

# Construyendo juntos el liderazgo global

Informe Anual  
INTEGRADO  
2011



# Acercas de Grupo Bimbo

## Nuestra presencia en el mundo



Hoy, Grupo Bimbo es una empresa global en panificación, con más de 127,000 colaboradores, operaciones en 19 países y una amplia base de activos

La Compañía fue fundada en 1945 con una sola planta y 10 camiones repartidores con pan de caja en la Ciudad de México, entre sus activos se incluyen 156 plantas, más de 50,000 rutas de distribución y más de 2 millones de puntos de venta.

Nuestro portafolio cuenta con más de 8,000 productos y más de 100 marcas paraguas de reco-

nocido prestigio en las categorías de panificación, botanas saladas, confitería, tortillas de harina y alimentos empacados, entre otros. Nuestro sólido valor de marca es el resultado de un profundo conocimiento del consumidor y una continua innovación.

Nuestro crecimiento proviene de la creación de posiciones firmes en los mercados en donde operamos a través de una combinación de crecimiento orgánico y adquisiciones estratégicas. En la última década hemos acelerado nuestra expansión internacional y fortalecido de manera significativa la producción y la red de distribución, factores decisivos para la ejecución local.

Consideramos que la creación de valor a largo plazo requiere del uso responsable de todos nuestros recursos: productos que contribuyan al bienestar de los consumidores, procesos de compra y producción



## Hechos y cifras\*

**Año de fundación:** 1945  
**Oficinas corporativas:** Ciudad de México.

**Presencia:**  
19 países.

**Ingresos en 2011:**  
\$133,712 millones de pesos.

**Marcas:** Más de 100 marcas paraguas de reconocido prestigio.

**Principales categorías:**  
Pan de caja, pan dulce, muffins, bollos, confitería, botanas saladas, tortillas de harina, tostadas, entre otras.

**Colaboradores en el mundo:**  
Más de 127,000.

**Plantas:** 156.

**Rutas de distribución:**  
Más de 50,000.

**Puntos de venta:**  
Más de 2 millones.

**Clave de Pizarra:** BMV: BIMBO  
**Capitalización de Mercado (al 31/12/11):**

\$133,900 millones de pesos.

**Sitio web:**  
[www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)

responsables para beneficio de toda la cadena de valor, un compromiso para proteger el medio ambiente y colaborar con las comunidades que nos apoyan, así como políticas financieras responsables que deriven en flujos de efectivo estables, un cómodo programa de amortización, razones de apalancamiento saludables y fuentes diversificadas de financiamiento.

Por primera ocasión estamos integrando nuestros dos informes anuales, financiero y de sustentabilidad, en un solo documento. Esto nos permite reflejar de mejor manera cómo concebimos nuestra estrategia de negocio y operaciones, incorporando una visión holística de nuestra gente, nuestros productos y el planeta en el modelo de creación de valor, a fin de asegurar un desempeño sólido y sustentable en el largo plazo.

\* A marzo de 2012, a menos que se indique lo contrario.



42

PLANTAS



México

# Grupo Bimbo



7

PLANTAS



España y Portugal

PLANTAS

75



Estados Unidos

2

PLANTAS



China

HOY

PLANTAS

30



Centro y Sudamérica

# Grupo BIMBO

## Datos Relevantes del Año

### Operativos y Financieros

- Concretamos tres adquisiciones: Sara Lee North American Fresh Bakery; Sara Lee en España y Portugal y Fargo, en Argentina.

- Generamos un sano crecimiento orgánico, con sólido crecimiento de volumen en México y Latinoamérica.

6

- Aseguramos un crédito sindicado por \$1,300 millones de dólares para refinanciar obligaciones existentes con mejores términos y para fondear parcialmente la adquisición de Sara Lee.

- Fuimos seleccionados para ser incluidos en el Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores.

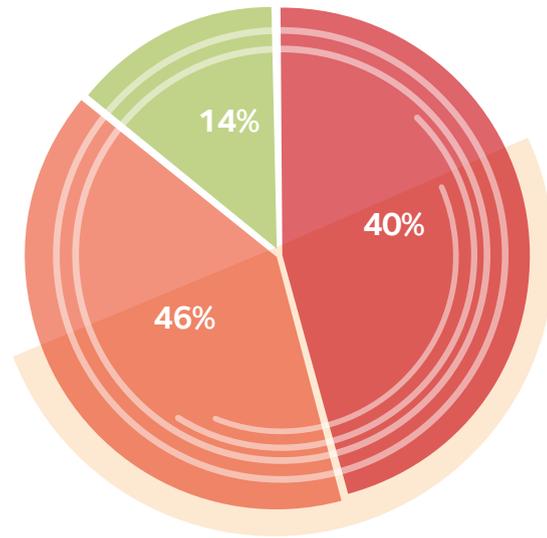
- Las ventas consolidadas se incrementaron en 14.1% y ascendieron a \$133,712 millones de pesos.

- El incremento en los costos de las materias primas impactó el margen bruto dando como resultado una contracción de 1.6 puntos porcentuales, quedando en 51.2%.

- Los costos de integración y expansión impactaron el margen de operación y UAFIDA, registrando una disminución de 1.4 y 1.7 puntos porcentuales para quedar en 8.3% y 11.5%, respectivamente.

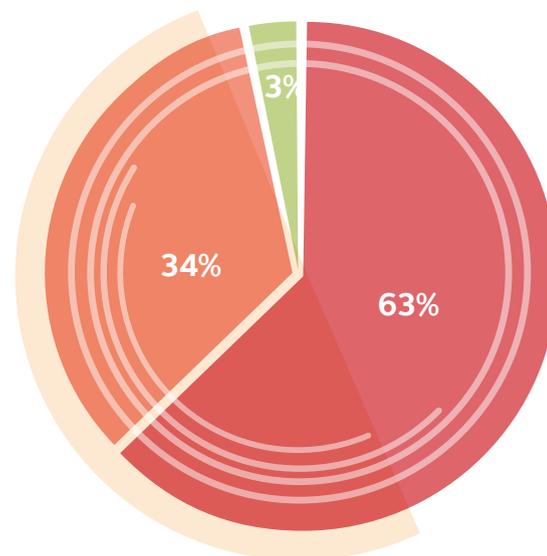
#### Ventas netas

- Estados Unidos
- México
- Latinoamérica



#### UAFIDA

- México
- Estados Unidos
- Latinoamérica



# Grupo BIMBO

## Cifras Sobresalientes

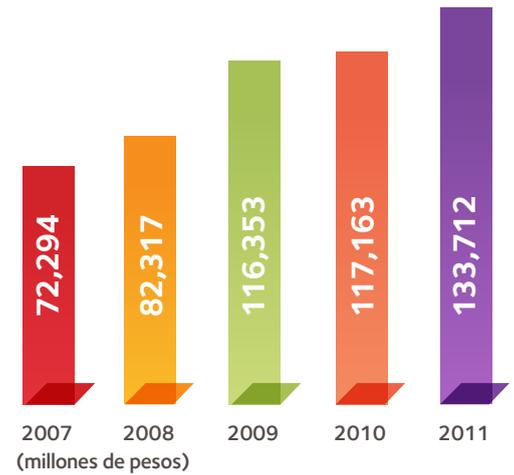
INFORMACIÓN FINANCIERA SOBRESALIENTE			
	2011	2010	% de Variación
<b>Ventas netas *1</b>	133,712	117,163	14.1%
México	64,368	57,870	11.2%
Estados Unidos	53,810	47,875	12.4%
Latinoamérica	18,568	14,207	30.7%
Iberia	393	N/A	N/A
<b>Utilidad después de gastos generales *1</b>	11,151	11,412	-2.3%
México	8,201	8,013	2.3%
Estados Unidos	3,577	3,757	-4.8%
Latinoamérica	-524	-340	N/A
Iberia	-80	N/A	N/A
<b>Utilidad Neta*</b>	5,660	5,544	2.1%
<b>Utilidad neta mayoritaria*</b>	5,329	5,395	-1.2%
<b>Activos Totales*</b>	141,485	99,069	42.8%
<b>Pasivos Totales*</b>	91,060	54,532	67.0%
<b>Capital Contable*</b>	50,425	44,537	13.2%
Valor en libros por acción <sup>2</sup>	10.28	9.29	10.6%
Utilidad neta por acción <sup>2</sup>	1.13	1.15	-1.7%
Deuda Neta /UAFIDA	2.81x	1.93x	--
Deuda Neta /Capital Contable	0.84x	0.67x	--
ROA	4.0%	5.6%	--
ROE	11.2%	12.4%	--

\* Cifras expresadas en millones de pesos nominales.

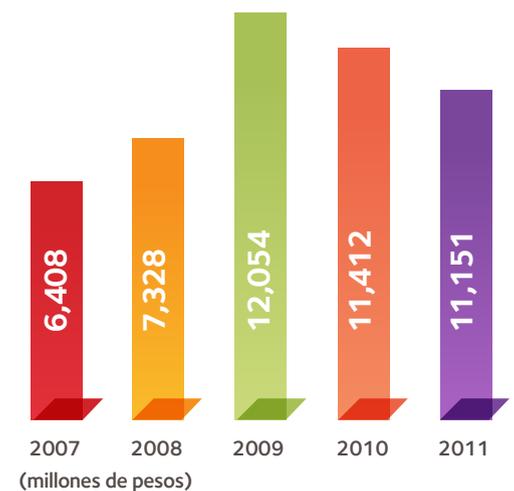
<sup>1</sup> Las cifras consolidadas excluyen las operaciones entre las regiones.

<sup>2</sup> Información en pesos mexicanos sobre la base del número de acciones en circulación, 4,703,200,000 para 2010 y 2011.

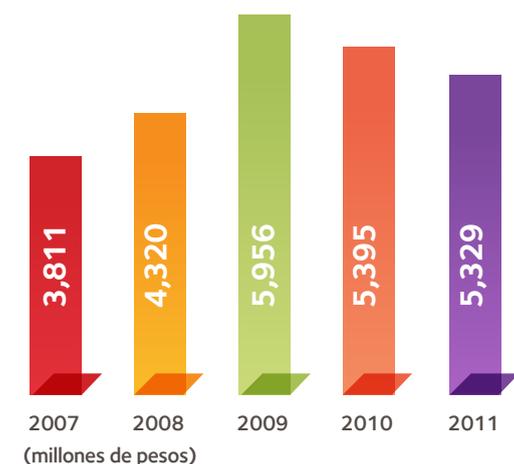
### Ventas netas



### Utilidad después de gastos generales



### Utilidad neta mayoritaria



# Mensaje del Presidente del Consejo de Administración



Como en años anteriores, es motivo de satisfacción informar a ustedes los resultados de Grupo Bimbo del ejercicio de 2011.

Este año ha sido particularmente positivo, no tanto por los resultados financieros que a pesar de la situación económica mundial, podemos considerarlos como buenos, sino sobre todo porque se pudieron consolidar varias adquisiciones que se venían contemplando desde hacía mucho tiempo y que vinieron a representar un crecimiento espectacular. Las ventas consolidadas, ascendieron a \$133,712 millones de pesos, 14.1% superior al año anterior.

El UAFIDA ascendió a \$15,376 millones de pesos y la utilidad neta fue de \$5,329 cifra muy similar a la del año anterior.

Las adquisiciones a que hice referencia fueron:

- Fargo en Argentina
- Sara Lee en Estado Unidos
- Bimbo Iberia en España y Portugal

Estas adquisiciones representan un hito en nuestra historia, pues cada una de ellas requirió de un gran esfuerzo para llevarlas a cabo y en algunos casos se necesitaron muchos años de largas y complicadas gestiones.

Nos da particular alegría haber recuperado la operación y las marcas de Bimbo en España y Portugal.

“Con la adquisición de Sara Lee, nos convertimos en una de las empresas líderes en los EE.UU.”

Con la adquisición de Sara Lee, nos convertimos en una de las empresas líderes en los EE.UU, donde contamos con 75 plantas (antes de desinversiones) aunque se cerrarán algunas de ellas para mejorar nuestra capacidad productiva. También hay planes concretos de instalar en distintas regiones, nuevas plantas de primer orden como la recientemente instalada en Topeka, Ks, Estados Unidos.

Deseo externar mi reconocimiento a quienes hicieron posible estas adquisiciones, pues llegar a su culminación requirió de muchas horas de trabajo, múltiples viajes e innumerables negociaciones. Menciono en particular al Comité de Inversiones, a las Direcciones, Legal, de Finanzas y a los directivos de BBU, en particular a su Director Gary Prince y desde luego, a nuestro Director General Daniel Servitje, quien ha sido el primer promotor de esta importante expansión.

Considero necesario destacar que, en este ejercicio se inició una reestructuración a fondo de las operaciones de El Globo, modificando tanto los sistemas de producción como el diseño de las tiendas. Estos cambios, que han implicado fuertes inversiones, seguramente van a redundar en una operación más eficiente y rentable.

## “Grupo Bimbo fue distinguido de entre 70 empresas públicas de México para ingresar al nuevo Índice IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores”.

