2011. Al efectuarse la fusión subsiste la Compañía como sociedad fusionante y se extingue Contal como entidad fusionada.

La fusión se llevó a cabo mediante el intercambio de nuevas acciones emitidas por AC a una razón de 0.625 acciones de Arca por cada acción en circulación de Contal. Como resultado de lo anterior, AC emitió 468,750,000 nuevas acciones. El tratamiento contable de dicha fusión se reconoció aplicando el método de compra según requiere la Norma de Información Financiera (NIF) B-7 "Adquisiciones de Negocios".

Los estados financieros de las empresas que se incorporaron con motivo de la fusión antes descrita, fueron consolidados, desde la fecha en que se obtuvo control efectivo de sus operaciones. La asignación preliminar conforme al método de compra antes descrito para el reconocimiento de los valores justos de activos y pasivos así como el crédito mercantil relativo se describe en la Nota 10.

El acuerdo de fusión implicó la suscripción de convenios de no competir así como otros actos independientes relativos al pago de dividendos según se describe en la Nota 16 a estos estados financieros.

Adicionalmente, los accionistas de Arca aprobaron realizar una reforma integral a los estatutos de la Compañía, entre las cuales destaca lo siguientes:

- i. El cambio de la denominación social de la Compañía, a partir del 1 de junio de 2011, a "Arca Continental, S.A.B. de C.V."
- ii. El domicilio social de Cd. Juárez, Chihuahua a San Pedro Garza Garcia, N.L.
- iii. Ciertas cuestiones en materia de gobierno corporativo, y disposiciones de protección relacionadas con posibles adquisiciones del control de la Compañía.

#### **b) Adquisición de Petstar, S.A.P.I. de C.V.**

En línea con la estrategia de TCCC en materia de sustentabilidad, el 10 de junio de 2011, AC suscribió un contrato de compraventa para adquirir el 100% de las acciones representativas del capital social de Petstar, S.A.P.I. de C.V. (PetStar), cuyo giro principal es el acopio y reciclaje de botellas PET y posterior comercialización de resina PET reciclada.

El precio total de la transacción se pactó en US\$36,099, sujetos a ajustes y a una contribución para futuros aumentos de capital destinada al pago de deuda. La operación fue consumada durante el mes de octubre de 2011 y posteriormente, TCCC y algunos embotelladores en México, adquirieron el 56% de las acciones de PetStar por lo que al 31 de diciembre de 2011, AC, sólo mantenía el 44% de las acciones en circulación de dicha entidad.

#### **c) Adquisiciones en Ecuador (Nota 10)**

Como parte de los proyectos de crecimiento y expansión geográfica que la Compañía tiene, el 8 de septiembre de 2010, se suscribieron acuerdos con los anteriores accionistas mayoritarios de Ecuador Bottling Company Corp. (EBC o actualmente Arca Ecuador, S. A. [Arca Ecuador]), el embotellador franquiciatario de la marca Coca-Cola en Ecuador. Como resultado de dichos acuerdos la Compañía adquirió el 75% de las acciones con derecho a voto de Arca Ecuador, asumiendo el control de dicha entidad a partir del 1 de octubre de 2010.

El acuerdo implicó:

- El pago de US\$320 millones por el 60% de las acciones de Arca Ecuador con derecho a voto,
- El pago de US\$25 millones por 475 acciones preferentes sin derecho a voto, que le otorgan el derecho a la Compañía de recibir un dividendo preferente anual de US\$7 millones pagadero trimestralmente, y
- El intercambio de participaciones sociales representativas del 25% del capital social de las subsidiarias de AC de nacionalidad española Rockfalls Spain, S.L. (Rockfalls) y Franklinton, Spain S.L. (Franklinton), las cuales de manera conjunta son titulares de la totalidad de las acciones representativas del capital social de las subsidiarias de la Compañía de nacionalidad argentina, a cambio del 15% de las acciones de Arca Ecuador.
- La suscripción de convenios entre accionistas en los que, entre otras cuestiones, se estableció: (i) la composición de los miembros de los órganos de administración de Arca Ecuador, Rockfalls y Franklinton, (ii) ciertos acuerdos sobre la administración de dichas entidades, (iii) restricciones a la venta de los valores representativos del capital de las mismas entidades, y (iv) los términos y condiciones para que los accionistas minoritarios puedan vender su participación accionaria en tales entidades después de cierto plazo.

Los estados financieros de las empresas adquiridas, fueron consolidados, desde la fecha en que se obtuvo control efectivo de sus operaciones. La asignación preliminar del precio de compra a los valores justos de activos y pasivos así como el crédito mercantil reconocido se describe en la Nota 10.

#### **d) Emisión de certificados bursátiles**

El 14 de octubre de 2011 se emitieron certificados bursátiles por un monto de \$3,000,000, los cuales fueron utilizados principalmente para sustituir pasivos contraídos durante el segundo trimestre de dicho año.

Durante 2010, AC realizó una serie de colocaciones de certificados bursátiles cuyos recursos obtenidos por un monto de \$3,500,000, fueron utilizados principalmente para sustituir pasivos contraídos con anterioridad según se describe en la Nota 13.

## NOTA 2 BASES DE PREPARACIÓN Y RESUMEN DE POLÍTICAS DE CONTABILIDAD SIGNIFICATIVAS

### Normas de Información Financiera:

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 y de 2010 que se acompañan, han sido preparados en cumplimiento cabal, con lo establecido en las Normas de Información Financiera mexicanas (NIF), para mostrar una presentación razonable de la situación financiera de la Compañía. Las NIF establecen que las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS por sus siglas en inglés), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), Interpretaciones a las Normas Internacionales de Información Financiera (INIIF) y las definiciones del Comité de Interpretaciones (SIC) son supletoriamente parte de las NIF, cuando la ausencia de una NIF así lo requiera. En consecuencia, la Compañía, con el objeto de reconocer, valorar y revelar transacciones particulares de la misma, aplica la NIC-18 "Ingresos de actividades ordinarias", vigente a partir de 1 de enero de 1995.

### Presentación de costos, gastos y rubros adicionales en el estado de resultados:

La Compañía ha elaborado sus estados de resultados clasificándolos por la función de sus partidas, ya que al agrupar sus costos y gastos en forma general le permite conocer los distintos niveles de utilidad. Adicionalmente, para un mejor análisis del estado de resultados, la Compañía ha considerado necesario presentar el importe de la utilidad de operación por separado en dicho estado, debido a que dicha información es una práctica común de revelación del sector al que pertenece.

### Efectos de la inflación en la información financiera:

Conforme a los lineamientos de la NIF B-10 "Efectos de la inflación", la economía mexicana se encuentra en un entorno no inflacionario al mantener una inflación acumulada de los últimos tres años inferior al 26% (límite máximo para definir que una economía debe considerarse como no inflacionaria), por lo tanto, a partir del 1 de enero de 2008 se suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera (desconexión de la contabilidad inflacionaria). Consecuentemente, las cifras al 31 de diciembre de 2011 y 2010 de los estados financieros adjuntos, se presentan en pesos históricos, modificados por los efectos de la inflación en la información financiera reconocidos hasta el 31 de diciembre de 2007.

Para efectos de reconocer los efectos de la inflación hasta el 31 de diciembre de 2007, según se describe en el párrafo anterior, se utilizaron factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), publicado por el Banco de México para empresas nacionales.

A continuación se presentan los porcentajes de inflación según se indica:

31 de diciembre	2011	2010
DEL AÑO	3.82%	4.40%
ACUMULADA EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS	19.59%	15.19%

Al 31 de diciembre de 2011 el porcentaje de inflación acumulada en los últimos 3 años en Argentina, rebasó el 26% requerido por la NIF B-10 para considerar el entorno económico como inflacionario, por lo cual, las subsidiarias de AC ubicadas en dicho territorio, realizaron una reconexión inflacionaria desde el último ejercicio en que los efectos inflacionarios fueron reconocidos, siendo éste, el ejercicio de 2008.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los estados financieros de subsidiarias de AC ubicadas en Ecuador están elaborados sobre la base de costo histórico, modificado en lo que respecta a los saldos originados hasta el 31 de marzo de 2000, fecha en que los registros contables fueron convertidos a dólares americanos. Para efectos de su consolidación con AC en 2011 y 2010 no se reconocieron los efectos de la inflación debido a que en los últimos tres años en dicho país la inflación acumulada no rebasó el 26%.

El reconocimiento inicial de cifras de las subsidiarias adquiridas antes descritas así como las relativas a la fusión con Contal, se realizó con base en el método de compra según se indica en la Nota 10.

Interex, Corp., subsidiaria ubicada en Estados Unidos de América, opera en un entorno no inflacionario al igual que las subsidiarias de AC ubicadas en España y Holanda (véase Nota 4).

### Monedas de registro, funcional y de informe:

Las operaciones extranjeras consolidadas en estos estados financieros identificadas como tal conforme a la NIF B-15, fueron convertidas de su moneda funcional a la moneda de informe conforme se menciona en el inciso z. de la Nota 4 siguiente.

A continuación se mencionan los principales tipos de cambio utilizados en los diferentes procesos de conversión antes mencionados:

País	Moneda local	Moneda local a pesos mexicanos	
		Tipo de cambio promedio de 2011	Tipo de cambio de cierre al 31 de diciembre de 2011
ARGENTINA	PESO ARGENTINO	3.0100	3.2485
ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS	DÓLAR AMERICANO	12.4804	13.9787

País	Moneda local	Moneda local a pesos mexicanos	
		Tipo de cambio promedio de 2010	Tipo de cambio de cierre al 31 de diciembre de 2010
ARGENTINA	PESO ARGENTINO	3.2285	3.1142
ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS	DÓLAR AMERICANO	13.5542	12.3817

Debido a que para AC tanto la moneda de registro, como la funcional y la de informe es el peso mexicano, no fue necesario realizar ningún proceso de conversión.

### Normas de Información Financiera adoptadas en 2011:

A partir del 1 de enero de 2011, la Compañía adoptó de manera retrospectiva las siguientes NIF emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF) y que entraron en vigor a partir de la fecha mencionada:

NIF B-5 "Información financiera por segmentos". Establece las normas generales para la revelar la información financiera por segmentos, adicionalmente permite al usuario de dicha información, analizar a la entidad desde la misma óptica que lo hace la administración y permite presentar información por segmentos más coherente con sus estados financieros. Esta norma dejó sin efecto al Boletín B-5 "Información financiera por segmentos", vigente hasta el 31 de diciembre de 2010.

NIF C-4 "Inventarios". Establece las normas de valuación, presentación y revelación de los inventarios, los principales cambios son entre otros, la eliminación de la fórmula de asignación del costo de últimas entradas primeras salidas, dejando como fórmulas válidas: costos identificados, costos promedios y primeras entradas primeras salidas; y la eliminación del costeo directo como un sistema de valuación. Esta norma dejó sin efecto al Boletín C-4 "Inventarios", vigente hasta el 31 de diciembre de 2010.

NIF C-5 "Pagos anticipados". Establece las normas de presentación y revelación de los pagos anticipados, en donde se requiere entre otros la presentación en un rubro por separado del activo circulante o no circulante de los importes erogados bajo este concepto.

NIF C-6 "Propiedades, planta y equipo". Establece las normas de valuación, presentación y revelación de las propiedades planta y equipo en donde se consideran dentro del alcance de esta NIF aquellos utilizados para desarrollar o mantener

activos biológicos y de industrias extractivas, así como la determinación de la componentización de las propiedades planta y equipo para efectos de depreciación, la cual entrará en vigor a partir del 1 de enero de 2012. Esta norma dejó sin efecto al Boletín C-6 "Inmuebles, maquinaria y equipo", vigente hasta el 31 de diciembre de 2010.

INIF 19 "Cambio derivado de la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)". Requiere que se revele, con motivo de la adopción de la NIIF, el motivo de la entidad para adoptar dichas NIIF, la fecha prevista y el importe estimado de cualquier efecto significativo que tendría en los estados financieros de la Compañía.

### **Mejoras a las NIF 2011**

NIF B-2 "Estado de flujos de efectivo". Permite la presentación opcional del rubro de efectivo excedente para aplicar en o (a obtener de) actividades de financiamiento.

Boletín C-10 "Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura". Establece, entre otros aspectos: a) la exclusión de la valuación de una "opción" o "forward" de la diferencia entre las variaciones de su valor razonable y su valor intrínseco durante la vigencia del mismo; b) que una transacción pronosticada de cobertura de flujos de efectivo futuros podrá ser considerada como primaria dependiendo de su ocurrencia y si es llevada a cabo entre partes no relacionadas; c) la presentación en cuentas complementarias de las posiciones primarias y porciones de activos o pasivos financieros que hayan tenido una modificación específica en una parte de un portafolio de inversión; d) que no deberán incluirse como activos por instrumentos financieros derivados, las cuentas que representen aportaciones o márgenes colaterales, depósitos o garantías financieras constituidos por cartas de crédito o fianzas, que no pasen a ser propiedad de la entidad, y e) la opción de tomar solo una porción del monto notional de un instrumento de cobertura para cubrir una posición primaria.

NIF C-13 "Partes relacionadas". Amplia la definición de familiar cercano como una parte relacionada de la Compañía.

### **Autorización de los estados financieros:**

Los estados financieros consolidados adjuntos y sus Notas fueron autorizados, para su emisión el 20 de marzo de 2012, por los ejecutivos de la Compañía con poder legal que firman los estados financieros y sus Notas.

## **NOTA 3 ADOPCIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF, IFRS POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)**

La Compañía adoptó a partir del 1 de enero de 2012, como marco contable para la preparación de sus estados financieros consolidados, el establecido en las NIIF con objeto de dar cumplimiento a las Disposiciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Los efectos de dicha adopción en los estados financieros de la Compañía se encuentran en proceso de ser cuantificados y registrados por lo que se ha concluido que es prematuro efectuar una estimación de los impactos monetarios de la adopción al 1 de enero de 2012, debido a que pueden surgir cambios por diversas opciones de registros establecidas por la NIIF. No obstante se anticipa que el cambio de mayor importancia se dará en los inmuebles, maquinaria y equipo e impuestos diferidos así como el pasivo que resulte de la valuación de los derechos de venta que posee la participación no controladora por el 25% de las acciones de los negocios de AC ubicados en Argentina y Ecuador.

## **NOTA 4 - RESUMEN DE POLÍTICAS DE CONTABILIDAD SIGNIFICATIVAS**

Las NIF requieren el uso de ciertas estimaciones contables en la preparación de estados financieros. Asimismo, se requiere el ejercicio de un juicio de parte de la Administración en el proceso de definición de las políticas de contabilidad de la Compañía.

A continuación se resumen las políticas de contabilidad más significativas, las cuales han sido aplicadas consistentemente en los años que se presentan, a menos que se especifique lo contrario.

### **a. Consolidación**

Los estados financieros consolidados incluyen los activos, pasivos y resultados de todas las subsidiarias en las que AC tiene participación controladora. Los saldos intercompañías han sido eliminados en los estados financieros consolidados. Las transacciones intercompañías se eliminaron en estos estados financieros consolidados por el ejercicio de 12 meses o en su caso, por el periodo a partir de la fecha en que las subsidiarias fueron incorporadas.