También en 2011, Grupo Bimbo fue distinguido de entre 70 empresas públicas de México para ingresar al nuevo Índice IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores. Con esta nueva alternativa Bursátil, México se integra a los países comprometidos con tres ejes: cuidado ambiental, responsabilidad social, y Gobierno Corporativo. Grupo Bimbo forma parte de las 23 empresas con mayor ventaja competitiva en estos temas, con lo cual, además de ingresar al índice, nos hemos hecho acreedores del Sello de Empresa Sustentable y con ello, refrendamos nuestro compromiso con una filosofía que hemos adoptado desde la fundación de nuestra empresa.

Por otra parte, les informo que durante el año 2011, el Fondo de Recompra de Acciones del Grupo realizó operaciones de compra por 2,896,400 acciones; operaciones de venta por 2,699,200; quedando en una posición de 197,200 acciones al 31 de diciembre de 2011.

Asimismo, informo que fue aprobada la gestión de la administración por el ejercicio que concluye, así como el Informe del Consejo de Administración. La aprobación del Consejo, se basa en el dictamen de nuestros auditores y el Consejo estima que los estados financieros del Grupo fueron preparados de conformidad con las Normas de Información Financiera Mexicanas; las políticas y criterios contables fueron aplicados de manera consistente y adecuada a las circunstancias del Grupo, y que la información financiera refleja de manera razonable la situación y resultados de la sociedad.

Al igual que en el pasado, junto con este reporte, presentamos a la Asamblea, los siguientes informes:

- Del Comité de Auditoría.
- Del Comité de Prácticas Societarias.
- Del Director General.
- El correspondiente al cumplimiento de obligaciones fiscales.
- El de las principales políticas y criterios contables y de información.
- El de la situación financiera de la sociedad.

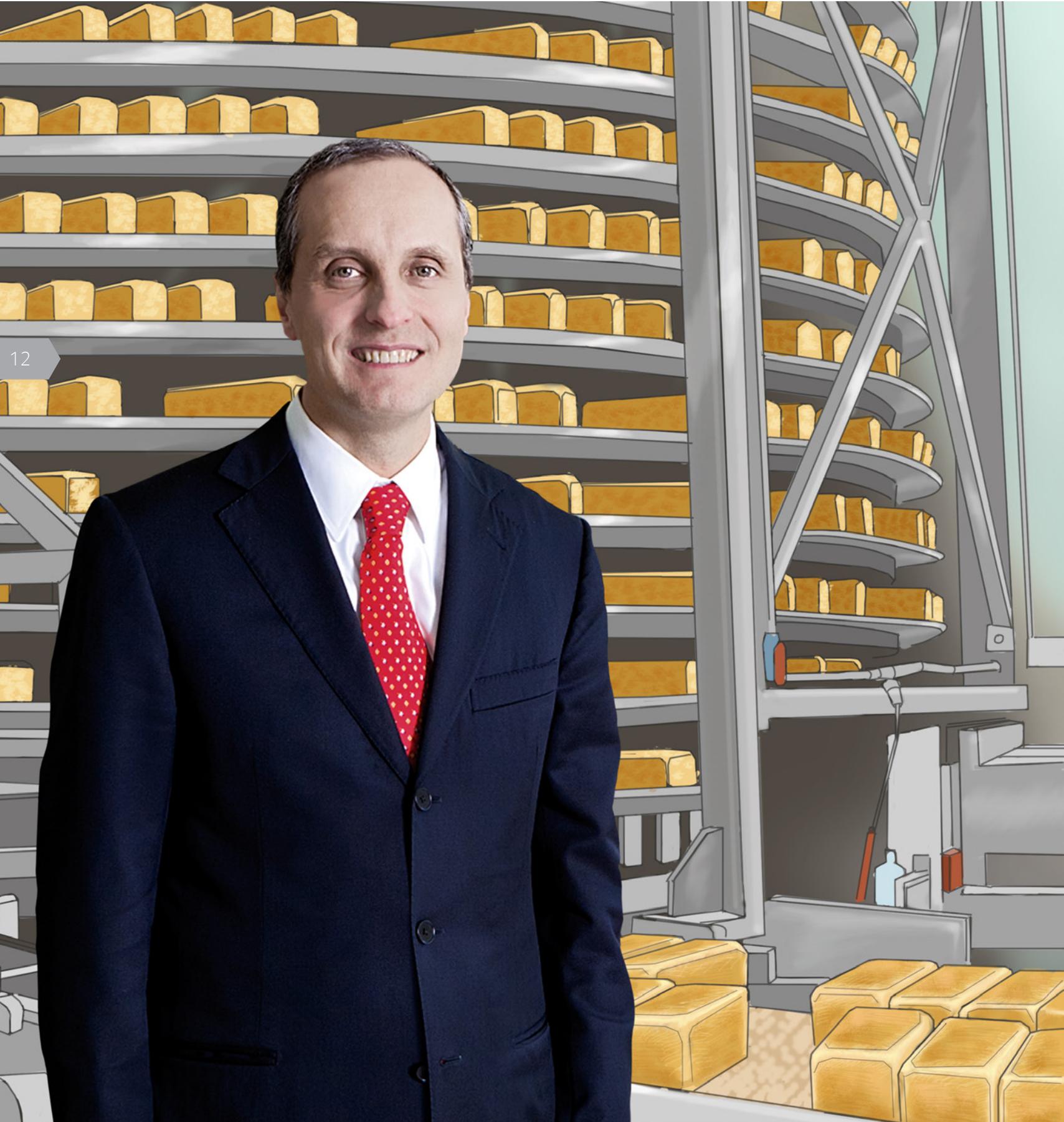
Deseo agradecer, como en años anteriores, los esfuerzos de la dirección, de todos los compañeros colaboradores, de los sindicatos y el apoyo de los señores accionistas.



Roberto Servitje S.

**Presidente del Consejo de Administración**

# Mensaje del Director General



Para Grupo Bimbo, 2011 fue un año de gran transformación. Logramos avances en nuestra visión como líderes en la industria de la panificación a nivel global con tres adquisiciones estratégicas, inversiones para aumentar nuestra escala en términos de producción y distribución, crecimiento orgánico e innovación continua de nuestros productos.

En el año, también enfrentamos retos que nos impidieron alcanzar los resultados esperados. Esto se debió, entre otros factores, a un incremento en los costos promedio de las materias primas, una devaluación del peso que tuvo un impacto en los insumos denominados en dólares, y la dilución esperada del margen como resultado de la adquisición de las operaciones de Sara Lee.

En el área de sustentabilidad dimos importantes pasos en 2011, a fin de incorporar la responsabilidad social corporativa a nuestras operaciones cotidianas en los tres continentes y los 19 países en los que operamos, considerando el impacto ético, ambiental, social y económico de nuestro negocio.

Con el creciente compromiso de nuestros colaboradores y una mejor comprensión de la metodología GRI (Global Reporting Initiative), aspiramos a brindar a los grupos de interés una mejor calidad y una información más relevante sobre nuestros programas y políticas de Responsabilidad Social, así como sobre los progresos en el contexto de nuestros reportes corporativos.

## “En Estados Unidos concluimos la adquisición del negocio de panificación de Sara Lee North American Fresh Bakery.”

### Principales acontecimientos en 2011

En Estados Unidos concluimos la adquisición del negocio de panificación de Sara Lee *North American Fresh Bakery*, lo que fortaleció nuestra posición con una plataforma de producción y distribución a escala nacional y un portafolio de productos altamente complementarios. El equipo de BBU es ahora más sólido con la incorporación de nuestros nuevos colaboradores.

Me siento satisfecho por el ordenado ritmo de esta integración. Contamos con equipos de liderazgo en ambas organizaciones y una meta de \$150 millones de dólares a tres años como resultado de la sinergia. Asimismo, con la finalidad de convertir a la nueva BBU en la mejor compañía de la industria, asumimos el compromiso de invertir \$1,000 millones de dólares en los próximos cinco años para modernizar las plantas, construir nuevas plantas y mejorar la red de distribución.

En Europa adquirimos el negocio de panificación de Sara Lee en España y Portugal, posicionándonos como la empresa líder de panificación en la Península Ibérica y reunificando la marca Bimbo a ambos lados del Atlántico. En Argentina, completamos la adquisición de Fargo, la empresa productora y distribuidora de pan y productos de panificación más grande de ese país, con lo que se fortalece nuestro perfil regional y nuestra estrategia de crecimiento en América Latina.

Grupo Bimbo, innovador en el desarrollo de productos de granos enteros, fue reconocido por el *Whole Grains Council* por incluir su sello en la mayoría de los productos y por introducir éstos en múltiples países. Nuestros esfuerzos para mejorar el perfil nutricional de nuestro portafolio es parte de un compromiso más amplio con la salud de los consumidores y de la sociedad en general.

Nuestro objetivo de ser un productor de alta calidad y bajo costo implica una cadena de suministro eficiente y un modelo de abastecimiento de acuerdo a nuestra nueva escala. Estamos trabajando con nuestros proveedores para asegurar la alineación de nuestros objetivos compartidos a lo largo de toda la cadena de valor. En 2011 lanzamos un programa de compras verdes en México.

Como parte de nuestros esfuerzos para proteger el medio ambiente, buscamos reducir nuestra huella de carbono. Con tal propósito seguimos con la construcción del parque eólico Piedra Larga en el estado de Oaxaca, México, resultado de una alianza conjunta entre el gobierno e inversionistas privados y del sector financiero. Una vez que entre en operación, este parque eólico abastecerá de suficiente energía renovable a casi todas nuestras plantas en México. Adicionalmente, este año continuamos con la conversión y modernización de nuestro parque vehicular, a través de la incorporación de unidades más eficientes y equipadas con motores de bajas emisiones. Además, logramos avances con otros esfuerzos ambientales, tales como la disminución en el consumo de energía y agua por unidad o la reducción de los residuos.

La seguridad sigue siendo una prioridad clave al colocar, en el más alto valor, la integridad física de nuestros colaboradores. Estamos en transición de las políticas y procedimientos al desarrollo de una verdadera cultura de seguridad.

## Resultados financieros

Las ventas netas ascendieron a \$133,712 millones de pesos mexicanos, lo que representa un crecimiento de 14.1% con respecto a 2010. Esto se debió fundamentalmente al incremento de los volúmenes en México y América Latina, a mejores precios en todas las regiones y a la integración de las tres adquisiciones.

El alza en los costos de las materias primas derivó en una disminución de 1.6 puntos porcentuales en el margen bruto, mientras que disminuyeron los gastos como porcentaje de ventas ayudando a contrarrestar el impacto a nivel operativo, en donde el margen disminuyó 1.4 puntos porcentuales. El margen neto mayoritario se contrajo 60 puntos base, a 4.0%, debido a que el costo integral de financiamiento fue inferior al de 2010. El menor costo de financiamiento refleja una disminución en los gastos por intereses después de la reestructura de nuestra deuda, además de que se registró una ganancia cambiaria.

El balance general se mantiene sólido y flexible, con un perfil de deuda en el que los vencimientos y las divisas están alineados con el flujo libre de efectivo esperado y con un costo de financiamiento promedio que cayó a 4.2% en 2011, contra 6.7% en 2010. Continuamos firmemente comprometidos con la calificación crediticia de grado de inversión y, dado nuestro historial de manejo ordenado de efectivo, seguiremos privilegiando la reducción de nuestro apalancamiento hasta lograr el rango objetivo en el mediano plazo.

### Ventas netas



## Perspectivas

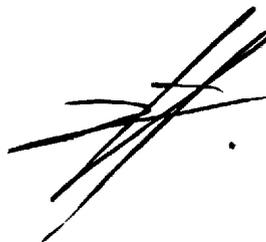
Iniciamos 2012 con una posición muy diferente en la industria de la panificación mundial. Si bien el entorno económico es débil y los mercados de commodities siguen mostrando volatilidad, estamos enfocados a continuar nuestro crecimiento y establecer una sólida posición en el largo plazo. Continuaremos construyendo sobre la base del potencial de nuestros mercados a través de disciplina en la ejecución de nuestras prioridades estratégicas:

“Continuaremos construyendo sobre la base del potencial de nuestros mercados a través de disciplina en la ejecución de nuestras prioridades estratégicas”

1. Innovación y conocimiento profundo de los consumidores.
2. Creación de vínculos profundos con los consumidores.
3. Creación de valor para los clientes.
4. Construcción de eficiencias y economías de escala para operar con bajos costos.
5. Manejo financiero responsable.
6. Prácticas sociales, ambientales y laborales responsables.

Cuatro iniciativas están integradas a esta estrategia, con la finalidad de ayudarnos a realizar progresos en nuestros objetivos para 2015, enfocados en salud, nutrición y bienestar: una cadena de suministros de bajo costo; el modelo de liderazgo y administración, así como el desarrollo de talento. Estas iniciativas son globales por naturaleza, pero serán desarrolladas a nivel local.

Quisiera hacer extensivo mi agradecimiento a los casi 127,000 colaboradores que integran la familia de Grupo Bimbo por su entusiasmo, talento y experiencia. Cada día se mantuvieron fieles a nuestra misión de alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo. Gracias también a nuestros accionistas y otros grupos de interés por la confianza continua en nuestra empresa.



Daniel Servitje

**Director General**

# Los ingredientes para el crecimiento: **Nuestra estrategia**



Nuestra estrategia está basada en una clara visión de hacia dónde nos encaminamos y cómo nos proponemos llegar hasta ahí.