La consolidación al 31 de diciembre de 2011 se efectuó con base en los estados financieros de las compañías que a continuación se mencionan, las cuales se ubican en México excepto por las que se indican, y sobre las cuales se tiene una participación en su patrimonio de prácticamente el 100%, no siendo así en el caso de las sociedades ubicadas en España, en donde la participación es del 75%:



<b>ARCA CONTINENTAL, S. A. B. DE C. V. (TENEDORA)</b>
BEBIDAS MUNICIPALES, S. A. DE C. V.
DISTRIBUIDORA DE JUDOS Y BEBIDAS DEL NORTE, S. A. DE C. V.
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS ARCA, S. A. DE C. V.
NACIONAL DE ALIMENTOS Y HELADOS, S. A. DE C. V.
COMPAÑÍA TOPO CHICO, S. A. DE C. V.
INDUSTRIAL DE PLÁSTICOS ARMA, S. A. DE C. V.
BEBIDAS EMERENTES DEL NORTE, S.A.P.I. DE C.V.
PROCESOS ESTANDARIZADOS ADMINISTRATIVOS, S. A. DE C.V.
EMBOTELLADORAS ARDOS, S. A.
EMBOTELLADORA LA FAVORITA, S. A. DE C. V. <sup>(1)</sup>
EMBOTELLADORA AGUASCALIENTES, S. A. DE C. V. <sup>(2)</sup>
EMBOTELLADORA QUADIANA, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORA ZACATECAS, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORA LAUNERA, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORA LOS ALTOS, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORA SAN LUIS, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORA ZAPOPAN, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
FOHENTO DE AGUASCALIENTES, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
FOHENTO DURANGO, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
FOHENTO MAYRÁN, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
FOHENTO FOTOSINO, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
FOHENTO RÍO NAZAS, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
FOHENTO SAN LUIS, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
FOHENTO ZACATECANO, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
GRISMAN Y ASOCIADOS, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
INMOBILIARIA FAVORITA, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
SERVICIOS EJECUTIVOS CONTINENTAL, S. A. <sup>(4)</sup>
SOCIEDAD INDUSTRIAL, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
JUDOS Y BEBIDAS CONTAL, S. A. P. I. DE C. V. <sup>(3)</sup>
ALIANZAS Y SINERGIAS, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
CADENA COMERCIAL TS, S. A. DE C. V. <sup>(3)</sup>
<b>DESARROLLADORA ARCA, S. A. DE C. V.</b>
FRANKLINTON <sup>(5)</sup>
<b>SERVICIOS CORPORATIVOS ARCA, S. A. DE C. V.</b>
INTEREX, CORP. (EMPRESA NORTEAMERICANA)
<b>ROCKFALLS <sup>(6)</sup></b>
FORMOSA REFRESCOS S. A. <sup>(3)</sup>
DISTRIBUIDORA DICO S. A. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORAS ARCA DE ARGENTINA S. A. <sup>(3)</sup>
SALTA REFRESCOS S. A. <sup>(3)</sup>
ENVASES PLÁSTICOS S. A. <sup>(3)</sup>
<b>ARCA EUROPE COÓPERATIVE <sup>(7)</sup></b>
ARCA ECUADOR <sup>(8)</sup>
INDUSTRIAL DE GASEOSAS, S. A. <sup>(3)</sup>
CONDASOGAS, S. A. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORA Y PROCESADORA DE EL ORO, S. A. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORA Y PROCESADORA DEL SUR, S. A. <sup>(3)</sup>
EMBOTELLADORA Y PROCESADORA CENTRAL, S. A. <sup>(3)</sup>
DIRECTOH Y ASOCIADOS, S. A. <sup>(3)</sup>

[1] EMPRESAS DOMICILIADAS EN ESPAÑA.

[2] POSEEN EL 10% Y EL 60%, RESPECTIVAMENTE, DE LAS COMPAÑÍAS UBICADAS EN ARGENTINA.

[3] SOCIEDADES UBICADAS EN ARGENTINA

[4] COOPERATIVA UBICADA EN HOLANDA

[5] SUBSIDIARIAS INCORPORADAS EN LA CONSOLIDACIÓN A PARTIR DEL 1 DE OCTUBRE DE 2010, UBICADAS EN ECUADOR, EXCEPTO ARCA ECUADOR UBICADA EN ESPAÑA.

[6] ENTIDADES INCORPORADAS CON LA FUSIÓN ENTRE ARCA Y CONTAL.

[7] AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 SE MANTENÍA UN 51% DE LAS ACCIONES DE DICHA ENTIDAD, MISMA QUE FUE DISPUESTA EN EL MES DE ENERO DE 2012.

La moneda funcional de las subsidiarias ubicadas en Argentina, Rockfalls y Franklinton es el peso argentino, y la de las ubicadas en Estados Unidos, Ecuador y Holanda, así como la de Arca Ecuador es el dólar.

#### **b. Uso de estimaciones**

La elaboración de estados financieros requiere que la Administración realice estimaciones y provisiones que se registran bajo su mejor estimación, y que afectan las cifras de activos y pasivos y la revelación de activos y pasivos contingentes a la fecha de los estados financieros, así como las cifras de ingresos y gastos del periodo. Dichas estimaciones pudieran provocar que los resultados reales puedan diferir de los datos que se presentan en los estados financieros al 31 de diciembre de 2011 y 2010.

#### **c. Efectivo y equivalentes de efectivo (Nota 6)**

El efectivo y equivalentes de efectivo incluyen saldos de caja, depósitos bancarios y otras inversiones de gran liquidez, con riesgos de poca importancia por cambios en su valor.

AC considera que todas sus inversiones temporales de alta liquidez, con vencimientos originales de tres meses o menos, representan equivalentes de efectivo. (Véase Nota 6).

#### **d. Instrumentos financieros derivados (Nota 14)**

Todos los instrumentos financieros derivados clasificados con fines de negociación o de cobertura por riesgos de mercado, se reconocen en el balance general como activos y/o pasivos a su valor razonable. El valor razonable se determina con base en precios de mercado determinados por la contraparte con los que AC tiene contratados estos instrumentos en forma privada.

Los cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros contratados con fines de cobertura desde una perspectiva económica se reconocen en el capital contable, mientras que los relacionados con este tipo de instrumentos que no cumplieron con toda la normatividad de cobertura en 2010, se registraron, en dicho año dentro del resultado integral de financiamiento.

AC contrata instrumentos financieros derivados para cubrir su exposición al riesgo por las tasas variables a las que paga sus certificados bursátiles, las cuales se indican en la Nota 14. Por otro lado AC realiza compras de algunos de sus principales insumos para la producción en moneda y a proveedores extranjeros, y para reducir su exposición al riesgo de fluctuación de divisas, contrata derivados de divisas para cubrir tales transacciones pronosticadas; la contratación de derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y con límites establecidos para cada institución.

#### **e. Inventarios y costo de ventas (Nota 7)**

Los inventarios de materias primas, productos terminados, materiales y refacciones y el costo de ventas, se valúan a su costo histórico determinado mediante el método de costos promedios de adquisición o producción. Los valores así determinados no exceden a su valor neto de realización.

Los envases y cajas de reparto son registrados a su costo de adquisición sin exceder a su valor de mercado.

En 2011 y 2010 las mermas por rotura de envase y cajas de reparto se reconocen en resultados en el periodo en que ocurren. Adicionalmente, los envases y cajas de reparto que no son aceptables para su uso de acuerdo a estándares de deterioro y/o condición física establecidos por AC y TCCC, son retirados y cargados a los resultados conforme se identifican. La vida útil de los envases retornables de vidrio y plástico se estima en un promedio de cuatro y un año, respectivamente. En Argentina y Ecuador se usan métodos de reconocimiento de envase y cajas de reparto en los resultados con efectos similares a los de las subsidiarias en México.

#### **f. Inversión en acciones de asociadas y otras inversiones permanentes (Nota 8)**

Las inversiones permanentes en asociadas se valúan bajo el método de participación, el cual consiste en ajustar el valor de adquisición de las acciones, determinado con base en el método de compra, por la parte proporcional de las utilidades o pérdidas integrales y la distribución de utilidades por reembolsos de capital posteriores a la fecha de adquisición. Las pérdidas en asociadas se reconocen, en su caso, en la proporción que le corresponde, en la inversión permanente,

hasta dejarla en cero. Adicionalmente, AC no tiene obligaciones legales o asumidas en nombre de sus asociadas por lo que no ha reconocido activos o pasivos de este tipo.

La participación de la Compañía en el resultado de las asociadas se presenta por separado en el estado de resultados. Las inversiones en asociadas reconocen, en su caso, pérdidas por deterioro a través de la aplicación a los valores reconocidos a través del método de participación.

Las otras inversiones permanentes en las que no se tiene influencia significativa para la toma de decisiones, se valúan a su costo de adquisición. Los dividendos provenientes de estas inversiones se reconocen en el estado de resultados del periodo cuando se reciben, salvo que correspondan a utilidades de periodos anteriores a la inversión, en cuyo caso se disminuyen de las inversiones permanentes.

#### **g. Inmuebles, maquinaria, equipo y depreciación (Nota 9)**

Los inmuebles, maquinaria y equipo, se expresan como sigue:

##### **México:**

- i. los relacionados con adquisiciones de negocios, a su valor razonable de mercado determinados por expertos independientes y posteriormente a su costo de adquisición
- ii. adquisiciones realizadas a partir del 1 de enero de 2008, a su costo de adquisición, y
- iii. adquisiciones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007, a sus valores actualizados determinados mediante la aplicación a sus costos de adquisición o construcción de factores derivados del INPC.

##### **Argentina:**

- i. a partir del 1 de enero de 2009, a sus valores actualizados determinados mediante la aplicación a sus costos de adquisición y construcción, de factores derivados del INPC.
- ii. al 31 de diciembre de 2008 a su valor razonable de mercado determinados por expertos independientes

##### **Ecuador:**

- i. adquisiciones realizadas a partir del 1 de octubre de 2010 a su costo histórico.
- ii. al 30 de septiembre de 2010 a su valor razonable de mercado determinados por expertos independientes.

Los inmuebles, maquinaria y equipo son sometidos a pruebas anuales de deterioro únicamente, cuando se identifican indicios de deterioro (véase inciso k. de esta Nota). Consecuentemente, al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los inmuebles, maquinaria y equipo se expresan a su costo histórico modificado, menos la depreciación acumulada y, en su caso, las pérdidas por deterioro.

Cuando los activos son vendidos o retirados, la inversión y depreciación acumulada actualizadas son canceladas y la utilidad o pérdida generada se reconoce en los resultados en el rubro "Otros gastos, neto". [Véase Nota 19].

El costo de adquisición de los inmuebles maquinaria y equipo disminuido de su valor residual, se deprecia de manera sistemática utilizando el método de línea recta con base en las vidas útiles de los activos aplicadas a los valores de los inmuebles, maquinaria y equipo.

La depreciación se calcula sobre el valor histórico o histórico modificado de los activos, utilizando el método de línea recta con base en las vidas útiles estimadas determinado por la Compañía. Las tasas anuales aplicadas a los valores de los activos, son las siguientes:

EDIFICIOS	2%
MAQUINARIA Y EQUIPO	8%
EQUIPO DE TRANSPORTE	10%
REFRIGERADORES Y EQUIPO DE VENTAS	10%
EQUIPO DE CÓMPUTO	25%
MOBILIARIO Y EQUIPO	10%

Los anticipos a proveedores son reconocidos como parte del rubro inmuebles, maquinaria y equipo cuando los riesgos y beneficios han sido transferidos a la Compañía.

#### **h. Crédito mercantil (Nota 11)**

Con base en la NIF B-7 "Adquisiciones de negocios", la Compañía aplica los siguientes lineamientos contables a las adquisiciones de negocios:

- i) se utiliza el método de compra como regla única de valuación, la cual requiere que se asigne el precio de compra a los activos adquiridos y pasivos asumidos con base en sus valores razonables a la fecha de adquisición;
- ii) se identifican, valúan y reconocen los activos intangibles adquiridos, y
- iii) la porción del precio de compra no asignada representa el crédito mercantil.

El crédito mercantil es considerado de vida indefinida y representa el exceso del costo de las acciones de subsidiarias sobre el valor razonable de los activos netos adquiridos y su valor está sujeto a pruebas anuales de deterioro (véase Nota 11).

#### **i. Activos intangibles y otros activos (Nota 12)**

Los activos intangibles se reconocen cuando éstos cumplen las siguientes características: son identificables, proporcionan beneficios económicos futuros y se tiene un control sobre dichos beneficios. Derivado de las adquisiciones de negocios que la Compañía ha venido realizando, se determinaron valores justos de ciertas propiedades, maquinaria y equipo, así como de activos intangibles con vida indefinida tales como los contratos de embotellador celebrados con TCCC (franquicias), marcas (como Bokados) y otros como carteras de clientes, a través de estudios obtenidos de expertos independientes. Los activos intangibles que se consideran de vida indefinida no se amortizan y se sujetan a pruebas de deterioro según se explica en el inciso k. siguiente.

En el renglón de otros activos también están incluidas marcas y secretos industriales adquiridos por AC, que son reconocidos con base en su precio de adquisición. Otro concepto que se integra en el rubro de otros activos corresponde a licencias de uso de software computacional, las cuales se amortizan durante el periodo en que se estima produzcan beneficios. Los otros activos se evalúan periódicamente con relación a la posibilidad de que continúen generando utilidades futuras.

#### **j. Pagos anticipados**

A partir del 1 de enero de 2011, los pagos anticipados representan aquellas erogaciones efectuadas por la Compañía en donde no han sido transferidos los beneficios y riesgos inherentes a los bienes que la Compañía está por adquirir o a los servicios que está por recibir. Los pagos anticipados se registran a su costo y se presentan en el balance general como activos circulantes o no circulantes, dependiendo del rubro de la partida de destino. Una vez recibidos los bienes y/o servicios, relativos a los pagos anticipados, estos deben reconocerse como un activo o como un gasto en el balance general o en el estado de resultados del periodo, respectivamente. Hasta el 31 de diciembre de 2010, los pagos anticipados representaban erogaciones efectuadas por servicios que se recibirían o por bienes que se consumirían en el uso exclusivo del negocio, cuyo propósito no era el de venderlos ni utilizarlos en el proceso productivo.

#### **k. Deterioro de activos de larga duración**

Los activos de larga duración, tangibles e intangibles, incluyendo el crédito mercantil y las inversiones en asociadas están sujetos a pruebas de deterioro, en el caso de los activos con vida indefinida, las pruebas se realizan anualmente y en el caso de los activos con vida definida, éstas se realizan cuando existen indicios de deterioro.

Al 31 de diciembre de 2011 y de 2010 no existieron ajustes por deterioro, excepto por reservas para bajas de valor provenientes de la fusión de Arca y Contal.

#### **l. Provisiones**

Las provisiones de pasivo representan obligaciones presentes por eventos pasados en las que es probable la salida de recursos económicos. Estas provisiones se han registrado bajo la mejor estimación realizada por la Administración.