Nuestra misión

Alimentar, Deleitar y Servir a Nuestro Mundo.



Ciertamente, ser el más grande puede ser motivo de orgullo, pero nos esforzamos por hacer de Grupo Bimbo la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder en la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

## NUESTRA VISIÓN 2015

En las páginas siguientes resumimos los elementos específicos de nuestra estrategia y compartimos nuestras iniciativas en los diferentes mercados donde operamos.

## ¿De qué manera contribuye esto para alcanzar nuestra Visión 2015?

- Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores
- Una compañía innovadora que mira hacia el futuro

# Innovación y Conocimiento Profundo de los Consumidores

Trabajamos intensamente para mantenernos en sintonía con los gustos y preferencias de nuestros consumidores, con un enfoque altamente segmentado en múltiples geografías y factores socioeconómicos.

Trabajamos intensamente para mantenernos en sintonía con los gustos y preferencias de nuestros consumidores, con un enfoque altamente segmentado en múltiples geografías y factores socioeconómicos. Para capitalizar y expandir ese conocimiento y sostener el ritmo de innovación, contamos con una robusta plataforma de Investigación y Desarrollo que incluye seis Institutos de Innovación y Nutrición, localizados en México (2), Estados Unidos (3) y Brasil (1).

Algunas de nuestras innovaciones han transformado a la industria, como lo demuestran los exitosos lanzamientos de la línea Health-full® en Estados Unidos, Crocantissimo en Brasil y Galletas Gansito de Marinela en México. Nuestra cultura de innovación aspira a lograr sólidas posiciones locales y generar un crecimiento con rentabilidad en el largo plazo.

El *Whole Grains Council* reconoció nuestros esfuerzos por mejorar el perfil nutricional de nuestros productos, concretamente por tener el mayor número de éstos con el sello del organismo y por introducir productos con granos enteros en múltiples países.

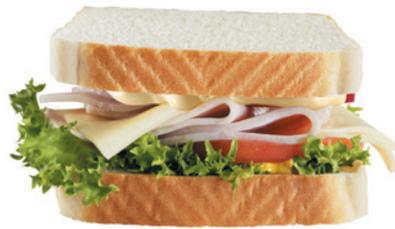
Hemos establecido una serie de prioridades para 2015; entre ellas, reducir el sodio, las grasas saturadas y el azúcar en varias categorías principales, así como incrementar el contenido de fibra en nuestro pan.

Hemos establecido una serie de prioridades para 2015; entre ellas, reducir el sodio, las grasas saturadas y el azúcar en varias categorías principales, así como incrementar el contenido de fibra en nuestro pan.



¿De qué manera contribuye esto para alcanzar nuestra Visión 2015?

• Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores



## Creando Vínculos Profundos con los Consumidores

Grupo Bimbo tiene una probada trayectoria en la creación, enriquecimiento y manejo de marcas, lo que da como resultado un portafolio internacional único.

Ofrecemos productos para cada comida, cada ocasión y cada grupo de consumidores. Contamos con marcas multinacionales, marcas adaptadas a los mercados locales.

Nos sentimos orgullosos de la lealtad y reconocimiento de la que gozan nuestras marcas, resultado de la capacidad de crear un vínculo emocional duradero con nuestros consumidores y de responder de manera consistente a sus expectativas.



### Caso destacable

En 2011, con la adquisición del negocio de panificación de Sara Lee en la Península Ibérica, tuvimos la gran oportunidad de reunificar la marca Bimbo a nivel global. El negocio fue fundado hace casi 50 años en España por Jaime Jorba, uno de los cofundadores de Bimbo en México.

Bimbo es una marca líder en el mercado ibérico, aunque todavía hay un significativo potencial de crecimiento para productos empaquetados, ya que gran parte de las ventas corresponden sobre todo a la categoría tradicional. Nuestro proceso de integración combinará el conocimiento local y nuestra experiencia en la construcción de marca para fortalecer y mejorar la operación, así como para optimizar la creación de valor.

## ¿De qué manera contribuye esto para alcanzar nuestra Visión 2015?

- El proveedor preferido de nuestros clientes
- Una empresa financieramente sólida

# Creando valor para los clientes y construyendo eficiencia y escala

Mejorar la escala y eficiencia de nuestras operaciones nos ayudará a servir mejor a nuestros clientes, y de este modo, a fortalecer nuestro liderazgo de mercado y asegurar un crecimiento sustentable en el largo plazo, al tiempo que hará posible posicionarnos como un operador de bajo costo.

Nuestro proceso de producción es de clase mundial y contamos con una red de distribución que figura entre las más grandes del continente americano en número de vehículos y puntos de venta atendidos. Con miras a alcanzar el éxito en el siglo XXI, nos enfocamos ahora en mejorar nuestra manufactura, cadena de suministro y logística.

Incrementaremos la capacidad de producción, modernizaremos las líneas y cubriremos aquellas áreas geográficas en donde sea necesario. En lo que se refiere a compras, trabajaremos de la mano con nuestros proveedores para reducir la volatilidad, estandarizar inventarios y garantizar el suministro. En cuanto a distribución, mejoraremos nuestra infraestructura y logística a fin de llegar mejor a zonas poco atendidas.



¿De qué manera contribuye esto para alcanzar nuestra Visión 2015?

• Una empresa financieramente sólida

## Manejo financiero responsable

Nuestra filosofía conservadora en el manejo financiero está basada en un fuerte compromiso de crecimiento rentable y sustentable, sin comprometer la solidez de nuestro balance general.

La fuerte y estable generación de flujo de efectivo, junto con nuestra estricta política de reinversión, nos han permitido autofinanciar muchas de las adquisiciones que hemos realizado en los últimos 10 años y seguir invirtiendo en el negocio cumpliendo con nuestras obligaciones financieras.

En el contexto actual de una moderada recuperación económica global y de una continua volatilidad en los

mercados, nuestras prácticas de administración financiera nos han permitido el acceso a los mercados de capital en un momento en el que pocas emisoras podrían hacerlo. Una prioridad fundamental en la actualidad es reducir el apalancamiento, en línea con nuestro compromiso de asignar de manera disciplinada los recursos financieros y de mantener nuestra calificación crediticia de grado de inversión.

21



### Caso destacable

Durante el 2011 fortalecimos nuestro balance general siguiendo nuestra filosofía de manejo disciplinado de los recursos e incrementamos nuestra flexibilidad financiera por medio de iniciativas de refinanciamiento, las cuales incluyen un crédito sindicado por \$1,300 millones de dólares que fueron utilizados para refinanciar obligaciones existentes bajo mejores condiciones y para financiar parte de las adquisiciones de Sara Lee. El costo ponderado de la deuda disminuyó debido a las iniciativas de refinanciamiento y al aumento del porcentaje de dólares en la composición de la deuda total mejorando nuestra cobertura económica y contable.

A principios del 2012, extendimos el vencimiento promedio de nuestra deuda con la emisión de títulos de deuda en Estados Unidos con vencimiento en 2022 por un monto de \$800 millones de dólares, con un cupón de 4.50%, y con la emisión de certificados bursátiles en el mercado mexicano por \$5,000 millones de pesos a un plazo de 6.5 años y una tasa fija de 6.83%. La confianza de los inversionistas en Grupo Bimbo se vio reflejada por la fuerte demanda en estas emisiones, las cuales estuvieron libros sobre-escritos.

## ¿De qué manera contribuye esto para alcanzar nuestra Visión 2015?

- Una compañía innovadora que mira hacia el futuro
- Una empresa financieramente sólida
- Un lugar extraordinario para trabajar

# Prácticas sociales, ambientales y laborales responsables

Creemos que no existe conflicto entre hacer el bien y hacer las cosas bien. Nos enorgullecemos de ser una de las empresas más respetadas del mundo (de acuerdo con el estudio realizado por el Reputation Institute en 2011).

Un componente clave de nuestra identidad corporativa es el Programa de Responsabilidad Social, que se aplica en toda la Compañía y se sustenta en cuatro pilares:

**Salud:** Como empresa alimenticia, tenemos la responsabilidad especial de ofrecer opciones saludables a nuestros consumidores y mejorar el perfil nutricional de todos nuestros productos. Nos adherimos a los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y, entre otras iniciativas, hemos reducido con éxito el sodio en nuestras marcas líderes de panes y bollería, particularmente, en Estados Unidos y México. Este avance incrementó el número de productos en 123% de 2010 a 2011.

**Medio ambiente:** Estamos enfocados en reducir el consumo de recursos naturales tanto en términos absolutos como por unidad. Contamos con importantes programas de reciclaje en todas nuestras plantas, y fuimos la primera empresa en Latinoamérica que introdujo empaques degradables. Durante los últimos tres años hemos logrado disminuir el consumo de energía en más de 12 millones de kWh y el consumo de agua en 150,000 metros

cúbicos. Ahora estamos trabajando enérgicamente para integrar vehículos más eficientes a nuestra flota de reparto.

**Sociedad:** Apoyamos proyectos ambientales, educativos y de promoción de actividad física. En 2011 designamos más del 1.5% de nuestra utilidad neta a programas comunitarios.

**Colaboradores:** La seguridad sigue siendo una prioridad clave, para lo cual hemos lanzado en toda la Compañía una campaña enfocada ahora en inculcar una cultura de seguridad y en mejorar el desempeño en esta área. Más allá de las implicaciones de negocio, nuestro objetivo es asegurar el bienestar de nuestros colaboradores. Promovemos el desarrollo personal y profesional y buscamos identificar talento en todos los niveles de la organización. Buscamos relaciones de largo plazo y preparamos a la próxima generación de líderes en Grupo Bimbo.

# Equipo de liderazgo



## Comité Directivo

### Daniel Servitje Montull

Director General de Grupo Bimbo

Ingresó a Grupo Bimbo en 1978, estudió Licenciatura en Administración de Empresas y obtuvo el grado de MBA en la Universidad de Stanford, EUA. Forma parte del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banamex, Coca-Cola Femsa, Instituto Mexicano para la Competitividad, Consejo de Proveedores de Walmart México, *The Global Consumer Goods Forum*, *Latin America Conservation Council (The Nature Conservancy)*.

### Pablo Elizondo Huerta

Director General Adjunto de Grupo Bimbo

Ingresó a Grupo Bimbo en 1977, estudió Ingeniería Química. Cursó el Advanced Management Program en Harvard Business School.

### Javier Augusto González Franco

Director General de Bimbo S.A. de C.V.

Ingresó a Grupo Bimbo en 1977, posee el título de Ingeniero Químico y cuenta con una maestría en Administración de Negocios en la Universidad Diego Portales, Chile; Advanced Management Program en la Universidad Harvard Business School y el Breakthrough Program en el IMD, Suiza. Es Presidente del Consejo de CONMEXICO (Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo, A.C.) desde el año 2009.

### Gary Prince

Director General de Bimbo Bakeries USA

Ingresó a Grupo Bimbo en 2009. Experiencia de más de 37 años en la industria de la panificación. Actualmente participa en el Consejo Directivo de la Asociación de Panaderos de América y también es miembro de la Junta "Students in Free Enterprise, Inc."

### Gabino Gómez Carbajal

Director General de Organización Barcel, S.A. de C.V.

Ingresó a Grupo Bimbo en 1981. Estudió la carrera de Licenciado en Mercadotecnia. Estudió la Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Miami. Pertenece al Consejo Directivo de ConMéxico y es miembro de Food Group.

### Miguel Ángel Espinoza Ramírez

Director General de Organización Latinoamérica Sur

Ingresó a Grupo Bimbo en 1981. Estudió Ingeniería Industrial en la Universidad Autónoma de Chihuahua y cursó el Advanced Management Program de Harvard Business School en 2006.

### Guillermo Quiroz Abed

Director Corporativo de Administración y Finanzas de Grupo Bimbo

Ingresó a Grupo Bimbo en 1999. Estudió la carrera de Actuaría y cuenta con una maestría en Dirección de Empresas por el IPADE. Es miembro del Consejo de Administración de Grupo Altex y Fincomún.

### Javier Millán Dehesa

Director Corporativo de Personal y Relaciones de Grupo Bimbo

Ingresó a Grupo Bimbo en 1977. Estudió las carreras de Filosofía y de Administración de Empresas. Pertenece al Consejo Directivo de AMEDIRH. Es Presidente de Reforestamos México, A.C.

### Reynaldo Reyna Rodríguez

Director General de Información y Análisis Estratégico

Ingresó a Grupo Bimbo en 2001, estudió la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas y terminó su maestría en Investigación de Operaciones y Finanzas en la Universidad de Wharton, EUA.