#### **m. Beneficios a los empleados (Nota 15)**

Los beneficios otorgados por la Compañía a sus empleados, incluyendo los planes de beneficios definidos (o de contribución definida) se describen a continuación:

Los beneficios directos (sueldos, tiempo extra, vacaciones, días festivos, permisos de ausencia con goce de sueldo, etc.) se reconocen en los resultados conforme se devengan y sus pasivos se expresan a su valor nominal, por ser de corto plazo. En el caso de ausencias retribuidas conforme a las disposiciones legales o contractuales, éstas no son acumulativas.

Los beneficios por terminación de la relación laboral por causas distintas a la reestructura, así como los beneficios al retiro (pensiones, prima de antigüedad, gastos médicos e indemnizaciones) son registrados con base en estudios actuariales realizados por peritos independientes a través del método de crédito unitario proyectado. Para cubrir los beneficios anteriores, la Compañía realiza aportaciones periódicas a fondos establecidos en fideicomisos irrevocables para algunas de sus subsidiarias.

El costo neto del periodo de cada plan de beneficios a los empleados se reconoce como gasto de operación en el año en el que se devenga, el cual incluye, entre otros, la amortización del costo laboral de los servicios pasados y de las ganancias (pérdidas) actuariales de años anteriores.

Los estudios actuariales sobre los beneficios a los empleados, incorporan la hipótesis sobre la carrera salarial.

En Ecuador se tienen planes de pensiones para jubilación y desahucio (beneficios al término de la relación laboral), cuya provisión se determina en función de estudios actuariales obtenidos de expertos independientes bajo el método de crédito unitario proyectado. En Argentina en la Compañía no se tienen planes de pensiones, ya que dicho beneficio es cubierto por el estado argentino.

#### **n. Dividendos preferentes**

Conforme a la transacción de compra descrita en el inciso c) de la Nota 1, AC adquirió en US\$25 millones, 475 acciones preferentes de Arca Ecuador (sin derecho a voto), que le otorgan el derecho de recibir un dividendo anual preferente de US\$7 millones. Los dividendos preferentes acumulativos de estas acciones, se reconocen como una cuenta por cobrar hasta que éstos son decretados, sin embargo al 31 de diciembre de 2011 no habían sido reconocidos tales dividendos debido a que a la fecha de emisión de estos estados financieros no se cuenta aún con los estados financieros dictaminados en cada jurisdicción. El monto estimado de estos dividendos al 31 de diciembre de 2011 y 2010 asciende a US\$7 millones y US\$1.75 millones, respectivamente.

#### **o. Impuesto sobre la Renta diferido (Nota 20)**

El impuesto sobre la renta (ISR) se registra por el método de activos y pasivos con enfoque integral, el cual consiste en reconocer un impuesto diferido para todas las diferencias temporales entre los valores contables y fiscales de los activos y pasivos.

La Compañía reconoció el ISR diferido, toda vez que las proyecciones financieras y fiscales preparadas por la empresa indican que esencialmente pagarán ISR en el futuro.

#### **p. Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) diferida (Nota 19)**

El reconocimiento de la PTU diferida se efectúa con base en el método de activos y pasivos con enfoque integral, el cual consiste en reconocer una PTU diferida para todas las diferencias entre los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, en donde es probable su pago o recuperación.

No obstante lo anterior AC, determina la PTU, aplicando la tasa referida a la misma base sobre la que determina el impuesto sobre la renta, dado que sus empresas cuentan con resoluciones judiciales que así lo avalan o, en su defecto, aplica los criterios jurisprudenciales vigentes.

La empresa ha definido como probable y reconocido en sus registros, los efectos de PTU diferida que surjan de las diferencias temporales calculadas por los siguientes cinco años. Los efectos de diferencias temporales que excedan a dicho periodo se consideran contingentes.

El efecto de las diferencias temporales que surgen a partir del año 2017 y que se consideran como un pasivo contingente se estima en aproximadamente \$263,525, no obstante considerando la obligación a la que está sometida la Compañía de conversión de NIIF a partir del 1 de enero de 2012, dicho pasivo no será reconocido en el futuro. La PTU causada y diferida se presenta en el estado de resultados dentro del rubro de "Otros gastos, neto".

#### **q. Instrumentos financieros con características de pasivo**

Los instrumentos financieros emitidos por AC, con características de pasivo (véase Nota 13), se registran desde su emisión como pasivo, dependiendo de los componentes que los integran. Los costos iniciales incurridos por la emisión de dichos instrumentos se asignan al pasivo en la misma proporción que los montos de sus componentes. Las pérdidas y ganancias relacionadas con componentes de instrumentos financieros clasificados como pasivos se registran en el costo integral de financiamiento.

#### **r. Capital contable**

El capital social, la reserva legal, la prima neta en colocación de acciones y las utilidades acumuladas, se expresan como sigue: i) movimientos realizados a partir del 1 de enero de 2008, a su costo histórico, y ii) movimientos realizados antes del 1 de enero de 2008, a sus valores actualizados determinados mediante la aplicación a sus valores históricos de factores derivados del INPC hasta el 31 de diciembre de 2007. Véase Nota 17. Consecuentemente, los diferentes conceptos del capital contable, se expresan a su costo histórico modificado.

La prima en venta y emisión de acciones representa la diferencia en exceso entre el pago por las acciones suscritas y el valor nominal de las mismas, y así mismo representa el efecto de utilidad o pérdida que se genera por el movimiento de compra-venta que genera el fondo para recompra de acciones, mismo que se determina entre el precio de venta y el costo promedio de recompra.

#### **s. Fondo para recompra de acciones propias**

Las acciones propias adquiridas se presentan como una disminución del fondo de recompra de acciones propias que se incluye en el estado de situación financiera en el renglón de utilidades acumuladas, y se valúan a su costo de adquisición. Los dividendos recibidos se reconocen disminuyendo su costo histórico.

En el caso de la venta de acciones del fondo de recompra, el importe obtenido en exceso o en déficit del costo histórico de las mismas es reconocido dentro de la prima en venta de acciones.

#### **t. Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos por venta de producto se reconocen en resultados cuando se cumple la totalidad de los siguientes requisitos: a) se ha transferido al comprador los riesgos y beneficios de los bienes y no se conserva ningún control significativo de éstos; b) el importe de los ingresos, costos incurridos o por incurrir son determinados de manera confiable, y c) es probable que la Compañía reciba los beneficios económicos asociados con la venta.

Ocasionalmente, AC otorga descuentos sobre venta a sus clientes con relación al lanzamiento de nuevos productos o promociones y campañas especiales. Estos incentivos comerciales son registrados como una reducción de los ingresos.

#### **u. Publicidad e incentivos de TCCC**

En los contratos y autorizaciones de embotellador de los que AC y cualquiera de sus subsidiarias es parte, se acuerda que para desarrollar y estimular la demanda de cada uno de los productos Coca-Cola se requiere de publicidad y otras actividades de mercadeo, a las cuales TCCC puede, a su entera discreción, contribuir para mantener e incrementar la demanda de dichos productos.

Las campañas publicitarias regionales deben ser aprobadas por TCCC o sus afiliadas, quienes con base en lo establecido en el párrafo anterior, generalmente obtienen reembolso de ciertos porcentajes del desembolso operativo en que la empresa ya ha incurrido en el mercadeo de los productos Coca-Cola. Dichos incentivos se registran como una reducción a los gastos de venta y en el rubro de "Otros gastos, neto", respectivamente, en los resultados del año en que éstos se perciben.

#### v. Diferencias cambiarias (Nota 18)

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, el tipo de cambio fue de \$13.97 y \$12.38 pesos nominales por dólar americano, respectivamente.

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

#### w. Utilidad neta por acción

La utilidad por acción se determina con base en el promedio ponderado de acciones en circulación durante el año. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, no existieron efectos de acciones potencialmente dilutivas.

#### x. Concentración de riesgos

Los instrumentos financieros que potencialmente someten a AC a concentraciones significativas de riesgo de crédito, consisten principalmente de efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar. AC mantiene su efectivo e inversiones temporales, en diversas instituciones financieras importantes, principalmente en inversiones a corto plazo y mercado de dinero.

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

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, aproximadamente el 91% del volumen de ventas, consistió en productos de marcas propiedad de TCCC.

#### y. Utilidad integral

La utilidad integral la componen la utilidad neta, más los efectos por conversión de entidades extranjeras, así como por aquellas partidas que por disposición específica se reflejan en el capital contable y no constituyen aportaciones, reducciones y distribuciones de capital. Los importes de la utilidad integral de 2011 y de 2010 se expresan a pesos históricos. La utilidad integral se compone como sigue:

<b>31 de diciembre de:</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
UTILIDAD NETA DEL AÑO	\$ 4,510,360	\$ 2,631,518
EFFECTO DE VALUACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS DE COBERTURA	[44,060]	[52,843]
EFFECTO POR CONVERSIÓN DE SUBSIDIARIAS EXTRANJERAS	1,221,000	[274,088]
<b>UTILIDAD INTEGRAL</b>	<b>\$ 5,687,300</b>	<b>\$ 2,304,587</b>

## **z. Operaciones en moneda extranjera**

Las cifras de subsidiarias consideradas como operaciones en moneda extranjera se encuentran registradas en su moneda funcional, las cuales sirvieron de base para convertir la información financiera de dichas operaciones extranjeras a la moneda de informe de AC [peso mexicano], considerando el entorno inflacionario de cada una de éstas, como sigue:

### **Entorno no inflacionario**

- Los activos y pasivos al 31 de diciembre de 2011 y 2010 se convirtieron a los tipos de cambio de cierre.
- A los saldos al 31 de diciembre de 2010 del capital contable convertidos a moneda de informe se le adicionaron los movimientos habidos durante 2011, los cuales fueron convertidos a los tipos de cambio históricos.
- Los ingresos, costos y gastos de ejercicio se convirtieron a los tipos de cambio promedio históricos.
- Por lo anterior, se produjo un efecto por conversión que se reconoció como una partida de la utilidad integral en el capital contable.

### **Entorno inflacionario**

Bajo este entorno, se reconocieron primeramente los efectos en la inflación en la información financiera de conformidad con la NIF B-10, utilizando el índice de precios del país al que corresponde la moneda funcional, posteriormente los estados financieros fueron convertidos a moneda de informe, como sigue:

- Los activos, pasivos y el capital contable, así como los ingresos, costos y gastos se convirtieron a los tipos de cambio de cierre.
- Las variaciones obtenidas fueron reconocidas por la Compañía como partida de la utilidad integral dentro del capital contable.

### **Integración del efecto acumulado por conversión:**

A continuación se muestra el análisis de movimiento del efecto acumulado por conversión:

<b>31 de diciembre de:</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	(\$ 382,476)	(\$ 108,388)
<b>EFFECTO POR CONVERSIÓN DE SUBSIDIARIAS EXTRANJERAS</b>	1,221,000	(274,088)
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$ 838,524</b>	<b>(\$ 382,476)</b>

### **i. Restricciones:**

El importe del capital contable reportado por las operaciones extranjeras en sus registros contables, convertido al tipo de cambio del 31 de diciembre de 2011, importó \$912,595 mientras que el capital contable reconocido en la consolidación conforme a los procedimientos descritos con anterioridad importó \$3,610,007, consecuentemente, el diferencial entre dichos montos representa una restricción al capital contable.

## **aa. Información financiera por segmentos**

La NIF B-5 "Información financiera por segmentos" requiere que la Compañía analice su estructura de organización y su sistema de presentación de información, con el objeto de identificar segmentos. Con respecto a los años que se presentan, la Compañía ha operado los siguientes segmentos de negocio: refrescos y otros, el último solo aplicable a México. A partir de 2010 se incorporó el territorio de Ecuador y a partir de 2008 el territorio de Argentina, territorios que de manera conjunta integran el segmento Sudamérica.

Estos segmentos se administran en forma independiente debido a que los productos que manejan y los mercados que atienden son distintos. Sus actividades las desempeñan a través de diversas compañías subsidiarias.

En la Nota 21 se muestran los ingresos por segmentos en la manera que la Alta Administración analiza, dirige y controla el negocio y la utilidad de operación. Adicionalmente se muestra información por área geográfica, ésta última obedeciendo lo requerido en la NIF B-5.



## NOTA 5 POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA

a. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la Compañía tenía activos y pasivos monetarios en dólares estadounidenses, como se muestra a continuación:

	2011		2010	
ACTIVOS	US\$	21,486	US\$	16,005
PASIVOS		(35,783)		(11,349)
<b>POSICIÓN NETA</b>	<b>(US\$)</b>	<b>14,297</b>	<b>US\$</b>	<b>4,656</b>

b. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 el tipo de cambio era de \$13.98 y \$13.04 por dólar, respectivamente. Al 20 de marzo de 2012, fecha de emisión de los estados financieros, el tipo de cambio era de \$12.6645 por dólar.

c. A continuación se resumen las principales operaciones efectuadas por la Compañía (excluyendo la adquisición o venta de maquinaria y equipo para su propio uso), junto con sus ingresos y gastos por intereses en dólares:

<b>USD:</b>				
<b>Año que terminó el 31 de diciembre de:</b>				
	2011		2010	
VENTAS	US\$	43,009	US\$	33,506
COMPRA DE MERCANCÍA		(7,253)		(16,630)
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS		(295)		(1,106)
SERVICIOS E INTERESES		(2,474)		(6,073)
OTROS		(173)		

<b>EUROS:</b>				
<b>Año que terminó el 31 de diciembre de:</b>				
	2011		2010	
COMPRA DE MERCANCÍA	(EUR\$)	89	(EUR\$)	540
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS		(1,091)		(14,399)
SERVICIOS E INTERESES		(19)		(60)
OTROS		(11)		

## NOTA 6 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al 31 de diciembre de 2011 y 2010, se integra principalmente por fondos de efectivo, depósitos bancarios e inversiones temporales a la vista, todos éstos de gran liquidez y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en su valor. La integración de dicho saldo se muestra a continuación:

<b>31 de diciembre de:</b>				
	2011		2010	
EFECTIVO	\$	28,745	\$	7,676
DEPÓSITOS BANCARIOS		579,025		454,911
INVERSIONES A LA VISTA CON VENCIMIENTO MÁXIMO DE TRES MESES		2,690,375		3,165,831
<b>TOTAL EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>3,298,145</b>	<b>\$</b>	<b>3,628,418</b>

LA COMPAÑÍA NO TIENE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO RESTRINGIDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011 Y 2010.

## NOTA 7 INVENTARIOS

Los inventarios se integran como sigue:

31 de diciembre de:	2011	2010
MATERIAS PRIMAS	\$ 794,722	\$ 530,747
PRODUCTOS TERMINADOS	797,111	425,608
MATERIALES Y REPARACIONES	573,140	262,573
ENVASES Y CAJAS DE REPARTO	1,281,876	743,233
OTROS [1]	41,367	56,306
	<b>\$ 3,488,216</b>	<b>\$ 2,018,467</b>

[1] SE RECLASIFICARON \$305,071 Y \$116,520 A PAGOS ANTICIPADOS DE CONFORMIDAD CON LAS NUEVAS DISPOSICIONES DE LA NIF C-5, POR 2011 Y 2010, RESPECTIVAMENTE, VÉASE NOTA 2.