## Consejo de Administración

### Presidente Propietario

Roberto Servitje Sendra

### Presidente Suplente

Daniel Servitje Montull

### Secretario Propietario

Luis Miguel Briola  
Clément

### Secretario Suplente

Pedro Pablo Barragán  
Barragán

### Miembros del Consejo

- Roberto Servitje Sendra
- i Henry Davis Signoret
- i José Antonio Fernández Carbajal
- i Arturo Fernández Pérez
- i Ricardo Guajardo Touché
- i Agustín Irurita Pérez
- Luis Jorba Servitje
- Mauricio Jorba Servitje
- Fernando Lerdo de Tejada Luna
- Nicolás Mariscal Servitje
- José Ignacio Mariscal Torroella
- María Isabel Mata Torrallardona
- Raúl Obregón del Corral
- Javier de Pedro Espínola
- i Ignacio Pérez Lizaur
- i Alexis E. Rovzar de la Torre (†)
- Lorenzo Sendra Mata
- Daniel Servitje Montull

i independiente

## Órganos Intermedios

### Comité de Auditoría

#### Presidente

Henry Davis Signoret

Agustín Irurita Pérez  
Alexis E. Rovzar de la Torre (†)  
Arturo Fernández Pérez  
Ignacio Pérez Lizaur

#### Secretario

Guillermo Sánchez Arrieta

### Comité de Prácticas Societarias

#### Presidente

Ricardo Guajardo Touché

Henry Davis Signoret  
José Antonio Fernández Carbajal

#### Secretario

Luis Miguel Briola Clément

### Comité de Evaluación y Resultados

#### Presidente

Raúl Obregón del Corral

Daniel Servitje Montull  
Javier De Pedro Espínola  
José Antonio Fernández Carbajal  
Roberto Servitje Sendra

#### Secretario

Javier Millán Dehesa

### Comité de Finanzas y Planeación

#### Presidente

José Ignacio Mariscal Torroella

Daniel Servitje Montull  
Guillermo Quiroz Abed  
Lorenzo Sendra Mata  
Mauricio Jorba Servitje  
Raúl Obregón del Corral  
Ricardo Guajardo Touché

#### Secretario

Luis F. Sampson Riquelme

## Perfil de Consejeros

### Roberto Servitje Sendra

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo

#### Miembro del Consejo de Administración de:

Chrysler de México, S.A. de C.V.  
Grupo Altex, S.A. de C.V.  
Escuela Bancaria y Comercial  
Memorial Hermann International Advisory Board (Houston, Texas)  
Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A.B de C.V.

### Henry Davis Signoret

Presidente de Promotora DAC, S.A.

#### Miembro del Consejo de:

Kansas City Southern  
Telefónica Móviles México, S.A. de C.V.  
Afianzadora Aserta Insurgentes, S.A.  
Comité Técnico de FIBRA 1

### José Antonio Fernández Carbajal

Presidente del Consejo y Director General de Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.

Presidente del Consejo de Coca-Cola

FEMSA, S.A.B. de C.V.

Presidente de la Fundación FEMSA

Presidente de la US-Mexico Foundation

Co-Presidente del Consejo de Woodrow Wilson Center Mexico Institute

Vicepresidente del Consejo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

#### Miembro del Consejo de:

Grupo Financiero BBVA Bancomer

Industrias Peñoles S.A.B. de C.V.

Grupo Televisa

Volaris

Xignux, S.A. de C.V.

Cemex, S.A.B. de C.V.

### Raúl Obregón del Corral

Alianzas, Estrategia y Gobierno Corporativo, S.C., Socio Director.

Proxy Gobernanza Corporativa, Asociado.

#### Miembro de los Consejos de Administración de:

Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. de C.V.

Invermat, S.A. de C.V.

Comercializadora Círculo CCK, S.A. de C.V.

Altamira Unión de Crédito S.A. de C.V.

Fondo Nacional de Infraestructura, consejero independiente del sub-comité de evaluación y financiamiento. Instituto Tecnológico Autónomo de México, miembro de la Junta de Gobierno.

#### Consejero suplente y miembro del comité de auditoría y prácticas societarias de:

Industrias Peñoles S.A.B. de C.V.

Grupo Nacional Provincial S.A.B. de C.V.

Grupo Palacio de Hierro S.A. de C.V.

### Nicolás Mariscal Servitje

Director General de Grupo MARHNOS

Miembro del Consejo de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.

Miembro del Consejo del Urban Land Institute – México

### Ricardo Guajardo Touché

#### Miembro del Consejo de:

Grupo Financiero BBVA Bancomer

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Grupo Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.

Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V.

Grupo Industrial Alfa

El Puerto de Liverpool

Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR)

Grupo COPPEL

Vicepresidente Fondo para la Paz, Fondo Comunitario para áreas de pobreza extrema.

Presidente SOLFI, Corporación de Microfinanzas.

### Agustín Irurita Pérez

Consejero de Grupo ADO

Consejero Nacional y Miembro de la Comisión Ejecutiva de Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)

#### Miembro del Consejo de:

Cámara Nacional de Autotransporte de Pasaje y Turismo (Consejero Vitalicio)

Grupo Comercial Chedraui, S.A. de C.V.

Fincomún Servicios Financieros Comunitarios S.A. de C.V.

Grupo Financiero Aserta S.A. de C.V.

### Lorenzo Sendra Mata

Presidente del Consejo de Administración de Proarce, S.A. de C.V., y de Plasterex, S.A. de C.V.

#### Miembro del Consejo de Administración de:

Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.

Financiera Finamigo

Frialsa

Extended Suites, S.A. de C.V.

Financiera Equinoccio, S.A. de C.V.

Fraccionamiento el Santuario en Valle de Bravo

### Daniel Servitje Montull

Director General de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.

#### Miembro del Consejo de Administración de:

Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V.

Coca-Cola Femsa, S.A.B. de C.V.

Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.

Consejo de Proveedores de Walmart México.

The Global Consumer Goods Forum.

Latin America Conservation Council (The Nature Conservancy).

### Alexis Rovzar de la Torre (†)

Socio de Grupo de Práctica Latinoamericana del Despacho Internacional White & Case, LLP

#### Miembro del Consejo de:

Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V.

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

Grupo ACIR

Grupo COMEX

The Bank of Nova Scotia

Endeavor México, A.C.

Appleseed México, A.C.

Provivah, A.C.

Philharmonic Orchestra of the Americas

Council of the Americas

Procura, A.C.

Qualitas of Life Foundation, entre otras organizaciones no lucrativas.

### José Ignacio Mariscal Torroella

Presidente Ejecutivo de Grupo Marhnos

Miembro del Consejo de Afianzadora Aserta, S.A. de C.V., Grupo Financiero Aserta

Miembro del Consejo de Grupo Calidra

Miembro del Consejo de Arko

Vicepresidente de FinComún Servicios Financieros Comunitarios

Miembro del Consejo de Operadora Financiera de Inversiones, S.A. de C.V.

Presidente del Comité por Una Sola Economía del CCE (Consejo Coordinador Empresarial)

Miembro del Consejo, de la Comisión Ejecutiva y de la Oficina de la Presidencia de Coparmex

Comisionado del Comité de Desarrollo Humano de la Coparmex

Miembro del Executive Board of Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC)

Vicepresidente de la Fundación FinComún

Presidente de la Fundación León XIII

Miembro del Consejo y de la Comisión Ejecutiva de la Confederación USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos)

Expresidente y Consejero de la Uniapac

Expresidente y Miembro del Comité de Vigilancia del IMDOSOC

### María Isabel Mata Torrallardona

Director General Fundación José T. Mata  
Miembro del Consejo de Administración de Tepeyac, A.C.

### Luis Jorba Servitje

Director General de Frialsa Frigoríficos

**Presidente del Consejo de:**

Efform, S.A. de C.V.

**Miembro del Consejo de:**

Texas Mexico Frozen Food Council

International Association of Refrigerated Warehouses

World Food Logistics Organization

World Group of Warehouses

### Arturo Manuel Fernández Pérez

Rector del Instituto Autónomo de México (ITAM)

**Miembro del Consejo de Administración de:**

Industrial Peñoles, S.A.B. de C.V.

Grupo Nacional Provincial, S.A.B. de C.V.

Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. de C.V.

Valores Mexicanos, Casa de Bolsa, S.A.B. de C.V.

Grupo Financiero BBVA Bancomer

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

Fresnillo, PLC

### Mauricio Jorba Servitje

Miembro del Consejo de Administración de VIDAX

Miembro del Consejo Directivo y Administración de

Promociones Monser, S.A. de C.V.

### Javier de Pedro Espínola

Director Administrativo y Financiero en MXO

Trade SA de CV

Presidente del Consejo de Test Rite de Mexico S.A. de C.V.

**Miembro del consejo de administración de:**

Global Biotherapeutics

Industrias Rampe,

MXO Trade S.A. de C.V.

Fundación José T Mata.

### Ignacio Pérez Lizaur

Socio : Consultores Pérez Lizaur, S.C.

**Miembro del consejo de administración de:**

Principal Grupo Financiero (Mexico DF)

Central American Bottling Corporation (Guatemala)

Fundacion Mexicana para el Desarrollo Rural AC

(Mexico DF)

Children s Miracle Network and Hospitals (Utah, USA)

### Fernando Lerdo de Tejada Luna

Presidente y Director General en Asesoría Estrategia Total, S.C.

**Miembro del Consejo de Administración de**

Consultoría Estratégica Primer Círculo, S.C.,

Get Digital, S.A. de C.V.,

Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.,

Club de Golf Chapultepec, S.A.

Accenture (México)

Consultor de:

Wal\*Mart

Breskem

MetLife

Exxonmobil

Pfizer

## Consejo consultivo

### Organización Latinoamérica Sur

#### João Alves de Queiroz Filho

Presidente Monte Cristalina, S.A.

São Paulo, Brasil

#### Alberto Hoyos

Presidente Compañía de Galletas Noel, S.A.

Medellín, Colombia

#### Victor Milke Aüais

Director General Corporación Premium, S.C.

México, D.F.

#### Luis Pagani

Presidente Grupo Arcor

Buenos Aires, Argentina

#### Leslie Pierce Diez Canseco

Gerente General Alicorp, S.A.

Lima, Perú

#### Lorenzo Sendra Mata

Presidente del Consejo de Administración

Proarce, S.A. de C.V.

#### Eduardo Tarajano

Inversionista Privado

Key Biscayne, Florida

#### Roberto Servitje Sendra

Presidente del Consejo de Administración de Grupo

Bimbo

#### Daniel Servitje Montull

Director General Grupo Bimbo

#### Guillermo Quiroz Abed

Director Corporativo de Administración y Finanzas

de Grupo Bimbo

#### Miguel Ángel Espinoza Ramírez

Director General de Organización Latinoamérica

Sur (OLAS)

# Gobierno Corporativo

La ética empresarial y el respeto por la persona son elementos esenciales de la filosofía que Grupo Bimbo ha puesto en práctica desde su fundación.

Grupo Bimbo se adhiere al Código de Mejores Prácticas Corporativas, una iniciativa de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), cuyo objetivo es establecer las bases de Gobierno Corporativo para las empresas que operan en el país, sobre todo las que cotizan en la BMV y respaldar con ello la confianza de los inversionistas.

Por ser una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) con nombre de pizarra "BIMBO", cumplimos con los estándares exigidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas de este organismo.

## Consejo de Administración



## Estructura y responsabilidades del Consejo de Administración

El máximo órgano de gobierno es la asamblea de accionistas. El Consejo de Administración, en el cumplimiento de sus funciones se apoya, a su vez, en cuatro comités.

El Consejo de Administración está integrado por 18 consejeros propietarios, de los cuales 7 son consejeros independientes. Fueron nombrados y ratificados en la Asamblea de Accionistas del 15 de abril de 2011. Uno de los acuerdos aprobados en esa asamblea fue la eliminación de los consejeros suplentes de los miembros del Consejo de Administración, lo cual fomenta la mayor participación y responsabilidad de los miembros propietarios de dicho órgano de control.

El Comité de Auditoría y el Comité de Prácticas Societarias están integrados en su totalidad por consejeros independientes.

### Comité de Auditoría

Integrado únicamente por Consejeros Independientes, sus principales funciones consisten en: verificar que las operaciones de Grupo Bimbo se lleven a cabo dentro del marco normativo aplicable, teniendo la facultad de evaluar y supervisar las labores de la administración en relación con el cumplimiento de políticas y prácticas contables, el desempeño del auditor o auditores internos y externos de Grupo Bimbo, investigar violaciones a las políticas de control interno y auditoría interna y evaluar las políticas de administración de riesgos, entre otras. Asimismo, el Comité de Auditoría podrá opinar sobre las modificaciones y cambios relevantes que se hubieren realizado a las políticas, criterios y prácticas contables conforme a las cuales se elaboren los estados financieros de Grupo Bimbo, así como respecto de la ejecución de operaciones relevantes o inusuales.

### Comité de Prácticas Societarias

En cumplimiento a las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores, en términos de las reformas publicadas el mes de diciembre de 2005, el Consejo de Administración de Grupo Bimbo creó un Comité para llevar a cabo actividades en materia de prácticas societarias.

Integrado únicamente por Consejeros Independientes, dicho Comité tiene la facultad de emitir opiniones respecto de operaciones con partes relacionadas, opiniones respecto del nombramiento, evaluación y destitución del Director General y demás directivos relevantes, así como respecto de las políticas para la retribución integral del Director General y de los demás directivos relevantes de Grupo Bimbo.

### Comité de Evaluación y Resultados

Se encarga de analizar y aprobar la estructura general de compensación de Grupo Bimbo, así como las políticas y lineamientos generales de compensación y programas de desarrollo de los funcionarios y colaboradores de Grupo Bimbo y sus subsidiarias. De igual manera, el Comité tiene la facultad de analizar los resultados financieros de Grupo Bimbo y su impacto en la estructura general de compensación del Grupo.

### Comité de Finanzas y Planeación

Tiene las facultades de analizar y someter a la aprobación del Consejo de Administración, la evaluación de las estrategias a largo plazo y las principales políticas de inversión y financiamiento de Grupo Bimbo, así como la identificación de sus riesgos y la evaluación de las políticas para la administración de los mismos.



## Desglose de las funciones del consejo de administración y de los comites

- En Grupo Bimbo, el suplente del Presidente del Consejo de Administración es el Director General en virtud de que se trata de un cargo que no puede quedarse sin representación. En los últimos 5 años en solo una ocasión el suplente del Presidente del Consejo de Administración ocupó ese lugar.
- La información relacionada con la remuneración del Consejo de Administración se encuentra en la sección de "Compensaciones" del reporte anual presentado en junio de 2011 a la Bolsa Mexicana de Valores.
- Adicionalmente, cada uno de los consejeros entrega un documento a la Secretaría de la Sociedad que describe su capacitación, experiencia y participación previa en otros órganos de gobierno y consejos de administración.

### Características de nuestro Gobierno Corporativo

En Grupo Bimbo, el suplente del Presidente del Consejo de Administración es el Director General en virtud de que se trata de un cargo que no puede quedarse sin representación. En los últimos 5 años en solo una ocasión el suplente del Presidente del Consejo de Administración ocupó ese lugar.

La información relacionada con la remuneración del Consejo de Administración se encuentra en la sección de "Compensaciones" del reporte anual presentado en junio de 2011 a la Bolsa Mexicana de Valores.

Adicionalmente, cada uno de los consejeros entrega un documento a la Secretaría de la Sociedad que describe su capacitación, experiencia y participación previa en otros órganos de gobierno y consejos de administración.

### Conflicto de intereses

A nivel interno, con el fin de evitar que se presenten conflictos entre los intereses personales de los colaboradores y los de la empresa, y propiciar una solución en caso de requerirse, todos los colaboradores tienen la responsabilidad de declarar cualquier interés financiero o no financiero que pueda entrar en conflicto con su función dentro de Grupo Bimbo.

En el caso de ejecutivos y directivos se tiene establecido en la política "Conflicto de Intereses", el llenado anual de un formato especial para tal efecto. El incumplimiento de esta política puede ser causa de terminación de la relación laboral.

### Participación de nuestros socios y accionistas en decisiones del Gobierno Corporativo

Existen varios mecanismos que garantizan la participación de los socios y accionistas de Grupo Bimbo para que nuestro Consejo de Administración pueda responder a estas inquietudes. No obstante, hasta ahora no se han presentado casos de este tipo.

Una vez al año se celebra la Asamblea de Accionistas que es un evento público que permite la asistencia de los accionistas de la sociedad, o bien de un representante de éstos. Los acuerdos generados en la Asamblea se difunden a través de la página web de la BMV y están a disposición de cualquier persona interesada en conocer su contenido.

Para garantizar la participación puntual de nuestros socios y accionistas, existe una reglamentación en los estatutos del acta constitutiva de Grupo Bimbo.



#### ENLACE

Para más información de nuestro Gobierno Corporativo, consulta nuestro reporte anual en:

<http://www.grupobimbo.com.mx/relacioniv/uploads/reports/iaesp.pdf>



## Las opciones para la participación de socios y accionistas

---

La persona, o grupo de personas, que represente 5% o más del total de las acciones emitidas por Grupo Bimbo, tendrá derecho a ejercer la acción de responsabilidad en contra de los administradores y del secretario del Consejo de Administración.

La persona o grupo de personas que representen el 10% o más del total de las acciones emitidas por Grupo Bimbo tendrán derecho:

- (i) a designar un miembro del Consejo de Administración,
- (ii) a solicitar se convoque a Asamblea General de Accionistas y
- (iii) a solicitar que se aplase por una sola vez, por tres días naturales y sin necesidad de nueva convocatoria, la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados.

La persona o grupo de personas que representen el 20% o más del total de las acciones emitidas por Grupo Bimbo tendrán derecho a oponerse judicialmente a las resoluciones de la Asamblea de Accionistas.

Fuente: Extracto de la acta constitutiva de Grupo Bimbo SAB de CV



# Nuestro Código de Ética

El Código de Ética es la declaración formal de los valores, ideales y comportamientos que compartimos en Grupo Bimbo y que convertimos en los principios de nuestra operación diaria, para trabajar juntos el ejemplo en nuestra organización.

Consideramos la integridad como el más alto valor que nos distingue.

Este año, actualizamos nuestro Código de Ética y el procedimiento de monitoreo de las desviaciones al mismo, con el objetivo de que colaboradores, organizaciones y el gobierno corporativo de nuestro Grupo siempre cumplan y respalden con integridad estos principios en el día a día. Cumplir con el Código nos garantizará la confianza y la satisfacción de haber mantenido un comportamiento profesional, leal, claro y honesto con nuestros compañeros, grupos de interés y la empresa.

## Proceso de Actualización 2011

El trabajo realizado este año para la ampliación y precisión de algunos capítulos de nuestro Código de Ética responde al compromiso de excelencia con nuestra operación y grupos de interés. La meta es garantizar que nuestras prácticas corporativas sean óptimas y se adapten perfectamente a las necesidades del entorno en el que se desarrolla la organización.

“Para vivir Nuestros Principios y Valores y, por lo tanto, cumplir con este código, es indispensable que seamos personas de alta calidad moral y que nos sea natural cumplir con el mismo, predicando con el ejemplo”.

Código de Ética, 2011.





## Actualización del Código de Ética

El Código de Ética que actualizamos en 2011 contiene los siguientes cambios:

- Declaraciones más precisas, puntuales y estrictas en cuanto al respeto y la no discriminación, corrupción y soborno, y seguridad de los colaboradores.
- Inclusión del tema de cuidado y preservación del medio ambiente en los capítulos de Colaboradores, Proveedores y Sociedad.
- Se profundiza en la relación con los Proveedores\*.
- Una sección respecto a las políticas aplicables en el caso de Faltas al Código que incluye cambios en el procedimiento de monitoreo y seguimiento de desviaciones al Código.



**\*Nota:** para conocer más información sobre este tema, consultar la sección "Compromiso con nuestra cadena de valor externa: proveedores", en el apartado del pilar de "Comprometidos con nuestra Sociedad".

### Difusión del documento

El nuevo Código de Ética se lanzó en octubre de 2011. A finales de ese año se inició el proceso de difusión y firma de la nueva versión con todo el personal administrativo y de jefaturas. Su difusión se completará en todas las organizaciones del Grupo durante 2012.

Este documento también está disponible en la página web y en la intranet (Bimbo Plaza) del Grupo. Al igual que con el Código de Ética anterior, para facilitar su aplicación en el día a día, tenemos un tutorial en la Universidad Virtual Bimbo que está en proceso de actualización. La nueva versión del tutorial estará disponible durante el primer trimestre de 2012.

### Cumplimiento del Código de Ética

En 2011, pusimos a disposición de colaboradores y proveedores un canal de comunicación para que éstos puedan notificar —en forma confidencial— posibles incumplimientos al Código de Ética. En México, Centro y Sudamérica, Asia y Estados Unidos, este instrumento está en funcionamiento. En Bimbo Iberia, que inició su integración a finales de este año, también se implementará esta herramienta en el transcurso del 2012.

El proceso de investigación, seguimiento y resolución de incumplimientos al Código se reporta trimestralmente al Comité de Auditoría del Consejo de Administración.



#### ENLACE

Liga de la página web en donde se encuentra el Código de Ética actualizado en 2011:

<http://www.grupobimbo.com.mx/es/grupo-bimbo/codigo-de-etica.html>

# Desempeño Económico

## Informe de la administración y análisis de resultados

A menos que se especifique lo contrario, todas las cifras incluidas en esta sección están expresadas en millones de pesos mexicanos nominales y fueron preparadas de conformidad con las Normas de Información Financiera en México (NIF).

### Panorama general

Los resultados de Grupo Bimbo en 2011 reflejan un sólido incremento de las ventas, gastos relacionados con la red de distribución de la compañía y la integración de nuevas adquisiciones. Las ventas netas aumentaron 14.1%, a \$133,712, en tanto que la utilidad después de gastos generales disminuyó 2.3%, a \$11,151, reflejando una contracción de 1.4 puntos porcentuales en el margen, para un total de 8.3%. La utilidad neta mayoritaria ascendió a \$5,329, lo que significa una disminución de 1.2% en comparación con el año anterior, mientras que el margen fue de 4.0%, es decir, una reducción de 60 puntos base con respecto a 2010.



## Factores determinantes del desempeño

Entre los principales factores que determinaron el desempeño operativo y financiero de la Compañía en 2011, destacan los siguientes:

- Una lenta recuperación en el consumo prevaleció durante todo el año, y a pesar de esto, la Compañía fue capaz de incrementar el volumen con crecimiento secuencial; sin embargo en Estados Unidos, los volúmenes siguieron siendo más bajos con respecto a 2010.
- Implementamos incrementos de precios en todas las regiones en determinadas líneas de productos con la finalidad de contrarrestar el incremento en los costos de las materias primas.
- En 2011, los precios de los insumos utilizados para la fabricación de nuestros productos fueron en promedio más altos que en 2010. A ello se sumó el aumento en los costos del combustible y la energía en los Estados Unidos, así como la devaluación del peso mexicano en relación con el dólar estadounidense en los últimos meses del año.
- Continuamos invirtiendo en la expansión y penetración de mercado en Estados Unidos y Latinoamérica, principalmente en la base manufacturera, nuevos clientes y rutas, y en la red de distribución. Los resultados de operación reflejan el impacto de estas inversiones.
- El 5 de diciembre de 2011 concluimos la adquisición de Bimbo Iberia por un precio de compra de €115 millones; el 6 de noviembre, cerramos la adquisición de Earthgrains, el negocio de panificación fresca en Norteamérica de Sara Lee Corporation, por un valor de negocio de \$749 millones de dólares, y el 19 de septiembre, dimos por concluida la adquisición de Fargo en Argentina. Si bien estas adquisiciones contribuyeron al incremento de las ventas, diluyeron la rentabilidad de operación en el caso de las adquisiciones realizadas en Estados Unidos y en la Península Ibérica.
- Por primera vez, en 2011 consolidamos los resultados de operadores independientes (IOs, por sus siglas en inglés), que actúan en Estados Unidos como entidades legales. Previo a 2011 no se requería la consolidación, debido a que el impacto se consideraba irrelevante. Ahora, aunque la consolidación se refleja en todo el estado de resultados, la utilidad neta mayoritaria permanece sin cambio, ya que el efecto de los IOs se deduce como participación no controladora.

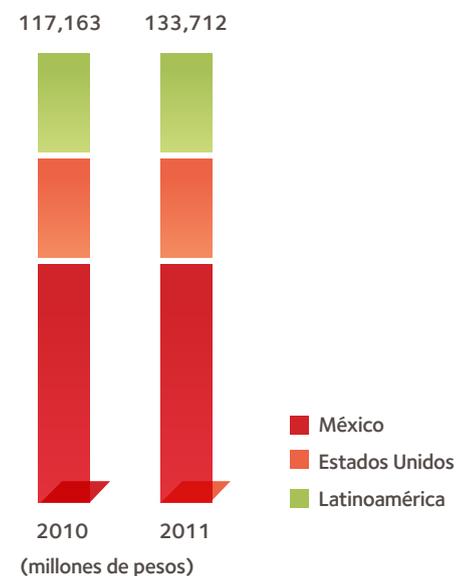
## Ventas Netas

Las ventas netas totalizaron \$133,712 en 2011, lo que equivale a un incremento de 14.1% en relación con 2010. Esto se debió principalmente a los incrementos de precios implementados en todas las regiones y al aumento en los volúmenes de ventas en México y Latinoamérica, así como a las adquisiciones antes mencionadas. A continuación se detalla el crecimiento de las ventas netas por regiones:

- **En México se reportaron** ventas por \$64,368, lo que representa un aumento de 11.2%, atribuible al crecimiento de los volúmenes en varias categorías, junto con el efecto de las iniciativas de precios implementadas en el curso del año.
- **En Estados Unidos,** las ventas netas se incrementaron 12.4%, a \$53,810, debido a la adquisición de Sara Lee, a la consolidación de los IOs, al desempeño orgánico derivado de las alzas de precios a lo largo del año y, en menor medida, un tipo de cambio favorable en los últimos meses del año, lo que ayudó a contrarrestar la reducción en los volúmenes como resultado de un entorno adverso para el consumo. No obstante lo anterior, ciertas marcas, como Bimbo y Marinela, reportaron un incremento en los volúmenes de ventas entre un año y otro.
- **En Latinoamérica** se registró un crecimiento de 30.7% en las ventas netas, para un total de \$18,568. Lo anterior fue el resultado del buen desempeño de los volúmenes y de los incrementos de precios en toda región, lo que refleja una mayor penetración de mercado, sobre todo en Brasil, así como el efecto de la adquisición de Fargo.
- **En Iberia, las ventas** netas correspondientes a 28 días de resultados o \$393.