## NOTA 8 INVERSIONES EN ASOCIADAS Y OTRAS INVERSIONES PERMANENTES

La inversión de AC en acciones de compañías asociadas y otras inversiones permanentes se integra como sigue:

	2011	31 de diciembre de:	
	% de tenencia accionaria	2011	2010
<b>ASOCIADAS [2]:</b>			
PROMOTORA INDUSTRIAL AZUCARERA, S. A. DE C. V. [PIASA] [3]	49.00%	\$ 1,247,720	
JUDOS DEL VALLE, S.A.P.I. (JVV) [4]	16.45%	553,208	\$ 358,195
INDUSTRIA ENVASADORA DE QUERÉTARO, S. A. DE C. V. [IEQSA] [5]	29.34%	151,060	76,495
ANDAMIOS ATLAS, S. A. DE C. V. [ANDAMIOS] [6]	23.81%	129,600	
PEYSTAR, S. A. P. I DE C. V. [PEYSTAR] [6]	44.17%	76,106	
PROMOTORA MEXICANA DE EMBOTELLADORAS, S. A. DE C. V. [PROMESA]	20.00%	18,190	8,955
		<b>\$ 2,175,884</b>	<b>\$ 443,645</b>
<b>OTRAS INVERSIONES PERMANENTES [7]:</b>			
BETA SAN MIGUEL, S.A. DE C.V. [BETA]	5.26%	\$ 252,384	\$ 252,384
OTRAS		283	283
		<b>\$ 252,667</b>	<b>\$ 252,667</b>
<b>TOTAL EN INVERSIÓN EN ACCIONES DE ASOCIADAS Y OTRAS INVERSIONES PERMANENTES</b>		<b>\$ 2,428,551</b>	<b>\$ 696,312</b>

[1] INVERSIONES VALUADAS A TRAVÉS DEL MÉTODO DE PARTICIPACIÓN.

[2] CON MOTIVO DE LA FUSIÓN DESCRITA EN LA NOTA 1, AC ADQUIRIÓ UN INTERÉS DEL 49% DE LAS ACCIONES DE PIASA. EL RECONOCIMIENTO INICIAL DE ESTA ASOCIADA SE REALIZÓ A VALOR RAZONABLE.

[3] CON MOTIVO DE LA FUSIÓN DESCRITA EN LA NOTA 1 ASÍ COMO POR LA VENTA UNA PARTE DE SUS ACCIONES, AC INCREMENTÓ SU PORCENTAJE DE TENENCIA ACCIONARIA EN JVV DE UN 11.99% A UN 16.45% DE 2010 AL 2011.

[4] CON MOTIVO DE LA FUSIÓN DESCRITA EN LA NOTA 1, AC INCREMENTÓ SU PORCENTAJE DE TENENCIA ACCIONARIA EN IEQSA DE UN 15.26% A UN 29.34% DE 2010 AL 2011.

[5] CON MOTIVO DE LA FUSIÓN DESCRITA EN LA NOTA 1, AC ADQUIRIÓ UN INTERÉS DEL 29.81% DE LAS ACCIONES DE ANDAMIOS ATLAS, S. A. DE C. V.

[6] CON MOTIVO DE LA ADQUISICIÓN DESCRITA EN LA NOTA 1, AC ADQUIRIÓ UN INTERÉS DEL 44.17% DE LAS ACCIONES DE PEYSTAR. EL RECONOCIMIENTO INICIAL DE ESTA ASOCIADA SE REALIZÓ A VALOR RAZONABLE.

[7] INVERSIONES RECONOCIDAS A SU COSTO HISTÓRICO DE ADQUISICIÓN.

A continuación se indican los efectos de valor razonable de las asociadas significativas incorporadas en el año:

	Valor en libros	Crédito mercantil reconocido	Inversión en acciones inicial
PIASA <sup>(1)</sup>	\$ 1,085,194	\$ 67,485	\$ 1,152,679
PETSTAR	\$ 251,801	(\$ 154,140)	\$ 97,661

[1] HASTA ANTES DE LA FUSIÓN DE CONTAL EN AC, ESTA ÚLTIMA NO TENÍA OPERACIONES CON PIASA POR CONCEPTO DE COMPRA DE AZÚCAR O DE OTRO TIPO.

A continuación se muestra cierta información financiera de las principales inversiones en asociadas que AC posee:

	2011					
	PIASA	JDV	IEQSA	ANDAMIOS	PETSTAR	PROMESA
ACTIVOS CIRCULANTES	\$ 1,040,997	\$ 2,214,815	\$ 430,041	\$ 213,561	\$ 81,709	\$ 494,434
ACTIVOS NO CIRCULANTES	2,079,998	2,134,705	405,029	460,305	474,950	\$ 3,003
PASIVOS A CORTO PLAZO	( 849,270)	( 916,244)	( 208,144)	( 105,504)	( 29,318)	( 436,805)
PASIVOS A LARGO PLAZO	( 463,082)	( 69,817)	( 98,005)	( 24,082)	( 6,128)	
	\$ 2,408,643	\$ 3,363,519	\$ 514,861	\$ 544,280	\$ 521,273	\$ 60,632
INGRESOS DEL PERIODO	\$ 4,074,073	\$ 6,096	\$ 2,410,079	\$ 369,931	\$ 538,427	\$ 3,510,718
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	\$ 290,075	\$ 22,614	\$ 24,864	\$ 64,349	(\$ 84,461)	\$ 16,730
UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES (déficit)	\$ 547,785	\$ 448,925	\$ 450,697	\$ 219,978	(\$ 100,537)	\$ 40,516

	2010		
	JDV	IEQSA	PROMESA
ACTIVOS CIRCULANTES	\$ 1,776,944	\$ 406,410	\$ 560,051
ACTIVOS NO CIRCULANTES	1,971,770	410,000	2,599
PASIVOS A CORTO PLAZO	(675,315)	(272,681)	(518,479)
PASIVOS A LARGO PLAZO	(87,319)	(48,456)	
	\$ 2,986,080	\$ 501,279	\$ 44,771
INGRESOS DEL PERIODO	\$ 5,009,207	\$ 2,179,808	\$ 2,716,580
UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 493,784	\$ 461,978	\$ 40,466

La Compañía ejerce influencia significativa sobre las asociadas antes mencionadas debido a que tiene el poder de participar en decidir las políticas financieras y de operación sin llegar a tener el control, ya que tiene más del diez por ciento del poder de voto de las acciones de estas asociadas.

El saldo de inversión en acciones de compañías asociadas se integra como se muestra a continuación:

31 de diciembre de:	2011	2010
INVERSIÓN EN ACCIONES DE ASOCIADAS AL INICIO DEL AÑO	\$ 443,645	\$ 786,342
MOVIMIENTO NETO EN EL CAPITAL DE IDJSA	67,270	592
MOVIMIENTO NETO EN EL CAPITAL DE PROMESA	4,216	843
MOVIMIENTO NETO EN EL CAPITAL DE JOY	192,972	
INVERSIÓN A VALOR RAZONABLE DE PIASA	1,152,679	
INVERSIÓN A VALOR RAZONABLE DE ANDAMIOS	121,305	
INVERSIÓN A VALOR RAZONABLE DE PETSTAR	97,661	
REDUCCIÓN EN LA INVERSIÓN JOY <sup>(1)</sup>		(337,898)
DIVIDENDOS RECIBIDOS DE LAS ASOCIADAS		(11,449)
PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS DEL AÑO DE ASOCIADAS	96,136	13,256
VENTA DE ACCIONES DE VIVIR		(8,041)
<b>INVERSIÓN EN ACCIONES DE ASOCIADAS AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 2,175,884</b>	<b>\$ 443,645</b>

(1) LA ESCISIÓN DE JOY DURANTE 2010, GENERÓ QUE EN AC LA INVERSIÓN EN ACCIONES SE REACTIVARA AL ACTIVO INTANGIBLE, REPRESENTANDO DERECHOS DE DISTRIBUCIÓN EN EL TERRITORIO EN QUE AC OPERA.

Los estados financieros de las asociadas para aplicar el método de participación, fueron los relativos al 31 de diciembre de 2011.

## NOTA 9 INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO, NETO

Los inmuebles, maquinaria y equipo se integran como sigue:

31 de diciembre de:	2011	2010
EDIFICIO	\$ 8,230,444	\$ 5,305,124
MAQUINARIA Y EQUIPO	12,460,515	8,927,326
EQUIPO DE TRANSPORTE	5,294,351	3,437,289
REFRIGERADORES Y EQUIPO DE VENTAS	4,102,911	2,507,635
EQUIPO DE CÓMPUTO	700,399	535,240
MOBILIARIO Y EQUIPO	478,486	414,658
OTROS	1,333,859	589,098
TOTAL DE ACTIVOS DEPRECIABLES	\$ 32,600,965	\$ 21,716,370
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(17,296,659)	(11,421,228)
<b>Total de activos depreciables, neto</b>	<b>\$ 15,304,306</b>	<b>\$ 10,295,142</b>
TERRENOS	\$ 4,866,716	\$ 1,776,764
INVERSIONES EN PROCESO	990,821	243,536
TOTAL DE ACTIVOS NO DEPRECIABLES	\$ 5,857,537	\$ 2,020,300
<b>Total de inmuebles, maquinaria y equipo, neto</b>	<b>\$ 21,161,843</b>	<b>\$ 12,315,442</b>

La depreciación cargada a resultados en 2011 y 2010, fue de \$1,756,190 y \$1,081,239, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2011, existieron los siguientes movimientos en las propiedades, planta y equipo:

	Saldos al 31 de diciembre de 2010	Adiciones	Bajas	Reclasificaciones	Adquisiciones a través de adquisición de negocios	Pérdidas por deterioro	Depreciación del ejercicio	Saldos al 31 de diciembre de 2011
EDIFICIOS	\$ 5,305,124	\$ 248,088	(\$ 10,857)	\$ 135,746	\$ 2,720,418	(\$ 37,174)	(\$ 226,401)	\$ 8,230,444
MAQUINARIA Y EQUIPO	8,927,326	902,113	(587,119)	(5,614)	5,728,489	(75,170)	(679,484)	12,460,515
EQUIPO DE TRANSPORTE	5,437,289	437,392	(203,401)	22,772	1,947,924		(347,629)	8,204,351
REFRIGERADORES Y EQUIPO DE VENTAS	2,897,635	461,214	(112,251)	(231)	1,499,145		(245,999)	4,102,911
EQUIPO DE CÓMPUTO	595,240	116,399	(12,672)	3,606	135,370		(75,994)	700,999
MOBILIARIO Y EQUIPO	414,658	17,797	(4,651)	152	78,146		(27,556)	478,485
OTROS	599,098	545,024	(140,116)	62,283	335,705		(76,055)	1,355,899
<b>TOTAL DE ACTIVOS DEPRECIABLES</b>	<b>\$ 21,716,570</b>	<b>\$ 2,822,907</b>	<b>(\$ 820,977)</b>	<b>\$ 216,954</b>	<b>\$ 10,454,175</b>	<b>(\$ 112,390)</b>	<b>(\$ 1,676,174)</b>	<b>\$ 32,600,905</b>
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	(11,421,226)	3,707,546	(3,248,669)	(4,717,934)			(1,676,174)	(17,290,699)
<b>TOTAL DE ACTIVOS DEPRECIABLES, NETO</b>	<b>\$ 10,295,342</b>	<b>\$ 6,990,353</b>	<b>(\$ 4,069,646)</b>	<b>(\$ 4,900,980)</b>	<b>\$ 10,454,175</b>	<b>(\$ 112,390)</b>	<b>(\$ 3,392,348)</b>	<b>\$ 15,304,306</b>
TERRENOS	\$ 1,778,764	\$ 81,915	(\$ 9,457)	\$ 665,241	\$ 2,208,074	(\$ 35,421)		\$ 4,868,716
INVERSIONES EN PROCESO	245,856	1,705,093	(1,279,416)	231,525	92,083			990,621
<b>TOTAL DE ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>	<b>\$ 2,020,300</b>	<b>\$ 1,784,608</b>	<b>(\$ 1,288,873)</b>	<b>\$ 1,096,766</b>	<b>\$ 2,300,157</b>	<b>(\$ 35,421)</b>		<b>\$ 5,857,357</b>
<b>TOTAL DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO, NETO</b>	<b>\$ 12,315,442</b>	<b>\$ 8,395,121</b>	<b>(\$ 5,358,519)</b>	<b>(\$ 3,494,214)</b>	<b>\$ 12,754,332</b>	<b>(\$ 147,771)</b>	<b>(\$ 3,392,348)</b>	<b>\$ 21,161,663</b>

## NOTA 10 VALOR RAZONABLE DE NEGOCIOS ADQUIRIDOS

### FUSIÓN CON GRUPO CONTINENTAL

Como se describe en la Nota 1<sup>A</sup>, la Compañía se fusionó con Contal a partir del 1 de junio de 2011, prevaleciendo la Compañía como entidad fusionante. Los activos y pasivos valuados preliminarmente a valor razonable (fair value), incluyendo la asignación preliminar del precio de compra, se describen a continuación:

	Valor en libros de activos netos al 31 de mayo de 2011	Asignación del crédito mercantil	Activo neto reconocido a valor razonable 31 de mayo de 2011
ACTIVO CIRCULANTE:	\$ 2,466,102		\$ 2,466,102
INVERSIÓN EN ASOCIADAS	1,703,497	\$ 67,485	1,770,982
ACTIVOS FIJOS	4,954,479	2,746,636	7,701,115
ACTIVOS INTANGIBLES	4,802	11,752,687	11,757,489
CRÉDITO MERCANTIL		753,855	753,855
	<b>\$ 9,128,880</b>		<b>\$ 24,449,543</b>
PASIVOS A CORTO PLAZO	\$ 1,132,796		\$ 1,132,796
ISR DIFERIDO	472,356	769,058	1,241,414
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	370,692	493,391	864,083
	<b>\$ 1,975,844</b>		<b>\$ 3,238,293</b>
<b>ACTIVOS NETOS ADQUIRIDOS</b>	<b>\$ 7,153,036</b>	<b>\$ 14,058,214</b>	<b>\$ 21,211,250</b>

Los gastos reconocidos en resultados por concepto de la Fusión de AC y Contal ascendieron aproximadamente a \$178,916 por concepto de honorarios y servicios relacionados con dicha transacción. Así mismo, la fusión incluyó el pago de acuerdos de no competencia por aproximadamente \$180 millones de usd.

La información financiera consolidada proforma que se presenta a continuación, por el periodo de doce meses terminado el 31 de diciembre de 2011, da efecto a la fusión de Contal y Arca como si ésta hubiera ocurrido el 1 de enero de 2011.

Concepto:	Cifras auditadas AC	Cifras no auditadas Contal	Información proforma (*) (no auditada)
VENTAS	\$ 44,797,561	\$ 6,129,606	\$ 50,927,167
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	\$ 4,510,360	\$ 405,839	\$ 4,916,199

## ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS EN ECUADOR

Como se describe en la Nota 1, la Compañía adquirió el 75 % de las acciones de Arca Ecuador y a la fecha de adquisición de la compañía, los activos y pasivos valuados preliminarmente a valor razonable (fair value), incluyendo la asignación preliminar del precio de compra, se describen a continuación:

	Valor en libros de activos netos al 30 de septiembre de 2010	Asignación del crédito mercantil	Activo neto reconocido a valor razonable 30 de septiembre de 2010
<b>ACTIVOS:</b>			
EFFECTIVO	\$ 54,014		\$ 54,014
CUENTAS POR COBRAR, NETO	71,299		71,299
OTRAS CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS	300,772		300,772
INVENTARIOS	489,644		489,644
ACTIVOS Fijos	979,800	\$ 392,412	1,372,212
ACTIVOS INTANGIBLES		3,966,176	3,966,176
CRÉDITO MERCANTIL		3,957,662	3,957,662
	<b>\$ 1,895,329</b>		<b>\$ 10,211,279</b>
<b>PASIVOS:</b>			
PROVEEDORES	\$ 254,669		\$ 254,669
PROVISIONES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	322,336		322,336
DEUDA A CORTO PLAZO	552,681		552,681
DEUDA A LARGO PLAZO	338,460	1,288,318	1,626,778
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	122,542		122,542
	<b>\$ 1,590,688</b>		<b>\$ 2,879,006</b>
<b>ACTIVOS NETOS ADQUIRIDOS</b>	<b>\$ 304,841</b>	<b>\$ 1,027,932</b>	<b>\$ 1,332,773</b>

Los valores justos de las propiedades, maquinaria y equipo, así como los activos intangibles se determinaron con base en avalúos preparados por expertos independientes, según se describe en la Nota 4 incisos g) y h).

La información financiera consolidada proforma que se presenta a continuación, por el periodo de doce meses terminado

el 31 de diciembre de 2010, da efecto a las adquisiciones de AC como si hubieran ocurrido el 1 de enero de 2010.

Concepto:	Cifras auditadas AC	Cifras no auditadas Ecuador	Información proforma <sup>(*)</sup> (no auditada)
VENTAS	\$ 27,060,243	\$ 2,917,784	\$ 29,978,027
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	\$ 2,631,518	\$ 232,376	\$ 2,863,894

(\*) LA INFORMACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA PROFORMA NO ES UN INDICADOR DE LOS RESULTADOS DE LAS OPERACIONES CONSOLIDADAS (QUE AC HUBIERA REPORTADO SI LAS ADQUISICIONES SE HUBIESEN CONSUMADO EN LA FECHA INDICADA, Y NO DEBE TOMARSE COMO REPRESENTATIVA DE LOS RESULTADOS DE OPERACIONES EN EL FUTURO.

Los compromisos relacionados con la transacción mencionada en esta Nota están descritos en la Nota 16.

## NOTA 11 CRÉDITO MERCANTIL

El crédito mercantil se integra como sigue:

31 de diciembre de:	2011	2010
REGISTRADO EN SUBSIDIARIAS ADQUIRIDAS	\$ 5,624,817	\$ 5,643,597
REGISTRADO POR AC	3,374,489	3,093,145
	\$ 8,999,306	\$ 8,736,742
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	(703,590)	(703,529)
	\$ 8,295,716	\$ 8,033,213

La conciliación del monto del crédito mercantil se muestra a continuación:

31 de diciembre de:	2011	2010
SALDO INICIAL	\$ 8,033,213	\$ 4,611,884
CRÉDITO MERCANTIL DERIVADO DE ADQUISICIONES DE NEGOCIOS	262,503	3,421,329
<b>SALDO FINAL</b>	\$ 8,295,716	\$ 8,033,213

## NOTA 12 ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS

Este rubro se integra como sigue:

31 de diciembre de:	2011	2010
FRANQUICIAS PRINCIPALMENTE	\$ 17,236,169	\$ 5,341,436
MARCAS PROPIAS Y SECRETO INDUSTRIAL	885,068	391,565
LICENCIAS PARA USO DE SOFTWARE	357,041	372,397
GASTOS POR EMISIÓN DE TÍTULOS	12,566	12,566
OTROS ACTIVOS	183,693	675
	\$ 18,674,537	\$ 6,118,639
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	(315,323)	(257,253)
	\$ 18,359,214	\$ 5,861,386

LA AMORTIZACIÓN CARGADA A RESULTADOS EN 2011 Y 2010, FUE DE \$34,101 Y \$36,809, RESPECTIVAMENTE.

La conciliación de los valores de los activos intangibles al inicio y al final del periodo se muestra a continuación:

	Valor de la inversión	Amortización acumulada	Neto
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	\$ 6,118,639	[\$ 257,253]	\$ 5,861,386
MÁS, (MENOS):			
FRANQUICIAS M	11,894,734		11,894,734
MARCAS PROPIAS Y SECRETO INDUSTRIALES	493,503	(9,892)	483,611
LICENCIAS PARA USO DE SOFTWARE	(15,356)	(17,395)	(32,751)
OTROS ACTIVOS	183,017	(30,783)	152,234
<b>SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>	<b>\$ 18,674,537</b>	<b>(\$ 315,323)</b>	<b>\$ 18,359,214</b>

(1) CORRESPONDE A AJUSTES POR LA DETERMINACIÓN DEL VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS INTANGIBLES TALES COMO EL CONTRATO DE EMBOTELLADOR, POR LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE COMPRA DE LA SUBSIDIARIA EXTRANJERA INDICADA EN LA NOTA 1.

## NOTA 13 DEUDA A LARGO PLAZO

La deuda a corto y a largo plazo se resume como sigue:

31 de diciembre de:	2011	2010
CERTIFICADOS BURSÁTILES	\$ 10,500,000	\$ 7,500,000
PRODUFONDOS* M	229,976	288,907
SANTANDER (1)	629,040	
BANCO FRANCÉS (2)	129,940	
BANCO DE LA PRODUCCIÓN* (3)		195,023
BANCO SOLIVARIANO* (4)		155,700
OTROS* (5)	86,532	178,535
	\$ 11,575,488	\$ 8,318,165
PORCIÓN CIRCULANTE DEL PASIVO A LARGO PLAZO	(1,371,396)	(530,965)
<b>DEUDA A LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 10,204,092</b>	<b>\$ 7,787,200</b>

(\*) PRÁCTICAMENTE LA TOTALIDAD DE LAS DEUDAS QUE SE PRESENTAN EN 2010 CORRESPONDEN A PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS, CONSOLIDADOS EN AC A PARTIR DE LA ADQUISICIÓN DE ARCA ECUADOR.

(1) EXISTEN GARANTÍAS OTORGADAS SOBRE CUENTAS POR COBRAR CON INTERESES A TASAS DE ENTRE 0.75% Y 7.75% ANUAL Y CON VENCIMIENTOS DE 2012 A 2015.

(2) PRÉSTAMOS A CORTO Y LARGO PLAZO QUE CAUSAN INTERESES A TASAS DE ENTRE 5.00% Y 5.25% ANUAL.

(3) CAUSAN INTERESES A TASAS DE ENTRE 7.50% Y 9.12% ANUAL Y CON VENCIMIENTOS ENTRE 2012 Y 2015.

(4) PRÉSTAMOS A CORTO PLAZO QUE CAUSAN INTERESES A TASAS DE ENTRE 7.00% Y 8.32% ANUAL.

(5) PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO QUE CAUSAN INTERESES A TASAS DE ENTRE 15.05% Y 15.95% ANUAL.

(6) PASIVOS INDIVIDUALES PRENDARIOS E HIPOTECARIOS POR MONTOS MENORES.

Al 31 de diciembre los vencimientos de deuda a largo plazo son como sigue:

Ecuador:	2011	2010
2012	\$ 179,653	\$ 95,578
2013		30,469
2015 EN ADELANTE	134,195	158,486
	\$ 313,848	\$ 284,533
<b>Argentina:</b>		<b>2011</b>
2013		\$ 38,982
2014		90,958
		\$ 129,940



A continuación se resumen las características principales de los certificados bursátiles al 31 de diciembre de 2011:

Fecha de emisión	Importe	Tasa	Plazo en años
5 DE JUNIO DE 2009	\$ 1,000,000	TIE a 28 + 1.00%	3
5 DE JUNIO DE 2009	500,000	Fija de 9.75%	7
10 DE DICIEMBRE DE 2009	2,100,000	TIE a 28 + .95%	5
10 DE DICIEMBRE DE 2009	400,000	Fija de 9.50%	7
26 DE NOVIEMBRE DE 2010	2,500,000	Fija de 7.74%	10
26 DE NOVIEMBRE DE 2010	1,000,000	TIE a 28 + .29%	5
14 DE OCTUBRE DE 2011	1,000,000	TIE a 28 + .25%	5
14 DE OCTUBRE DE 2011	2,000,000	Fija de 7.63%	10
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>	<b>\$ 10,500,000</b>		

Las emisiones de certificados anteriores a diciembre de 2009 corresponden a un programa de colocación por un importe total de hasta \$6,000,000. Las de 2010 y posteriores corresponden a un programa por un importe total de hasta \$11,000,000. Los recursos obtenidos de estas emisiones han sido principalmente utilizados para el pago de pasivos contraídos con anterioridad por la entidad.

En los títulos mediante los cuales fueron documentados los certificados bursátiles referidos se establecen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, las cuales han sido cumplidas al 31 de diciembre de 2011 y 2010.

## NOTA 14 INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS

Los instrumentos financieros derivados de la Compañía, son contratados con fines de cobertura desde una perspectiva económica, y por aquellos que cumplen con todos los requisitos que exige la normatividad, los cambios en el valor razonable de dichos instrumentos financieros derivados de cobertura se reconocen en la utilidad integral. Los instrumentos financieros antes mencionados con que cuenta AC al 31 de diciembre de 2011 se integran como sigue:

Swaps para cubrir su exposición al riesgo por las tasas variables a las que se contrataron los certificados bursátiles:

Institución	Monto nominal	Tasa pagada por AC	Tasa pagada por Banco	Fecha de vencimiento	Valor de mercado
BANK OF AMÉRICA	\$ 500,000	7.35% anual	TIE + 1.00%	1-jun-12	(\$ 3,490)
SANTANDER MÉXICO	\$ 500,000	8.54% anual	TIE a 28 + 0.95%	4-dic-14	[ 31,230]
SANTANDER MÉXICO	\$ 500,000	8.52% anual	TIE a 28 + 0.95%	4-dic-14	[ 30,925]
					<b>(\$65,643)</b>

## NOTA 15 BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS

AC ha establecido varios planes para remuneraciones al retiro de su personal (Véase Nota 4 m.). La valuación de las obligaciones por remuneraciones al retiro (pensiones, primas de antigüedad, gastos médicos posteriores al retiro e indemnizaciones al término de la relación laboral), formales o informales, cubre a todos los empleados y trabajadores incluidos en los planes y se basa principalmente en sus años de servicio, su edad actual y su remuneración estimada a la fecha de retiro. La mayoría de las subsidiarias de AC en México realizan contribuciones voluntarias periódicas a los planes de pensiones, prima de antigüedad y gastos médicos posteriores al retiro, las cuales son deducibles para efectos fiscales. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los fondos para pensiones, primas de antigüedad y gastos médicos posteriores al retiro estaban invertidos primordialmente en valores emitidos por el Gobierno Federal Mexicano, sociedades de inversión, instrumentos de deuda o instrumentos aprobados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) en los términos fiscales aplicables.

En Ecuador se tienen planes de pensiones para jubilación y desahucio, cuya provisión se determina en función de estudios actuariales obtenidos de expertos independientes bajo el método de crédito unitario proyectado y cuyo importe estimado al 31 de diciembre de 2011 fue de \$122,642. Las compañías no poseen fondos creados para enfrentar el pago de dichas obligaciones en el futuro. La siguiente información muestra los cambios en los beneficios a empleados y su cobertura a través de fondos por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010, relativos a los saldos que se muestran en los estados consolidados de situación financiera:

### a) Conciliación del valor presente de las obligaciones laborales por beneficios definidos:

Concepto:	31 de diciembre de:	
	2011	2010
OBIGACIÓN POR BENEFICIOS DEFINIDOS (OBD) AL INICIO DE AÑO	\$ 1,122,791	\$ 970,624
OBD PROVENIENTE DE FUSIÓN CON CONTAL	2,287,408	
PAGOS POR EXTINCIÓN DE OBLIGACIONES	(64,285)	(10,407)
PÉRDIDA ACTUARIAL AL INICIO DEL AÑO	112,313	-
COSTO LABORAL	121,775	59,957
COSTO FINANCIERO	195,820	83,766
PAGO REAL DE BENEFICIOS	(441,410)	(84,044)
PÉRDIDA ACTUARIAL	161,614	102,895
EFFECTO DEL EVENTO DE SEPARACIÓN, REDUCCIÓN O EXTINCIÓN	(51,463)	-
<b>OBD AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 3,444,963</b>	<b>\$ 1,122,791</b>

b) Conciliación de los valores razonables de los activos del plan (AP):

Concepto:	31 de diciembre de:	
	2011	2010
VALOR DEL MERCADO DE LOS ACTIVOS AL INICIO DEL AÑO	\$ 1,041,827	\$ 861,478
VALOR DEL MERCADO DE LOS ACTIVOS PROVENIENTE DE FUSIÓN CON DONTAL	1,423,325	
PAGO POR EXTINCIÓN DE OBLIGACIONES	(64,285)	(10,407)
EFFECTO DEL EVENTO DE SEPARACIÓN		(7,249)
RENDIMIENTO REAL DE LOS ACTIVOS	132,576	93,727
CONTRIBUCIONES DE LA COMPAÑÍA AL FONDO	266,407	165,308
TRANSFERENCIAS A CONTRIBUCIÓN DEFINIDA	(26,879)	(17,764)
PAGO DE BENEFICIOS	(344,974)	(43,266)
<b>VALOR DEL MERCADO DE LOS ACTIVOS AL FINAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 2,427,997</b>	<b>\$ 1,041,827</b>

c) Conciliación de la OBD, AP y Activo neto proyectado (ANP):

Concepto:	31 de diciembre de:	
	2011	2010
DELICACIÓN POR BENEFICIOS ACTUALES (OBA)	(\$ 1,835,771)	(\$ 562,407)
DELICACIÓN POR BENEFICIOS DEFINIDOS (OBD)	(\$ 3,444,563)	(\$ 1,122,791)
VALOR DE MERCADO DEL FONDO	2,427,997	1,041,827
SITUACIÓN FINANCIERA	(1,016,566)	(80,964)
ACTIVO DE TRANSICIÓN	12,118	38,494
MEDIDAS Y SERVICIOS ANTERIORES NO RECONOCIDOS	81,157	91,847
PÉRDIDAS ACTUARIALES	271,863	94,144
<b>ANP</b>	<b>(\$ 651,428)</b>	<b>\$ 143,521</b>

d) El análisis del costo neto del período se integra como sigue:

Concepto:	31 de diciembre de:	
	2011	2010
COSTO LABORAL	\$ 121,775	\$ 59,957
COSTO FINANCIERO	195,820	83,766
RENDIMIENTO ESPERADO DE LOS ACTIVOS	(177,170)	(87,927)
AMORTIZACIÓN DEL PASIVO DE TRANSICIÓN	26,448	36,383
MEDIDAS AL PLAN	7,212	7,321
PÉRDIDAS ACTUARIALES	3,442	1,164
COSTO DEL PERÍODO	177,527	100,664
EFFECTO DE RECONOCIMIENTO DE PÉRDIDAS/ GANANCIAS	3,133	21,663
COSTO DEL PERÍODO AJUSTADO	180,660	122,327
COSTO POR RESUCIÓN Y EXTINCIÓN	86,412	1,679
<b>COSTO TOTAL ANUAL DEL COMPONENTE DE BENEFICIO DEFINIDO</b>	<b>\$ 267,072</b>	<b>\$ 124,006</b>

**e) Criterios para determinar la tasa de rendimiento de los activos del plan:**

La tasa de rendimiento esperado para cada tipo de activo del plan se basa en proyecciones sobre las tasas de mercado históricas. La diferencia con las tasas reales se muestra en el renglón de (ganancias) pérdidas actuariales del año.