35

### Ventas netas

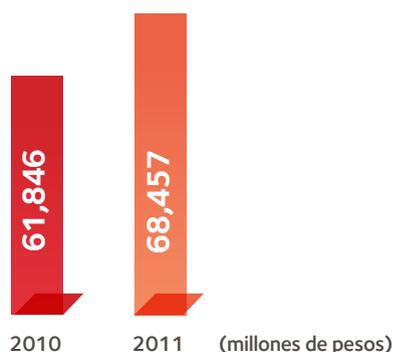


## Resultado Bruto

En 2011, el resultado bruto consolidado sumó \$68,457, lo que equivale a 10.7% más que en 2010, mientras que el margen bruto se contrajo 1.6 puntos porcentuales, a 51.2%. Esto se explica principalmente por el incremento en los costos de las materias primas en todas las regiones y por los gastos relacionados con la construcción y apertura de nuevas plantas de producción en Estados Unidos y Brasil.

- **En México,** el margen bruto disminuyó 2.8 puntos porcentuales, para ubicarse en 53.2%, reflejando el incremento en los costos de las materias primas y, en menor grado, el impacto de la devaluación del peso en el cuarto trimestre.
- **En Estados Unidos,** el margen fue de 49.9%, lo que significa una mejoría de 0.4 puntos porcentuales, debido a las iniciativas de precios, que ayudaron a contrarrestar el alza del costo promedio de las materias primas y los gastos relacionados con la construcción y apertura de una nueva planta de producción.
- **En Latinoamérica,** el margen bruto se contrajo 1.5 puntos porcentuales, para un total de 39.0%. Este resultado obedece a costos de materias primas más altos y a la construcción y apertura de una nueva planta de producción en Brasil.

### Utilidad Bruta



## Gastos Generales

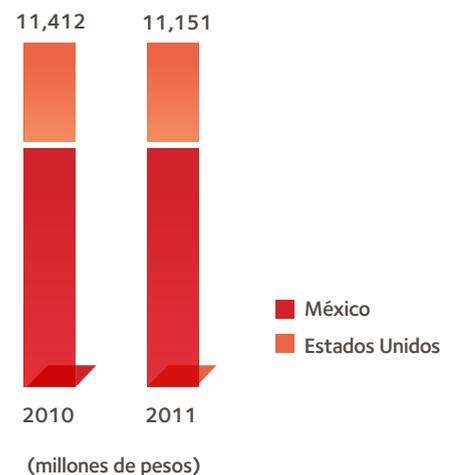
Los gastos generales ascendieron a \$57,306, un incremento de 13.6% en comparación con 2010. Sin embargo, como porcentaje de las ventas disminuyeron 20 puntos base, a 42.9%, como resultado de alcanzar mayores eficiencias de costos en todas las regiones. Esto contrarrestó las inversiones relacionadas con la expansión de la red de distribución en Estados Unidos y Latinoamérica, el impacto de la inflación sobre algunos costos, tales como el combustible en Estados Unidos, y la integración de las operaciones de Sara Lee en Estados Unidos y España, que tienen estructuras de gastos más elevados.

### Gastos generales



## Utilidad después de Gastos Generales

### Utilidad después de gastos generales



Sobre una base acumulada, la utilidad después de gastos generales registró \$11,151, con una contracción de 1.4 puntos porcentuales en el margen, a 8.3%.

• **En México**, la utilidad después de gastos generales fue de \$8,201, es decir, 2.3% más que en 2010. Las eficiencias operativas, principalmente en distribución, junto con el incremento en los volúmenes, que ayudó a absorber los costos fijos, contrarrestaron parcialmente la presión del margen bruto y, como consecuencia, hubo una contracción de 1.1 puntos porcentuales en el margen, a 12.7%.

• **La utilidad después de gastos** generales en Estados Unidos se redujo 4.8%, a \$3,577, con una disminución de 1.2 puntos porcentuales en el margen, a 6.6%. Lo anterior se debió a la expansión de nuestra red de distribución, el impacto de la inflación en los costos de los combustibles y la integración de la operación de Sara Lee.

• **En Latinoamérica**, la presión del margen bruto, el incremento en los gastos de distribución como resultado de nuevas rutas y centros de distribución, los gastos pre-operativos relacionados con la construcción y apertura de una planta en Brasil como parte de nuestra estrategia de crecimiento en la región, derivaron en una pérdida operativa de \$524, en comparación a \$340 en 2010. El margen de operación se contrajo 0.4 puntos porcentuales, a -2.8%.

## Resultado Integral de Financiamiento

En 2011 se registró un cargo de \$1,291, contra uno de \$2,623 en 2010. Esta disminución se explica por: i) un menor gasto por intereses debido al refinanciamiento de la deuda de la Compañía y la conversión de casi toda la deuda a dólares, lo que resultó en un costo de financiamiento promedio de 4.2% en 2011, en comparación con 6.7% en 2010, y ii) una ganancia cambiaria de \$651 millones, comparado con una pérdida cambiaria de \$94 millones en 2010, debido principalmente a la posición en efectivo denominada en dólares, que se utilizó para adquirir la operación de Sara Lee en Estados Unidos.

## Impuestos

La tasa impositiva efectiva para 2011 fue de 35.2%, contra 29.9% en 2010. Esto obedeció a un beneficio por impuestos diferidos que se registró en 2010.

## Utilidad Neta Mayoritaria

En 2011, la utilidad neta mayoritaria cayó 1.2%, a \$5,329, en tanto que el margen registró una contracción de 60 puntos base, a 4.0%. Este resultado se explica por la presión en el margen bruto, el desempeño operativo, un cargo por deterioro de activos (crédito mercantil) en Brasil resultado de una tasa de retorno de inversión en un tiempo más largo de lo esperado para ciertas inversiones y el aumento en la tasa impositiva efectiva, todo lo anterior fue parcialmente contrarrestado por el beneficio de menores costos de financiamiento.

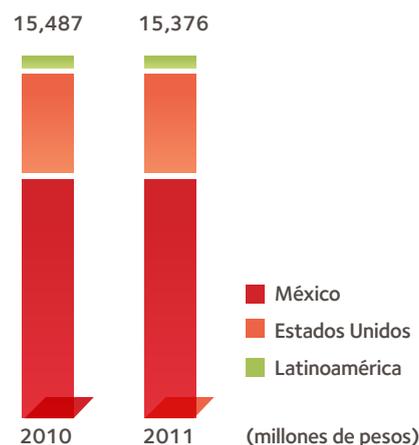
### Utilidad neta mayoritaria



## Utilidad después de Gastos Generales más Depreciación y Amortización (UAFIDA)

La UAFIDA totalizó \$15,376 en el año, una disminución de 0.7% con respecto a 2010. El margen UAFIDA fue de 11.5%, 1.7 puntos porcentuales menor que en 2010.

### UAFIDA



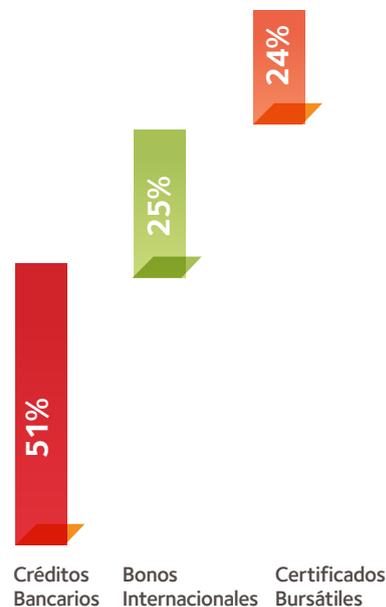
## Estructura Financiera

Al 31 de diciembre de 2011, la posición de efectivo de la Compañía llegó a \$3,966, en comparación con \$3,325 en el ejercicio anterior.

La deuda total al 31 de diciembre de 2011 sumó \$46,203, en relación con \$33,210 en 2010. La cifra de 2011 incluye la deuda asegurada para fondar las adquisiciones de Sara Lee en Estados Unidos y España y el efecto de la depreciación del peso mexicano.

Al final del ejercicio de 2011, la deuda de largo plazo comprendió 91% del total; 90% de la deuda estuvo denominada en dólares estadounidenses y el vencimiento promedio fue de 4.5 años.

## Estructura de la deuda

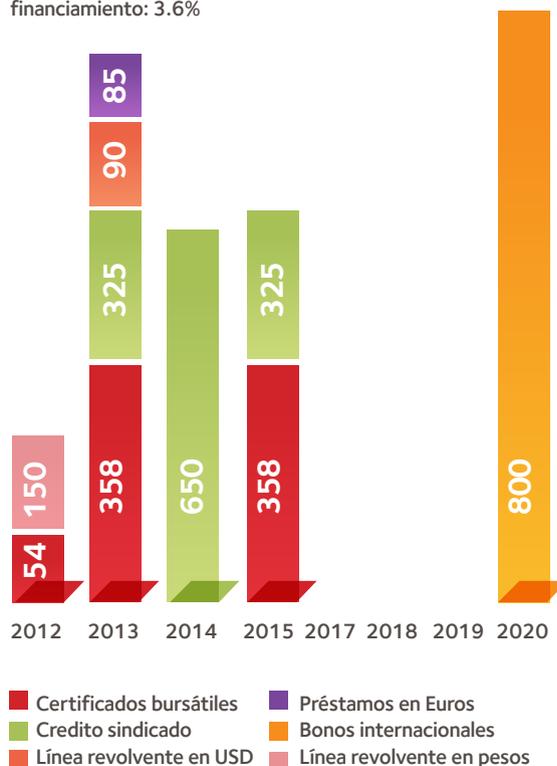


### 90% de la deuda esta denominada en dólares (5% en pesos, 5% en Euros)

\*No incluye deuda a nivel de subsidiarias (\$91 millones de dólares); Convertido a dólares con el tipo de cambio al cierre de diciembre 2011 de \$13.9787.

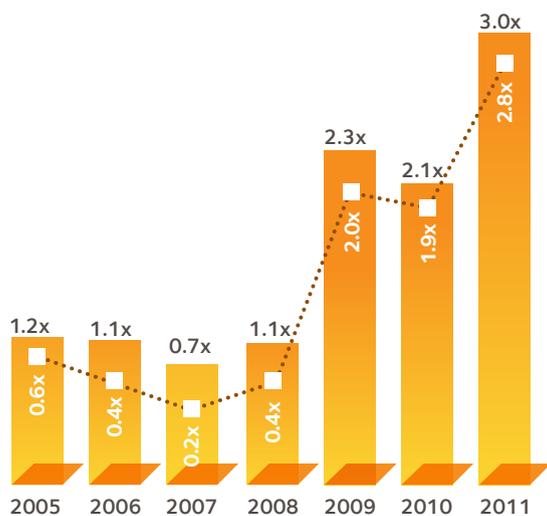
## Perfil de amortizaciones

Vencimiento promedio: 4.5 años  
Deuda Total: US\$3,194 millones\*  
Costo promedio de financiamiento: 3.6%



\*No incluye deuda a nivel de subsidiarias (\$91 millones de dólares); Convertido a dólares con el tipo de cambio al cierre de diciembre 2011 de \$13.9787.

## Apalancamiento



■ Deuda total / Uafida  
●●● Deuda neta / Uafida



## Desempeño en Responsabilidad Social

Cada día buscamos aportar valor a la vida de nuestros colaboradores, la sociedad y el entorno, razón por la cual la Responsabilidad Social se convierte en un elemento central para Grupo Bimbo.

Los factores clave que nos han permitido convertirnos en el líder mundial en panificación son, entre otros, nuestros colaboradores y nuestros valores; estos últimos los hemos mantenido y fortalecido desde la fundación de nuestra empresa.

### CONTENIDO:



- Integración de la Responsabilidad Social en el día a día de Grupo Bimbo
- Comprometidos con tu Salud
- Comprometidos con el Medio Ambiente
- Comprometidos con nuestra Sociedad
- Comprometidos con nuestros Colaboradores

# Integración de la Responsabilidad Social en el día a día de Grupo Bimbo

## 1. Nuestra estrategia de Responsabilidad Social

En Grupo Bimbo entendemos la Responsabilidad Social Corporativa como una guía que orienta nuestras acciones cotidianas y, por tanto, es parte esencial de nuestros resultados económicos, sociales y ambientales.

Nuestra Responsabilidad Social nos permitirá ser más sostenible a largo plazo y ser una empresa más sólida e integrada al desarrollo sustentable. Por ello, desde los niveles más altos de dirección, se definió la estrategia de Responsabilidad Social (RS).

40



### En Grupo Bimbo, consideramos...

#### El concepto de Responsabilidad Social...

...el compromiso que asumimos como empresa ante los impactos que generamos y que son inherentes a nuestra operación. Estamos comprometidos a que nuestro desarrollo sea sustentable en colaboración con las comunidades con las que interactuamos; siempre en concordancia con la filosofía de Grupo Bimbo y su Código de Ética.

#### el concepto de Sustentabilidad como...

...la meta a la que queremos llegar a través de nuestra Responsabilidad Social. Queremos ser una empresa más sólida que integre las dimensiones económicas, sociales y ambientales en la toma de decisiones del día a día, para participar en el desarrollo sustentable del planeta. "Somos responsables para ser sustentables."