**f) Integración de los AP:**

Al 31 de diciembre de 2011 la integración de los AP de beneficios definidos están invertidos en mercado de dinero en instrumentos de deuda, dicho importe asciende a \$2,351,641.

**g) Principales hipótesis actuariales:**

Las principales hipótesis actuariales utilizadas, para los diversos tipos de beneficios que otorga la Compañía al 31 de diciembre de 2011 y 2010, respectivamente, son como sigue:

Concepto:	2011	2010
1. TASA DE RENDIMIENTO ESPERADO DE LOS ACTIVOS	Entre 10.25% y 8.50%	10.25%
2. TASA DE INCREMENTO ESPERADO DE LOS SUELDOS	4.50%	4.50%
3. TASA DE INCREMENTO ESPERADO DEL SALARIO MÍNIMO	3.50%	3.50%
4. TASA DE INFLACIÓN DE LARGO PLAZO	3.50%	3.50%

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la tasa de descuento utilizada fue de entre 7.75% y 8.00% y 8.25%, respectivamente.

**h) Aportaciones al plan para el próximo periodo:**

La Compañía realiza de manera regular, aportaciones a sus activos del plan que realiza con base en sus estudios actuariales de beneficios a los empleados, dichas aportaciones se definen como "máximas deducibles" para propósitos fiscales. Derivado de que a partir de 2012, según se indica en la Nota 3 a los estados financieros consolidados, el marco contable de información financiera será NIIF, la Compañía no revela este importe, toda vez que el mismo será modificado en función de los requerimientos que establece la NIIF 19 Beneficios a los empleados, emitida por el International Accounting Standard Board (IASB por sus siglas en inglés), Organismo que emite la normatividad contable que se indica.

## NOTA 16 CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS

**a) Contingencias:**

**Contrato de embotellador**

Los contratos y autorizaciones actuales de embotellador con los que AC cuenta para embotellar y distribuir productos Coca-Cola en las regiones que se indica, son como sigue:

Región	Fecha de suscripción	Fecha de vencimiento
México M- (Norte)	23 de septiembre de 2004	22 de septiembre de 2014
México M (Occidente)	1 de agosto de 2004	31 de julio de 2014
Noreste de Argentina (1)	1 de noviembre de 2004	1 de noviembre de 2011
Noroeste de Argentina (2)	1 de enero de 2007	1 de enero de 2012
Ecuador M	1 de julio de 2006	30 de junio de 2011

(1) CONTRATOS CON LA POSIBILIDAD DE SER PRORROGADOS POR PERÍODOS ADICIONALES DE DIEZ AÑOS, A PARTIR DE LA FECHA DE SU VENCIMIENTO.

(2) PARA ESTAS REGIONES, TCCC HA AUTORIZADO NUEVOS CONTRATOS Y PERMISOS DE EMBOTELLADOR POR UNA VIGENCIA DE 5 AÑOS.

Durante los más de 80 años de relación de negocios con TCCC, ésta nunca ha negado a AC la renovación de los contratos de embotellador o en su caso la suscripción de nuevos contratos en sustitución de los anteriores. La Administración considera que TCCC continuará renovando los contratos o extendiendo las autorizaciones de embotellador en las fechas de su vencimiento, o que en su caso serán suscritos nuevos contratos u otorgadas nuevas autorizaciones en sustitución

de los actuales, pero no existe seguridad de que así sucederá. Si esto último no sucede, el negocio y los resultados de operación de AC serían adversamente afectados.

TCCC provee los concentrados utilizados para la elaboración de los productos vendidos de sus marcas y tiene el derecho unilateral de establecer los precios de dichas materias primas. Si TCCC incrementa significativamente los precios de sus concentrados, los resultados de operación de AC se podrían ver adversamente afectados.

Adicionalmente, los contratos de embotellador celebrados con TCCC establecen que AC no debe embotellar ninguna bebida diferente a los de la marca Coca-Cola excepto por los expresamente autorizados en los mismos contratos. AC embotella y distribuye algunos productos de una marca propia con autorización de TCCC.

### **Competencia Económica México**

a. Con fecha 6 de febrero de 2009, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el extracto del acuerdo de inicio, por el que la Comisión Federal de Competencia Económica (CFC) inició una investigación a AC, y a otros embotelladores de TCCC, por la comisión de prácticas monopólicas relativas previstas en las fracciones IV y VIII del artículo 10 de la Ley Federal de Competencia Económica, en el mercado de bebidas carbonatadas, conocidas comúnmente como refrescos. AC y sus subsidiarias embotelladoras, fueron requeridas de información por parte de la CFC, y se les tuvo por completamente desahogado dicho requerimiento. Posteriormente el 9 de diciembre de 2011, el Pleno de la CFC por unanimidad resolvió decretar el cierre del expediente al no existir elementos suficientes para sustentar la probable responsabilidad de AC y el resto de los agentes económicos investigados.

Se tiene conocimiento que el pasado mes de febrero Industria de Refrescos del Noreste, S. de R.L. de C.V., Bebidas Purificadas del Sureste, S. de R.L. de C.V. y Embotelladora Potosí, S. de R.L. de C.V., embotelladores de Pepsi Cola y agentes económicos denunciadores en dicho proceso de investigación, impugnaron el cierre del expediente decretado por el pleno de la CFC a través de la interposición de un recurso de reconsideración el cual está pendiente de resolverse a la fecha.

b. En el año 2003, Grupo Continental, S.A.B. (Contal) y sus subsidiarias Embotelladora La Favorita, S.A. de C.V. y Embotelladora Zapopan, S.A. de C.V. fueron sancionadas por la CFC por las prácticas monopólicas relativas previstas en las fracciones IV y V del artículo 10 de la Ley Federal de Competencia Económica, en el mercado de bebidas carbonatadas, conocidas comúnmente como refrescos, bajo el número de expediente DE-21-2003 por una denuncia interpuesta por nuestro competidor Ajemex, S.A. de C.V. (Ajemex). El monto de la sanción para cada una de dichas empresas fue de \$10,530,000 pesos, mismo que, habiendo sido agotadas todas las instancias y procedimientos legales incluyendo el Juicio de amparo, fue cubierto por Embotelladora La Favorita, S.A. de C.V. (La Favorita), y Embotelladora Zapopan, S.A. de C.V. (Zapopan).

La sanción impuesta a Contal es materia actualmente de un juicio de nulidad interpuesto ante la Tercera Sala Regional Metropolitana del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa. Una resolución adversa para Contal por parte de dicho tribunal puede ser impugnada a través del Juicio de amparo.

Asimismo, Ajemex promovió una demanda mercantil en contra de La Favorita, Zapopan, TCCC y otros embotelladores de Coca-Cola en México reclamando de manera solidaria, entre otras prestaciones, daños materiales por la afectación del valor comercial de su marca por un monto no menor a \$840,000 daños por la privación de ganancias no menores a \$671,903 y daño moral. Nuestros asesores legales consideran que no se esperan efectos adversos para la Compañía en relación con este asunto.

### **Competencia Económica Ecuador**

Actualmente, Arca Ecuador, S.A. enfrenta un proceso de investigación ante la Subsecretaría de Competencia de dicho país por supuestas violaciones a las disposiciones legales aplicables en materia de competencia, concretamente por la fijación de precios predatorios o explotativos y conductas anticompetitivas en lo general. A la fecha de este informe, la Compañía ha cumplido con los requerimientos de información hechos por la autoridad competente y argumenta la improcedencia de las conductas imputadas.

A la fecha, estamos en espera de que se emita una resolución preliminar por parte de la Subsecretaría de Competencia y posteriormente una Resolución Final por el Ministerio de Industrias y Productividad de la República del Ecuador misma que puede ser impugnada.

Nuestros asesores legales externos consideran que es remota la posibilidad de que Arca Ecuador, S.A. resulte sancionada en este procedimiento de investigación.

#### **Pago de utilidades en Ecuador**

En el año 2008, la Asamblea Permanente de Ex- trabajadores, integrada por cerca de unas 1,000 personas, presentó un reclamo administrativo contra Ecuador Bottling Company (hoy Arca Ecuador) ante el Ministerio de Relaciones Laborales por falta de pago de utilidades desde el año 1984 y hasta el 2008. La demanda no expresó una cantidad determinada. La Compañía considera que una parte importante de dicha reclamación ha prescrito y que no se presentó ante las autoridades competentes. La Compañía está en el proceso de determinar si este procedimiento podría representarle una contingencia significativa y, en su caso, el monto de la misma.

A la fecha de este informe, la Compañía no ha constituido reserva alguna en relación con este procedimiento.

#### **b) Compromisos:**

##### **Relacionados con la adquisición de negocios en Ecuador que se describe en la Nota 1, como sigue:**

1. Derechos de opción de venta a favor de los accionistas minoritarios de Arca Ecuador, S.A. (Arca Ecuador), Rockfalls y Franklinton si: i) ocurre en AC un cambio de control, según se define en los convenios de accionistas respectivos y ii) se ejercen tales derechos a solicitud de los accionistas minoritarios durante 6 periodos semestrales de 30 días cada uno a partir del 1 de julio de 2013.
2. Contrato de prenda de acciones representativas del 12.5% del capital social de Arca Ecuador para garantizar el pago que resulte ante el ejercicio de cualquier opción de venta a favor de los accionistas minoritarios de dicha sociedad.
3. Contratos de prenda sobre participaciones sociales representativas del 12.5% de Rockfalls y Franklinton para garantizar el pago que resulte del ejercicio de cualquier derecho de opción de venta de los accionistas minoritarios de tales sociedades.
4. Contratos de prenda sobre participaciones sociales representativas del 3.75% de Rockfalls y Franklinton para garantizar el pago de indemnizaciones que en su caso los accionistas minoritarios de esas sociedades tengan derecho en contra de AC derivado del contrato mediante el cual se intercambió el 25% de la participación en dichas sociedades por el 15% de Arca Ecuador. Dichas indemnizaciones se refieren a pérdidas derivadas de actos u omisiones en las subsidiarias de AC en Argentina realizadas antes de la fecha en que fue transferido a los accionistas minoritarios el 25% de la participación en Rockfalls y Franklinton.
5. Garantía corporativa otorgada por las subsidiarias de AC en Ecuador y Argentina para garantizar el pago que resulte ante el ejercicio de cualquier derecho de opción de venta señalado en el punto número 1 anterior.

A la fecha de emisión de este informe, los accionistas minoritarios han manifestado su intención de no ejercer los derechos de opción de venta antes descritos por lo que se considera que, de acuerdo con las disposiciones del Boletín C-9 "Pasivo, Provisiones, Activos y Pasivos Contingentes y Compromisos", es remoto que AC deba reconocer una obligación que implique una salida futura de recursos económicos, y por lo tanto no se reconoció pasivo alguno al 31 de diciembre de 2011 y 2010 en relación con este asunto.

## NOTA 17 CAPITAL CONTABLE

Al 31 de diciembre de 2010, el capital social autorizado es de un mínimo fijo de \$46,360 y una porción variable que no deberá exceder a diez veces la porción fija.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 20 de abril de 2010 se aprobó distribuir un dividendo de \$1.05 por acción. El importe de los dividendos distribuidos en 2010 ascendió a \$846,321.

Con motivo de la Fusión descrita en la Nota 1 sobre los estados financieros, y previo a que esta última se llevara a cabo, los accionistas mayoritarios de Arca y Contal, celebraron un Convenio Marco de Fusión, mismo que contempló, acuerdos relativos a pagos de dividendos, los cuales, posteriormente se aprobaron en las Asambleas de Accionistas celebradas según se indica a continuación:

Fecha de Asamblea	Dividendo decretado	Importe
7 de abril de 2011	\$1.40 por acción	\$ 1,128,428
4 de julio de 2011 <sup>[1]</sup>	\$13.60 por acción ó 0.341, acciones a elección de cada accionista	\$ 3,891,594

[1] EL MONTO TOTAL DEL DIVIDENDO PAGADO EN EFECTIVO FUE POR \$17,356,867, APLICADO CONTRA UTILIDADES ACUMULADAS Y POSTERIORMENTE CONTRA LA PRIMA POR INTERCAMBIO DE ACCIONES. EL PAGO DEL DIVIDENDO EN ACCIONES ANTES DESCRITOS TUVIERON COMO CONSECUENCIA UN INCREMENTO EN LA PARTE VARIABLE DEL CAPITAL SOCIAL Y LA CREACIÓN DE UNA PRIMA POR EMISIÓN DE ACCIONES POR UN MONTO DE \$44,310 Y \$13,403,763, RESPECTIVAMENTE.

Como consecuencia de lo anterior ocurrieron los cambios que se muestran a continuación en cuanto al número de acciones emitidas por la Compañía:

	Número de acciones
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Fijo	434,066,289
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO VARIABLE	371,953,370
NÚMERO DE ACCIONES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010	806,019,659
NÚMERO DE ACCIONES EMITIDAS POR ACCIÓN MOTIVO DE LA FUSIÓN <sup>[1]</sup>	468,750,000
SUBTOTAL	1,274,769,659
ACCIONES EMITIDAS POR EL DECRETO DE DIVIDENDO EN ACCIONES	336,493,915
<b>TOTAL DE ACCIONES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>	<b>1,611,263,574</b>

[1] DICHAS ACCIONES INCREMENTARON EL NÚMERO DE ACCIONES REPRESENTATIVAS DE LA PARTE Fija DEL CAPITAL SOCIAL

Después de los movimientos anteriores, el capital social al 31 de diciembre de 2011 se integra como sigue:

Acciones*	Descripción	Importe
902,816,289	Acciones serie Única que representan la porción fija del capital sin derecho a retiro	\$ 61,360,194
708,447,285	Acciones serie Única que representan la porción variable del capital con derecho a retiro	\$ 48,149,843
<b>1,611,263,574</b>	<b>CAPITAL SOCIAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011</b>	<b>\$ 109,510,037</b>

El capital social de AC está representado por una Serie única de acciones comunes, sin valor nominal y sin restricciones sobre su tenencia. Todas las acciones representativas del capital social de AC confieren los mismos derechos a sus tenedores.

Al cotizar las acciones representativas del capital social de AC en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), les son aplicables a dicha emisora las disposiciones legales en materia bursátil en México incluyendo sin limitar a la Ley del Mercado de Valores (LMV).

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas de AC celebrada el 7 de abril de 2011, se aprobó que el monto máximo de recursos que podría destinarse a la recompra de acciones propias sería la cantidad de \$500,000.

Al 31 de diciembre de 2011 AC era titular de 4,661,200 acciones propias con un costo de \$280,443. A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados el valor de mercado de dichas acciones era de \$60.62.

Las acciones totalmente pagadas al momento de que se apruebe una distribución de dividendos, tendrán derecho al

mismo salvo por las acciones propias referidas anteriormente. Las acciones parcialmente pagadas tendrán derecho a recibir dividendos en proporción a sus montos exhibidos.

Los dividendos que se paguen estarán libres del ISR si provienen de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN) y estarán gravados a una tasa que fluctúa entre 4.62% y 7.69% si provienen de la CUFIN Reinvertida. Los dividendos que excedan de dicha CUFIN causarán un impuesto de aproximadamente el 42.86% si se pagan durante 2011. El impuesto causado será a cargo de la Compañía y podrá acreditarse contra el ISR del ejercicio o el de los dos ejercicios inmediatos siguientes. Los dividendos pagados no serán sujetos a retención alguna.

Al 31 de diciembre de 2011, el valor fiscal de la CUFIN y de la Cuenta de Capital de Aportación (CUCA) consolidada ascendió a \$13,644,597 y \$11,409,833, respectivamente.

En caso de reducción del capital, a cualquier excedente de la inversión de los accionistas sobre los saldos de la CUCA se le dará el mismo tratamiento fiscal que el de dividendo, conforme a los procedimientos establecidos por la Ley del Impuesto sobre la Renta.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, la utilidad neta de una compañía por cada ejercicio fiscal, está sujeta a la aprobación de su distribución por parte de los accionistas en la asamblea general ordinaria de accionistas, y deberá ser asignada como sigue:

- 5% de la utilidad neta de cada año a la reserva legal, hasta que dicha reserva sea al menos equivalente al 20% del capital social de la Compañía. Esta reserva no se considera disponible para la distribución de dividendos, pero podría ser utilizada para reducir pérdidas acumuladas o podría ser transferida al capital contribuido.

- Otras cantidades que determinen los accionistas deberán ser asignadas a otras reservas generales o especiales.

El saldo remanente, si lo hubiera, estará disponible para la distribución de dividendos en efectivo a los accionistas.

## NOTA 18 ANÁLISIS DEL RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO

El resultado integral de financiamiento se integra como sigue:

Año que terminó el 31 de diciembre de:	2011	2010
INTERESES PAGADOS	(\$ 817,656)	(\$ 440,492)
INTERESES GANADOS	214,747	161,010
UTILIDAD CAMBIARIA, NETA	136,327	102,044
OTROS	42,799	[29,247]
<b>TOTAL DEVENGADO Y REGISTRADO EN EL AÑO</b>	<b>(\$ 423,783)</b>	<b>(\$ 206,685)</b>

## NOTA 19 OTROS GASTOS, NETO

El renglón otros gastos, neto se integra como sigue:

Año que terminó el 31 de diciembre de:	2011	2010
PTU CAUSADA	(\$ 392,388)	(\$ 255,677)
PTU DIFERIDA	[70,767]	[78,461]
GASTOS POR FUSIÓN CON CONTAL	[178,916]	
INDENIZACIONES	[26,032]	
IMPUESTO SOBRE LA RENTA A FAVOR DE EJERCICIOS ANTERIORES	[15,988]	[3,692]
PROVISIÓN DE BONIFICACIONES POR RECIBIR		59,429
INGRESOS POR APROVECHAMIENTOS VARIOS	125,355	88,863
RESULTADO POR VENTA O BAJAS DE ACTIVOS FIJOS	31,340	5,314
OTROS	[281,617]	[146,401]
<b>TOTAL</b>	<b>(\$ 809,012)</b>	<b>(\$ 330,625)</b>



### Participación de los Trabajadores en la Utilidad (PTU):

En México la PTU se determina a la tasa del 10% sobre la utilidad gravable ajustada de acuerdo con lo establecido en la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) para efectos del registro contable y pago de dicha participación. AC obtuvo una sentencia favorable respecto a la aplicación del artículo 10 de la LISR en el cálculo de la PTU.

Con base en la NIF D-3 según se describe en la Nota 4 p., el reconocimiento de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades diferida es con base en el método de activos y pasivos con enfoque integral, en donde es probable el pago o aplicación por recuperación de estos beneficios a empleados que rindan servicios futuros.

Las principales diferencias temporales sobre las que se reconoce PTU diferida se integran como sigue:

31 de diciembre de:	2011	2010
INVENTARIOS	\$ 3,162	\$ 6,891
IMPUESTOS, MAQUINARIA Y EQUIPO, NETO	366,439	199,686
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(30,401)	7,650
PÉRDIDAS FISCALES	(336)	
OTROS	(31,179)	(23,918)
<b>PASIVO POR PTU DIFERIDA</b>	<b>\$ 307,685</b>	<b>\$ 190,309</b>

La conciliación entre las tasas legal y efectiva del PTU se muestra a continuación:

Año que terminó el 31 de diciembre de:	2011	2010
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$ 5,509,862	\$ 3,695,559
PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS DE ASOCIADOS	(96,136)	(13,256)
UTILIDAD NETA ANTES DE ISR	\$ 5,413,726	\$ 3,682,303
PTU A LA TASA LEGAL (10%)	(\$ 541,373)	(\$ 368,230)
MÁS (MENOS) EFECTO DE PTU SOBRE:		
EFECTOS INFLACIONARIOS	4,808	(11,584)
NO DEDUCIBLES	(21,070)	(7,480)
OTROS INGRESOS NO ACUMULABLES	18,770	33,015
OTROS	75,710	20,141
<b>PTU CAUSADA Y CARGADA EN RESULTADOS</b>	<b>(\$ 463,155)</b>	<b>(\$ 334,138)</b>
<b>TASA EFECTIVA</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>

## NOTA 20 IMPUESTOS SOBRE LA RENTA (ISR) E IMPUESTO EMPRESARIAL A TASA ÚNICA (IETU)

A partir de 2005, las "compañías controladoras", como las define la LISR, pueden consolidar para efectos de ISR los resultados de sus subsidiarias hasta en un 100% de la inversión mantenida en dichas subsidiarias.

Durante los ejercicios de 2011 y 2010 AC y sus subsidiarias en México, excepto por aquellas incorporadas en la fusión con Contal (véase Nota 1), consolidaron sus resultados para efectos del ISR conforme a las reglas establecidas en la LISR.

En 2011, las subsidiarias incorporadas en la fusión con Contal en AC, causaron impuestos de manera individual. AC pagó el impuesto por desconsolidación fiscal por un importe de \$6,237 aproximadamente.

El cargo a resultados por concepto de ISR fue como sigue:

Año que terminó el 31 de diciembre de:	2011	2010
ISR CAUSADO	(\$ 1,040,869)	(\$ 1,085,495)
ISR DIFERIDO <sup>(1)</sup>	193,749	64,603
	<b>(\$ 847,120)</b>	<b>(\$ 1,020,892)</b>

(1) INCLUYE UN CARGO Y UN CRÉDITO POR UN IMPORTE DE \$380,635 RELATIVO A PÉRDIDAS FISCALES APROVECHADAS EN LA CONSOLIDACIÓN FISCAL.

La conciliación entre las tasas legal y efectiva del ISR se muestra a continuación:

<b>Año que terminó el 31 de diciembre de:</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
UTILIDAD ANTES DE ISR	\$ 5,509,862	\$ 3,695,559
PARTICIPACIÓN EN LOS RESULTADOS DE ASOCIADAS	(96,136)	(13,256)
UTILIDAD NETA ANTES DE ISR	\$ 5,413,726	\$ 3,682,303
ISR A LA TASA LEGAL (30% TASA PROMEDIO)	(\$ 1,624,118)	(\$ 1,104,691)
MÁS (MENOS) EFECTO DE ISR SOBRE:		
EFECTOS INFLACIONARIOS	(67,351)	(34,750)
NO DEDUCIBLES	(63,557)	(22,439)
OTROS INGRESOS NO ACUMULABLES	69,536	99,044
BENEFICIO POR CONSOLIDACIÓN FISCAL	174,196	
ACUERDOS DE NO COMPETENCIA	669,978	
OTROS	(5,804)	41,944
<b>ISR CARGADO A RESULTADOS</b>	<b>(\$ 847,120)</b>	<b>(\$ 1,020,892)</b>
<b>TASA EFECTIVA</b>	<b>16%</b>	<b>28%</b>

El efecto de impuestos sobre las principales diferencias temporales sobre las que se reconoce ISR diferido se integran como sigue:

<b>31 de diciembre de:</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
INVENTARIOS	\$ 15,098	\$ 39,438
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO, NETO	3,111,073	3,008,994
ISR POR CONSOLIDACIÓN FISCAL	580,653	
PÉRDIDAS FISCALES	(1,650)	
BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	(149,287)	29,702
PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES	(52,741)	(47,713)
IMPUESTOS POR RECUPERAR		(318)
OTROS	(168,750)	(101,247)
<b>PASIVO POR ISR DIFERIDO</b>	<b>\$ 3,334,396</b>	<b>\$ 2,928,856</b>

El 7 de diciembre de 2009 fue publicado el decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la LISR para 2010, en el cual se establece, entre otros, que la tasa del ISR aplicable para los años de 2010 a 2012 será del 30%, para el año 2013 será del 29% y a partir del año 2014 será del 28%. Considerando que la tasa fiscal aplicable a los ejercicios 2010 y 2011 se conserva en 30%, al 31 de diciembre de 2011 la Administración considera que no existe diferencia por cambio de tasas que sea relevante revelar.

El 1 de octubre de 2007, fue publicada la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), la cual entró en vigor a partir del 1 de enero de 2008. La ley grava a las personas físicas y morales con establecimiento permanente en México. El IETU del periodo se calcula aplicando la tasa del 16.5% para 2008, 17% para 2009 y 17.5% para 2010 y periodos subsecuentes, a una utilidad determinada con base en flujos de efectivo. Este impuesto deberá de cubrirse solo en aquellos casos en los cuales el IETU determinado sea mayor al ISR del mismo ejercicio. De acuerdo con la interpretación que publicó el CINIF, el 21 de diciembre de 2007, respecto a los efectos del IETU, y con base en las proyecciones financieras y fiscales que fueron preparadas e indican que esencialmente AC y sus subsidiarias en México pagarán ISR en el futuro, la administración no registró al cierre del año el efecto diferido del IETU.

#### **ISR bajo régimen de consolidación fiscal:**

AC tiene autorización para determinar el ISR bajo el régimen de consolidación fiscal conjuntamente con sus subsidiarias directas e indirectas en México, según autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del 27 de marzo de 1985, de acuerdo con lo estipulado en la ley de la materia.

En 2011, la Compañía determinó una utilidad fiscal consolidada de \$ 1,064,312 [\$ 3,124,210 en 2010]. El resultado fiscal consolidado difiere del contable, principalmente, por aquellas partidas que en el tiempo se acumulan y deducen de manera diferente para fines contables y fiscales, por el reconocimiento de los efectos de la inflación para fines fiscales, así como de aquellas partidas que solo afectan el resultado contable o el fiscal consolidado.

Así mismo, en 2011, dicha utilidad fiscal consolidada aprovechó pérdidas fiscales en la consolidación fiscal, pero pendientes de amortizar en lo individual, las cuales dieron efecto a un activo por impuestos diferidos por un importe de \$ 580,630, el cual se presenta en el estado consolidado de situación financiera, con base en la INIF 18, Reconocimiento de los efectos de la Reforma Fiscal 2010 en los impuestos a la utilidad.

Con base en lo antes descrito, el resultado fiscal consolidado en México, se integra, además del propio de AC por los resultados fiscales de las subsidiarias controladas siguientes:

- i) Bebidas Mundiales, S.A. de C.V.
- ii) Productora y Comercializadora de Bebidas Arca, S.A. de C.V.
- iii) Compañía Topo Chico, S.A. de C.V.
- iv) Servicios Corporativos Arca, S.A. de C.V.
- v) Desarrolladora Arca, S.A. de C.V.
- vi) Distribuidora de Jugos y Bebidas del Norte, S.A. de C.V.
- vii) Embotelladora Argos, S.A.
- viii) Industrial de Plásticos Arma, S.A. de C.V.
- ix) Nacional de Alimentos y Helados, S.A. de C.V.
- x) Procesos Estandarizados Administrativos, S.A. de C.V.

## NOTA 21 INFORMACIÓN FINANCIERA POR SEGMENTOS

La compañía administra y evalúa su operación a través de segmentos operativos fundamentales, los cuales se dividen en refrescos y otros. Estos segmentos operativos se administran y controlan en forma independiente debido a que los productos que manejan y los mercados que atienden son diferentes.

A continuación se muestra la información financiera condensada de los segmentos operativos y por geografía a informar:

Concepto:	Refrescos*		Otros**	
	México	Sudamérica	México	Total
<b>2011</b>				
VENTAS NETAS EXTERNAS	\$ 31,477,033	\$ 11,463,256	\$ 1,857,272	\$ 44,797,561
UTILIDAD DE OPERACIÓN	5,278,303	1,192,094	176,124	6,646,521
UTILIDAD NETA	3,821,226	512,306	176,828	4,510,360
TOTAL DE ACTIVOS DEL SEGMENTO	44,078,735	14,478,240	1,126,522	59,683,497
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	1,172,810	493,789	89,591	1,756,190
INVERSIONES EN EL PERÍODO EN ACTIVOS FIJOS	1,365,400	666,286	85,279	2,116,965
ACTIVOS FIJOS NETOS TOTALES	17,240,163	3,129,842	791,838	21,161,843

Concepto:	Refrescos*		Otros**	
	México	Sudamérica	México	Total
<b>2010</b>				
VENTAS NETAS EXTERNAS	\$ 20,247,981	\$ 5,446,374	\$ 1,365,888	\$ 27,060,243
UTILIDAD DE OPERACIÓN	3,684,468	389,914	145,231	4,219,613
UTILIDAD NETA	2,323,164	214,393	93,961	2,631,518
TOTAL DE ACTIVOS DEL SEGMENTO	20,218,051	13,478,200	895,589	34,591,840
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	881,835	252,990	81,305	1,216,130
INVERSIONES EN EL PERÍODO EN ACTIVOS FIJOS	806,286	410,156	133,931	1,350,373
ACTIVOS FIJOS NETOS TOTALES	8,989,654	2,735,044	590,744	12,315,442

\* INCLUYE AGUA EN FORMATO INDIVIDUAL

\*\* INCLUYE GARRAPÓN DE AGUA, BOTANAS Y FRITURAS

## NOTA 22 SALDOS Y OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y ASOCIADAS

Los principales saldos por pagar a asociadas y partes relacionadas fueron como sigue:

31 de diciembre de:	2011	2010
CCM	\$ 274,239	
SOV	226,118	\$ 73,367
PROFESA	53,957	109,977
BETA	5,864	11,123
PIASA	3,414	
ISOSA	26,084	
CRIOTEC	905	
ENVASA	16,424	3,334
	<b>\$ 607,005</b>	<b>\$ 197,801</b>