#### el concepto de Desarrollo Sustentable como...

...la búsqueda por "hacer compatibles la protección ambiental y el crecimiento económico sin comprometer el futuro de las generaciones por satisfacer nuestras necesidades."\* Queremos contribuir a un desarrollo más sustentable que incluya la salud y el bienestar de la sociedad.

\*Nota: Definición del concepto de "Desarrollo Sostenible" aprobada en la Conferencia organizada por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) de 1992 en Río de Janeiro.

Hoy en día, la Responsabilidad Social es un elemento motor de la estrategia y del funcionamiento de nuestra empresa; tal y como se describe en el Modelo Bimbo.

Esta estrategia se ha fortalecido durante los últimos años, fundamentándose, en primer lugar, en los objetivos propuestos en la Visión 2015 de Grupo Bimbo; en segundo lugar, en los valores de nuestra empresa; y en tercer lugar, integrándose en el Modelo Grupo Bimbo —documento que incluye el sistema de gestión general de nuestra organización—.

Hoy en día, la Responsabilidad Social es un elemento motor —totalmente integrado al sistema de gestión— de la estrategia y del funcionamiento de nuestra empresa; tal y como se describe en el Modelo Grupo Bimbo.



## Visión de la Responsabilidad Social de Grupo Bimbo a 2015

“En 2015 confirmamos nuestro liderazgo en Responsabilidad Social y la implementación del modelo en todas nuestras operaciones, fortaleciendo la ventaja competitiva y respondiendo a las necesidades de nuestros grupos de interés.”

## Modelo Grupo Bimbo

“El objetivo principal del Modelo Grupo Bimbo es unificar los criterios de actuación en todos los niveles y responsabilidades de la empresa en el mundo para crecer de forma sostenida y con recursos sustentables.”

“La Estrategia es el reflejo de la pasión y el trabajo que realizan todas las personas del equipo de Grupo Bimbo para ofrecer productos de la más alta calidad a nuestros clientes y consumidores, cuidando siempre la confianza que depositan en nosotros. Este proceso que cumplimos con efectividad cada día es el que nos permite seguir creciendo y emprendiendo por un mundo más sustentable.”

### Los comprometidos de la plataforma de Responsabilidad Social de Grupo Bimbo

- Educación
- Salud y Seguridad
- Equidad de Género
- Empresa Incluyente



- Clientes
- Proveedores
- Donaciones a Organizaciones de la sociedad civil
- Voluntariado
- Desastres
- Visitas a Planta

### Comprometidos con...

- Reducción de la huella ambiental
  - Reducción de la huella de carbono
  - Reducción de la huella hídrica
  - Manejo de residuos
- Conservación del entorno



- Publicidad y marketing responsable para niños
- Desarrollo de productos saludables
- Promoción de la actividad física
- Información nutricional para consumidores
- Alianzas estratégicas

Al igual que en reportes anteriores, nuestra estrategia de Responsabilidad Social se implementa con un modelo que integra los cuatro pilares de “Comprometidos” que reflejan los compromisos de Grupo Bimbo con sus grupos de interés.

### Presentación de los resultados de la estrategia de Responsabilidad Social

Presentamos en la sección de Desempeño en Responsabilidad Social de este informe, los resultados alcanzados por Grupo Bimbo conforme a la metodología de reporte del *Global Reporting Initiative* (GRI), sus principios, parámetros y protocolos de indicadores. Este año, se elaboró por primera vez con base en las directrices de la Guía GRI G3.1 publicada en marzo de 2011, así como en el suplemento sectorial (“Food Processing”) referente al procesamiento de alimentos del mismo organismo.



La información sobre el alcance de la sección de Desempeño en Responsabilidad Social, incluyendo los parámetros del reporte y el proceso completo de definición de la materialidad con base en la Guía G3.1 se encuentran en los Anexos.

INDICE GRI		
Indicadores GRI por categoría	2011	2010
Desempeño económico	6	3
Desempeño ambiental	13	11
Desempeño laboral	10	9
Derechos humanos	1	2
Desempeño en sociedad	2	1
Compras responsables	1	NR
Responsabilidad sobre productos	8	3
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>29</b>

Por segundo año, se reporta con un nivel de aplicación “B” verificado por el GRI, cuya carta de aviso oficial se presenta al final de este reporte.

En este reporte se incluyen nuevos indicadores económicos, de compras responsables, prácticas laborales y medioambiente que integramos en cada pilar de “Comprometidos”. Asimismo, nos enfocamos en cumplir con mayor cabalidad los principios del GRI, tanto de contenido —materialidad y exhaustividad de los indicadores y la información— como de calidad —precisión, comparabilidad, fiabilidad y claridad—.

Además, este año creamos una página web diseñada especialmente para la presentación del Informe Anual Integrado 2011 en formato electrónico. Así, facilitamos el acceso de nuestros grupos de interés a la información, reducimos el consumo de insumos que anteriormente implicaba el proceso de impresión y privilegiamos el uso de nuevas tecnologías.

## 2. Grupo Bimbo y el desarrollo sustentable

Los ámbitos de nuestra estrategia de Responsabilidad Social se definieron con base en un análisis de los impactos más relevantes que genera Grupo Bimbo en cuanto al contexto de sustentabilidad actual y cómo quisiéramos beneficiar a nuestros grupos de interés.

### Integración de la gestión de riesgos relacionados con la responsabilidad social.

En relación con los desafíos del contexto de responsabilidad social, es importante mencionar que es política de Grupo Bimbo, conducir nuestras operaciones bajo un ambiente de control y de manera compatible con el medio ambiente, tomando en cuenta para ello, la integridad de los sistemas naturales, incluyendo: tierra, agua, aire y la biodiversidad.

Para coordinar los esfuerzos, existe un Comité Corporativo de Riesgos, que sesiona periódicamente y un Administrador Corporativo de Riesgos. La principal tarea de este Comité, es el seguimiento o reporte de los eventos extraordinarios que puedan afectar el funcionamiento de Grupo Bimbo.

La Administración de Riesgos es un sistema que integra procedimientos, prácticas y tecnologías que nos ayudan a identificar peligros, estimar contingencias, desarrollar sistemas de mitigación y ponerlos en práctica como medidas preventivas.

Los objetivos de la Administración de Riesgos incluyen tener una visión corporativa de los riesgos que asume Grupo Bimbo por desarrollar su negocio, identificar y vigilar los riesgos a los que la Compañía se expone. También deben de coordinar los esfuerzos dirigidos a la administración, mitigación o gestión de riesgos así como promover el entendimiento y administración de los riesgos en todos los niveles de la Empresa.



### 3. Principales compromisos de Grupo Bimbo con la sociedad

En 2011, ratificamos nuestra adhesión a iniciativas nacionales e internacionales relacionadas con la Responsabilidad Social.

Destacamos las siguientes iniciativas:

- En cuanto a nutrición, calidad e inocuidad alimentaria, nos adherimos a iniciativas internacionales como la que propone el *Whole Grains Council* (WGC); al Acuerdo PLEDGE recomendado por el *International Food and Beverage Alliance* (IFBA); el *British Retail Consortium* (BRC) y el *Global Food Safety Initiative* (GFSI).
- Respecto a iniciativas globales en medio ambiente y compras responsables, destacan la certificación del *Forest Stewardship Council* (FSC), y la iniciativa del aceite de palma sustentable del *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), ambas coordinadas en México por Reforestamos México, Asociación Civil de Grupo Bimbo. También patrocinamos y promovemos la participación de nuestros colaboradores en “Limpiemos Nuestro México”, una campaña de Fundación Azteca.

#### Premios recibidos en 2011

- En este periodo, instituciones locales e internacionales reconocieron nuestro esfuerzo a través de premios y distinciones en temas de desempeño empresarial, medioambiental, comunicación responsable, nutrición y Responsabilidad Social.

#### Asociaciones que apoyamos

La lista de las asociaciones a las cuales pertenecemos en 2011 puede ser encontrada en la sección de adjuntos “Iniciativas, Premios y Asociaciones” - “Desempeño en Responsabilidad Social”.





## Nuestra participación en el nuevo IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores

En 2011, uno de los acontecimientos más importantes para nuestra empresa —en materia de sustentabilidad— ha sido la obtención del Sello de Empresa Sustentable otorgado por la Bolsa Mexicana de Valores y, por ende, la integración de Grupo Bimbo en el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) Sustentable de este organismo.

Ser una de las 23 empresas mexicanas que forman parte de este índice verde es un reconocimiento al desempeño y al compromiso que hemos asumido con la sociedad y el futuro de nuestro planeta desde nuestra fundación en 1945.

## 4. Nuestros grupos de interés

Debemos aceptar nuestra responsabilidad y, en la medida de lo posible, cumplir las expectativas de nuestros grupos de interés y promover su desarrollo.

El proceso de consulta y diálogo con organizaciones y personas pertenecientes a los grupos de interés, que Grupo Bimbo ha definido, se está fortaleciendo constantemente. Con la persona como valor central de la cultura empresarial y los lineamientos de la "International Union of Business Executives" (Uniapac), la alta dirección de la empresa definió a sus ocho grupos de interés más cercanos.

Para Grupo Bimbo, los grupos de interés son aquellos que impactan o son impactados por nuestras acciones. Debemos aceptar nuestra responsabilidad y, en la medida de lo posible, cumplir sus expectativas y promover su desarrollo.

Queremos fomentar una relación de valor agregado mutuo con cada uno de ellos. Con este objetivo, desarrollamos los principios de nuestra relación con ellos y una serie de canales de comunicación en los que cada vez invertimos más.





 <b>NUESTRA RELACIÓN Y PUNTOS DE CONTACTO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS</b>		
<b>Grupo de Interés</b>	<b>Principios de la relación con Grupo Bimbo</b>	<b>Puntos de Contacto</b>
Colaboradores	Garantizar el respeto a su dignidad e individualidad y facilitar un ambiente para su bienestar y desarrollo.	Bimbo Plaza, correos electrónicos, Línea Comenta, mamparas de elevadores y de piso.
Socios y Accionistas	Proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida.	Asamblea Anual de Accionistas, reuniones extraordinarias, informe anual, reportes financieros.
Proveedores	Mantener relaciones cordiales, propiciar su desarrollo y cubrir el costo de sus servicios de conformidad con los términos contractuales acordados.	Foro anual de proveedores, evaluación, juntas y seguimiento.
Clientes	Brindar un servicio ejemplar y apoyarlos en su crecimiento y desarrollo, a través del valor de nuestras marcas.	Foros, página web, comunicación directa con vendedores.
Consumidores	Garantizar alimentos sanos y variedad en nuestros productos, mediante la mejora continua.	Páginas web, Twitter, Facebook, estudios de mercado, línea de quejas y sugerencias de Grupo Bimbo.
Gobierno	En un ambiente de cumplimiento de las legislaciones vigentes en los países donde operamos, promover una relación y comunicación cercana y respetuosa, colaborar en proyectos e iniciativas en beneficio a la comunidad.	Foros y encuentros.
Organizaciones de la Sociedad Civil	Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales y apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades donde nos encontramos.	Foros, alianzas y proyectos de voluntariado, coordinación de proyectos.
Generaciones Futuras	Reconocer las tendencias futuras de nuestros consumidores y la sociedad para prevenir y adelantarnos a sus necesidades.	Visitas a planta, participación en universidades y medios, foros de reflexión.

**Nota:** La descripción de los principios de la relación con nuestros grupos de interés se publica en la política "Definición de nuestros grupos de interés" actualizada en febrero de 2011.

## Consulta a grupos de interés 2011

La consulta a grupos de interés ha sido aplicada a más de 350 personas y/o representantes de organizaciones nacionales e internacionales. Obtuvimos información referente a los cuatro pilares de "Comprometidos" y a nuestro desempeño económico. Di-

cho estudio nos permitió definir la relevancia —para nuestros grupos de interés— que tienen los temas de Responsabilidad Social con los que trabajamos durante el año.

TEMAS RELEVANTES PARA NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS EN EL DESEMPEÑO DE GRUPO BIMBO									
	Colaboradores	Socios y accionistas	Proveedores	Clientes	Consumidores*	Gobierno*	Organizaciones de la sociedad civil	Generaciones futuras	Número de páginas en el informe 2011
Desempeño económico	●	◆	●	◆	◆	●	●	●	6,7
Ética y transparencia	●	◆	●	●	◆	◆	◆	●	32,33
Salud y Seguridad del consumidor	●	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	54-63
Estilos de vida saludable	◆	◆	●	◆	◆	◆	◆	●	64-67
Energía y emisiones	●	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	75-77
Agua	◆	◆	●	●	◆	◆	◆	◆	78-80
Conservación del entorno	●	◆	●	◆	●	●	◆	●	85
Manejo integral de residuos	●	◆	◆	●	●	◆	◆	●	81-83
Formación en el trabajo	◆	◆	●	●	●	●	◆	●	120-122
Salud y seguridad	◆	◆	●	●	●	◆	●	◆	114-117
Fortalecimiento de la cadena de valor	●	◆	◆	●	●	◆	●	●	88-85
Programas sociales de educación, nutrición y reforestación	◆	◆	●	●	◆	●	◆	◆	96-103

**Nota:** El proceso de consulta nos permite presentar los 12 temas (en la columna izquierda del gráfico) que fueron seleccionados de acuerdo al número de menciones que los grupos de interés realizaron —con mayor frecuencia— a partir de un promedio de 30 temas que les fueron presentados en relación con la Responsabilidad Social de Grupo Bimbo. Adicionalmente, se muestra la importancia primaria o secundaria que atribuyeron nuestros grupos de interés a cada uno de los 12 temas de RS seleccionados.