Las principales transacciones con partes relacionadas y asociadas fueron las siguientes:

Año que terminó el 31 de diciembre de:	2011	2010
COMPRA DE CONCENTRADO	\$ 6,020,210	
COMPRA DE JUGOS Y NECTARES	1,045,998	\$ 541,870
COMPRA DE AZÚCAR	945,217	324,589
COMPRA DE PRODUCTO ENLATADO	682,836	312,918
COMPRA DE LATAS Y ENVASES	378,762	366,573
COMPRA DE REFRIGERADORES	306,476	252,678
COMPRA DE REPARACIONES Y OTROS	11,456	16,205
	<b>\$ 9,390,955</b>	<b>\$ 1,814,833</b>

### Beneficios otorgados al personal gerencial clave o directivos relevantes:

El importe total de los beneficios otorgados al personal gerencial clave o directivos relevantes de la entidad, en conjunto, se integra como sigue:

Concepto:	31 de diciembre de:	
	2011	2010
PLAN DE PENSIONES	\$ 280,324	\$ 81,318
GASTOS MÉDICOS POSTERIORES AL RETIRO	1,663	632
PRIMA DE ANTIVIEJEDAD	346	138
INDENIZACIÓN LEGAL	27	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 282,360</b>	<b>\$ 82,088</b>

## NOTA 23 NUEVAS NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA

El CINIF emitió durante diciembre de 2011, las Mejoras a las NIF 2012 (Mejoras 2012), la NIF B-3 "Estado de resultado integral" (NIF B-3) y la B-4 "Estado de cambios en el capital contable" (NIF B-4). La NIF B-3 y la NIF B-4 entrarán en vigor a partir del 1 de enero de 2013 y las Mejoras 2012 junto con la disposición de la NIF C-6 "Propiedades, planta y equipo" relativa a la determinación de los componentes de las propiedades, planta y equipo entraron en vigor a partir del 1 de enero de 2012. Se considera que las NIF no afectarán sustancialmente la información financiera que presenta la Compañía, según se explica a continuación:

- NIF B-3 "Estado de resultado integral" establece la elección por parte de la entidad de presentar el resultado integral en uno o dos estados. Asimismo, precisa que los otros resultados integrales (ORI) deben presentarse después de la utilidad o pérdida neta, elimina el concepto de partidas no ordinarias y establece los requisitos que deben contener los otros ingresos y gastos para considerarse como tal.
- NIF B-4 "Estado de cambios en el capital contable" establece las normas para la presentación del estado antes mencionado; así como, las revelaciones requeridas en caso de que se lleven a cabo ciertos movimientos en el capital contable.
- NIF C-6 "Propiedades, planta y equipo". Establece la obligatoriedad, de determinar los componentes que sean representativos de las propiedades planta y equipo, con objeto de que a partir del 1 de enero de 2012, dichos componentes sean depreciados de acuerdo a la vida útil de los mismos.

### Mejoras a las NIF

- NIF A-7 "Presentación y revelación". Precisa que se deberán revelar los supuestos clave utilizados al cierre contable en la determinación de las estimaciones contables que impliquen incertidumbre con riesgo de sufrir ajustes relevantes en el valor de los activos o pasivos dentro del siguiente periodo contable.
- Boletín B-14 "Utilidad por acción". Se modifica el Boletín B-14 para que aquellas entidades que revelan la utilidad por acción diluida, lo hagan, independientemente de haber generado utilidad o pérdida por operaciones continuas.
- NIF C-1 "Efectivo y equivalentes de efectivo". Establece que debe incluirse en el activo a corto plazo, el efectivo y equivalentes de efectivo, a menos que su utilización esté restringida dentro de los doce meses siguientes o posterior a su ciclo normal de operaciones a la fecha del estado de situación financiera.
- Boletín C-11 "Capital contable" e INIF 3 "Aplicación inicial de la NIF". Señala que los donativos recibidos deben reconocerse como ingresos en el estado de resultados, y no formar parte del capital contribuido con el objetivo de homologar los cambios realizados anteriormente en otras NIF.
- Boletín C-15 "Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición". Precisan diversos conceptos sobre los activos de larga duración destinados a ser vendidos, asimismo, indica que las pérdidas por deterioro en el crédito mercantil no deben revertirse y establece lineamientos para la presentación de pérdidas por deterioro o reversiones en el mismo dentro del estado de resultados.
- NIF D-3 "Beneficios a los empleados". Establece que se debe reconocer el gasto por participación de los trabajadores en la utilidad (PTU) en los mismos rubros de costos y gastos en que la entidad reconoce el resto de los beneficios a los empleados.



**Ing. Francisco Garza Egloff**  
Director General



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



Monterrey, N.L., a 19 de abril de 2012

H. Asamblea General de Accionistas de  
Arca Continental, S.A.B. de C.V.  
P r e s e n t e.-

En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 28, fracción IV, inciso c) de la Ley del Mercado de Valores ("LMV"), a nombre del H. Consejo de Administración de Arca Continental, S.A.B. de C.V. (indistintamente la "Sociedad" o "Arca Continental"), nos permitimos rendir a ustedes la opinión elaborada por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de la Sociedad en términos del artículo 42, fracción II, inciso e) de la LMV, sobre el contenido del Informe del Director General de Arca Continental, elaborado conforme a lo señalado en el artículo 44, fracción XI de la LMV, acompañado del dictamen del Auditor Externo, por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2011.

En opinión del Consejo de Administración y del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Arca Continental, las políticas y criterios contables y de información financiera seguidos por la Sociedad y empresas subsidiarias por el ejercicio comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2011, para la elaboración de los estados financieros, son adecuados y suficientes, y se aplicaron en forma consistente con el año anterior; por lo tanto, la información financiera presentada por el Director General refleja en forma razonable y suficientemente la situación financiera y los resultados de la Sociedad.

Atentamente,

Lic. Manuel L. Barragán Morales  
Presidente del Consejo de Administración

Dr. Fernando Olvera Escalona  
Presidente del Comité de Auditoría  
y Prácticas Societarias



Monterrey, N.L., a 20 de marzo de 2012

H. Consejo de Administración de  
Arca Continental, S.A.B. de C.V.  
P r e s e n t e.-

En cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores, nos permitimos informar a nombre del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias (el "Comité") de Arca Continental, S.A.B. de C.V. (indistintamente la "Sociedad" o "Arca Continental"), sobre las actividades realizadas por el Comité durante el período comprendido del mes de abril del 2011 al mes de marzo del 2012, durante las cuales en el desempeño de nuestro trabajo hemos tenido presentes las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas publicado por el consejo coordinador empresarial.

Para cumplir con nuestras responsabilidades, este Comité llevó a cabo las siguientes actividades:

1. Durante el periodo mencionado realizamos 12 (doce) juntas, dejando constancia de las actividades y resoluciones en actas que han sido aprobadas de conformidad por los integrantes del Comité.

2. En diversas sesiones del Comité se contó con la presencia del Director General, Directivos Relevantes, Auditores Externos y Auditores Internos, a quienes agradecemos su apoyo y colaboración para el cumplimiento de las funciones de este Comité.

3. En materia de Auditoría el Comité llevó cabo las siguientes actividades:

(a) En materia de Control Interno.

(i) Revisamos y ratificamos los lineamientos generales de control interno que se sometieron a la aprobación de este H. Consejo de Administración.

(ii) Evaluamos su efectividad por medio de los reportes de los auditores internos y externos.

(iii) Promovimos un ambiente general de control.

(iv) Revisamos el cumplimiento y aplicación del Código de Ética vigente de la Sociedad y se revisaron los avances del proyecto de integración de un solo Código de Ética para Arca Continental.

(v) Promovimos la actualización y modificación de la administración integral de riesgos.

(b) En materia de Auditoría Externa.

(i) Esta función está a cargo de la firma PricewaterhouseCoopers, la cual fue contratada por períodos anuales.

(ii) Recomendamos a este H. Consejo las condiciones de contratación, que incluyen un informe sobre los estados financieros trimestrales.

(iii) Evaluamos el alcance y enfoque de las actividades de auditoría externa, así como los servicios adicionales o complementarios prestados por los auditores externos durante el ejercicio 2011.

(iv) Supervisamos el cumplimiento de los contratos de auditoría.

(v) Nos aseguramos de la independencia y objetividad de los auditores externos.

(vi) Revisamos el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría e informamos a este H. Consejo sobre los resultados de la auditoría.

(vii) Se le dio seguimiento a la adopción e impacto de las Normas Internacionales de Información Financiera ("IFRS").

(c) En materia de Auditoría Interna.

(i) Esta función, hasta diciembre de 2011, estuvo a cargo de la firma Deloitte Touche Tohmatsu.

(ii) Coordinamos y evaluamos los programas anuales y las actividades de esta área.

(iii) Aseguramos su independencia respecto de las demás unidades de la Sociedad.

(iv) Cuidamos que no existan restricciones ni limitaciones injustificadas que afecten su adecuado funcionamiento.

(v) Verificamos que su programa se lleve a cabo con efectividad y con estándares de contabilidad y control interno de la más alta calidad, incluido el cumplimiento de los principios de prácticas profesionales de auditoría interna del Instituto Mexicano de Auditores Internos.

(vi) Mensualmente se nos informó de las principales observaciones encontradas en el desarrollo de su trabajo y se dio seguimiento a las medidas correctivas tomadas.

(vii) Coordinamos las labores de auditoría interna con las actividades de auditoría externa.



(viii) Se le dio seguimiento a los comentarios del Buzón de Transparencia de la Sociedad.

(d) En materia de Cumplimiento Legal.

(i) Verificamos que se cuenta con los mecanismos necesarios para cumplir con las diferentes disposiciones que le son aplicables a la Sociedad.

(ii) Nos mantuvimos informados sobre las contingencias legales de la Sociedad y de las medidas tomadas por la administración para neutralizar o reducir la posibilidad de ocurrencia de costos inesperados.

(iii) Nos aseguramos sobre el cumplimiento por parte del Director General y Directivos Relevantes, de los acuerdos de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración de la Sociedad.

(iv) Obtuvimos de manera periódica reportes de la Dirección Ejecutiva Jurídica de Arca Continental sobre la situación que guardan todos los aspectos relacionados con el cumplimiento legal, para estar en condiciones de emitir una opinión sobre el nivel de cumplimiento de las disposiciones.

(v) Nos cercioramos, a través de los informes de la Dirección Ejecutiva Jurídica, del debido cumplimiento de la Sociedad de los requerimientos extraordinarios de las dependencias oficiales.

(e) En materia de Información Financiera.

(i) Sometimos a la ratificación de este H. Consejo de Administración las Políticas Generales de Contabilidad que se aplican en la preparación de la información financiera de Arca Continental y subsidiarias.

(ii) Revisamos los reportes y los puntos relevantes de la contabilidad, incluyendo transacciones inusuales o de complejidad y relacionados con áreas de alto grado de criterio y pronunciamientos provisionales o regulatorios recientes.

(iii) Promovimos un acuerdo con los auditores externos para que valoren la información financiera trimestral y que emitan un informe acerca de los procesos de validación de dicha información.

(iv) Nos cercioramos de que la información financiera intermedia se elabora con las mismas políticas, criterios y prácticas con las que se prepara la información anual.

(v) Con la participación de los auditores internos y externos, recomendamos al Director General mecanismos para asegurar una buena calidad de la información financiera que se presenta al Consejo de Administración.

(vi) Revisamos conjuntamente con la administración y los auditores externos los reportes financieros anuales, las notas a los mismos y las demás secciones del reporte anual, para determinar que estén completos y sean consistentes con la

información que durante el ejercicio fue del conocimiento de los miembros del Comité.

5. En materia de Prácticas Societarias se llevaron a cabo las siguientes actividades:

(a) Desempeño de Directivos Relevantes.

(i) Se revisaron los cambios efectuados en la estructura a nivel Directivo de la Sociedad.

(b) Operaciones significativas con Personas Relacionadas.

(i) Revisamos que las operaciones celebradas durante el 2011 por la Sociedad y subsidiarias con personas relacionadas se ajustaran a lo previsto en la *Política de Operaciones con Personas Relacionadas* de Arca Continental en vigor.

(ii) Las operaciones con y entre subsidiarias se llevan a cabo siguiendo criterios de precios de transferencia y se eliminan en los estados financieros consolidados de la Sociedad.

(c) Operaciones inusuales o no recurrentes.

(i) Se le dio seguimiento al proyecto de fusión de Grupo Continental, S.A.B., como sociedad fusionada, y Embotelladoras Arca, S.A.B. de C.V., como sociedad fusionante.

(d) Emolumentos o remuneraciones del Director General y Directivos Relevantes.

(i) Durante el ejercicio 2011, el monto estimado de las compensaciones pagadas al Director General y a los Directivos Relevantes de Arca Continental y subsidiarias ascendió a \$178,677,907.00 M.N. El Director General y los Directivos Relevantes de la Sociedad no tienen opciones de compra de acciones de Arca Continental ni derecho a recibir acciones como consecuencia de su desempeño.

(ii) La compensación total del Director General y Directivos Relevantes incluye sueldo base, bonos de desempeño tanto de corto como a largo plazo, prestaciones en efectivo tales como aguinaldo, prima vacacional, prima de seguro de vida y de gastos médicos mayores y plan de pensiones por jubilación.

(e) Dispensas del Consejo de Administración.

(i) Durante el ejercicio 2011 no tuvimos conocimiento de que este H. Consejo de Administración de la Sociedad hubiese otorgado dispensas para que algún Consejero, Director General o Directivos Relevantes, aproveche oportunidades de negocio para sí o en favor de terceros, que correspondan a la Sociedad o a las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa.

Con fundamento en los resultados de las actividades antes descritas, consideramos que la información, operación y funcionamiento de la administración de la Sociedad, ha sido elaborada y se ha

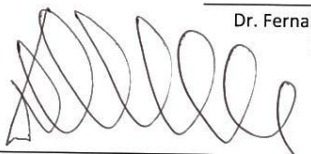
conducido conforme a los principios, criterios, políticas y prácticas de control interno de la Sociedad, por lo que nos permitimos someter a la aprobación de este H. Consejo de Administración el contenido de este informe de actividades del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.

Finalmente deseamos agradecer la colaboración y apoyo que hemos recibido de este H. Consejo de Administración, así como de los ejecutivos de Arca Continental para cumplir con nuestras funciones.

Atentamente,



Dr. Fernando Olvera Escalona  
Presidente



C.P. Armando Solbes Simón  
Consejero Miembro



Ing. Ulrich Guillermo Fiehn Rice  
Consejero Miembro

# **ARCA CONTINENTAL, S.A.B. DE C.V.**

## **REPORTE ANUAL**

QUE SE PRESENTA DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES DE CARÁCTER  
GENERAL APLICABLES A LAS EMISORAS DE VALORES Y A OTROS  
PARTICIPANTES DEL MERCADO

AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

## **ANEXOS**

- ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS.
- OPINIÓN A QUE HACE REFERENCIA EL ARTÍCULO 33, FRACCIÓN I, INCISO A), NUMERAL 1 DE LAS DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL APLICABLES A LAS EMISORAS DE VALORES Y A OTROS PARTICIPANTES DEL MERCADO DE VALOR