\* En el caso de los grupos "Gobierno" y "Consumidores", se obtuvo la información mediante fuentes secundarias (entrevistas internas y estudios de mercado). Para los seis otros grupos de interés se llevaron a cabo el proceso de consulta mediante encuestas.

◆ Temas de importancia Primaria

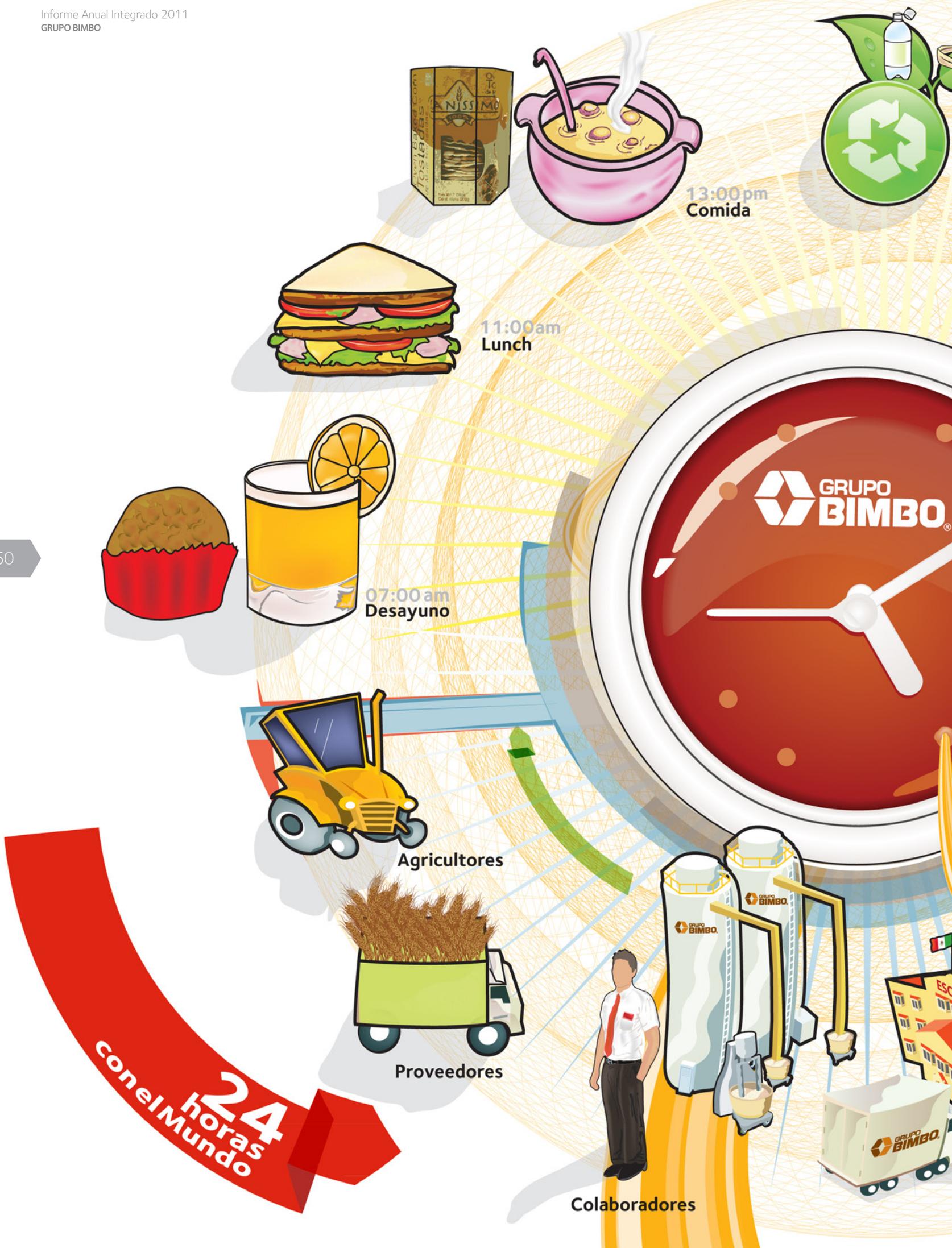
● Temas de importancia Secundaria

El gráfico corresponde al resultado de la consulta referente a los temas de Responsabilidad Social. Permite apreciar cuáles fueron los temas de mayor importancia para cada grupo de interés y en qué página(s) de la sección de Desempeño en Responsabilidad Social de este informe se puede encontrar información al respecto.

Presentación gráfica y de tablas comparativas en el documento	8.6	En la sección de Responsabilidad Social del Informe Anual Integrado 2011 hemos puesto especial atención en mejorar el diseño —de fácil lectura y comprensión— y la comparabilidad —a través de gráficas que muestran cifras de los años 2010 y en ocasiones 2009—.
Extensión del Informe Anual	8.6	El Informe Anual Integrado 2011 se publicará en formatos electrónicos y en una página web con información complementaria, la cual tiene un esquema más didáctico para facilitar la lectura.
Información clara, precisa y ordenada	9.3	Como en años anteriores, la presentación sobre la estrategia de RS del Grupo se presenta en los cuatro pilares de “Comprometidos” que ofrece una perspectiva clara de las acciones y los compromisos que llevamos a cabo con cada uno de nuestros grupos de interés.
Presentación de compromisos hacia el futuro en relación con el desempeño económico, social y ambiental del Grupo	9.0	Incluimos más información sobre las acciones que se desarrollarán en los próximos años en todos los capítulos del informe.
Presentación adecuada de la estrategia de Responsabilidad Social de Grupo Bimbo	9.0	<p>* Este año, presentamos con mayor precisión el proceso de creación y fortalecimiento de la estrategia de Responsabilidad Social en el capítulo “Integración de la Responsabilidad Social en el día de Grupo Bimbo”.</p> <p>* Adicionalmente, se integró una sección inicial en cada pilar de “Comprometidos” que muestra la evolución de la estrategia de RS en tres secciones: Perspectiva histórica, Logros del periodo 2011 y Retos futuros.</p> <p>* Definimos un mensaje en el informe sobre el aporte que Grupo Bimbo tiene debido a su crecimiento y RS, en las 24 horas del día tanto con sus consumidores como en su cadena de valor.</p>

**Nota:** Este gráfico presenta la calificación promedio que los grupos de interés de Grupo Bimbo otorgaron al Informe de Responsabilidad Social/Sustentabilidad 2010 por medio de la consulta realizada a finales de 2011. La escala de calificación es del 1 al 10, siendo 10 el mejor resultado.

Este proceso de consulta nos permitió perfeccionar —en cuanto a forma y contenido— la sección de Desempeño en Responsabilidad Social. En particular, enriquecimos el proceso de definición de los indicadores GRI más relevantes a reportar en este informe, como se describe en el apartado sobre el “Proceso completo de definición de la materialidad” del Anexo “Alcance de la sección de Desempeño en Responsabilidad Social”.



GRUPO  
BIMBO

07:00 am  
Desayuno

11:00 am  
Lunch

13:00 pm  
Comida

Agricultores

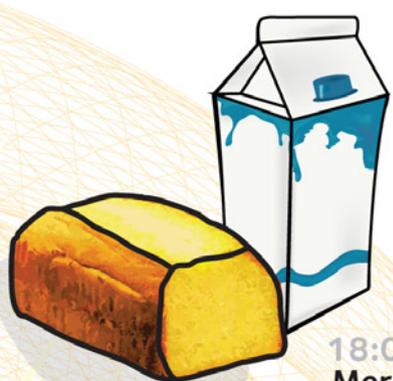
Proveedores

Colaboradores

24  
horas  
con el Mundo



16:00pm  
Separación  
de residuos



18:00pm  
Merienda



19:00pm  
Actividad  
Física



21:00pm  
Cena



Consumidores



Tiendas



Comunidad



24  
horas  
contigo

# 01 Grupo BIMBO Comprometidos con tu Salud





Desarrollamos  
117 productos  
con un mejor  
perfil nutrimental



## RETOS FUTUROS

- **Acelerar la innovación** para ofrecer una mayor gama de productos saludables a nuestros consumidores.
- **Lograr un impacto social** positivo a través de nuestros productos, comunicación y marcas.
- **Asegurar la confianza continua** de nuestros consumidores, mientras seguimos invirtiendo en la calidad y seguridad de nuestros productos.
- **Desarrollar nuevas alianzas** con instituciones académicas, instituciones públicas y privadas y la sociedad civil para lograr un impacto significativo en programas de promoción de estilos de vida saludables.

53

## LOGROS DEL PERIODO 2011

- **Desarrollo** de un proceso estandarizado de innovación.
- **Cumplimiento al 100% del Pledge** (comunicación responsable con niños menores de 12 años).
- **Mejora en más de 700 productos de Grupo Bimbo:**
  - **Reducción en nutrimentos** de impacto en la salud pública —como grasas totales, grasas saturadas, azúcar y sodio— en 569 productos.
  - **Incorporación de 42** nuevos productos con granos enteros y el sello del Whole Grains Council.
  - **Desarrollo de cerca de 160** productos con mejor perfil nutrimental.
- **Creación de un Estándar** Global de Seguridad Alimentaria para Grupo Bimbo.
- **Promoción de estilos** de vida saludable (alimentación correcta y actividad física) para más de un millón de personas.



### CONTENIDO:

1. Nuestro proceso de innovación
2. Mejora en los perfiles nutrimentales
3. Comunicación y etiquetado nutrimental responsable
4. Aseguramiento de la calidad de nuestros productos
5. Promoción de estilos de vida saludable

# 1. Nuestro proceso de innovación

A lo largo del día, los productos de Grupo Bimbo fomentan momentos de consumo especiales para los consumidores, lo que nos compromete a exigirnos más como empresa y a promover la mejora continua en nuestras marcas.

El reto más importante en 2011 para el área de Investigación y Desarrollo, en conjunto con el área de Mercadotecnia, fue el desarrollo de un proceso de innovación para generar productos con un mayor valor agregado en los diferentes mercados en donde tenemos presencia. Queremos innovar a través de la mejora en el perfil nutrimental del producto, por lo que tenemos que evaluar su impacto en la salud y seguridad de los consumidores.

Este sistema está compuesto por seis procesos medibles, que se integran a su vez en el Modelo Grupo Bimbo. Este proceso de innovación se implementará en todas nuestras organizaciones a partir del año 2012. Estamos preparándonos para poder realizar un análisis del ciclo de vida del producto y ajustar los procesos para poder contestar con precisión este indicador.

Desarrollo de un proceso de innovación para generar productos con un mayor valor agregado en los diferentes mercados en donde tenemos presencia.



## 2. Mejora en los perfiles nutrimentales

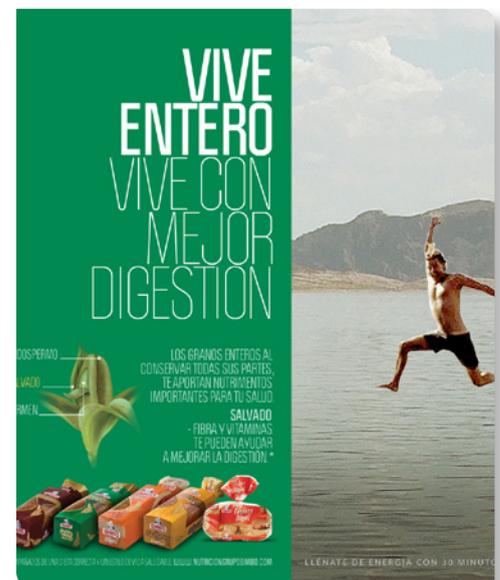
La reformulación e innovación que experimentan nuestros productos desde 2008 se originan en el compromiso de Grupo Bimbo con la salud de las personas. Tenemos el desafío de vender nuestros productos en un entorno cada vez más enfocado en la salud y el bienestar. Por lo tanto, estamos comprometidos a trabajar por una mejora, especialmente en productos dirigidos a niños, y a cumplir con estándares superiores a la legislación vigente.

La estrategia que hemos implementado —según recomendaciones de instituciones nacionales e internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS)— es la de llevar a cabo una mejora en los perfiles nutrimentales de nuestras marcas. Nos centramos en dos aspectos:

- Reducción de niveles de azúcar, grasas saturadas y sodio en nuestros productos.
- Inclusión o incremento de granos enteros, fibra, y ciertas vitaminas y minerales.

Este año, con los seis centros de innovación de Grupo Bimbo y el compromiso del área de Operaciones e Investigación, hemos mejorado los perfiles nutrimentales de más de 700 productos. Lo anterior representa un 8.75% de los más de 8,000 productos que vendemos.

Hemos mejorado los perfiles nutrimentales de más de 700 productos. Lo anterior representa un 8.75% de los más de 8,000 productos que vendemos.

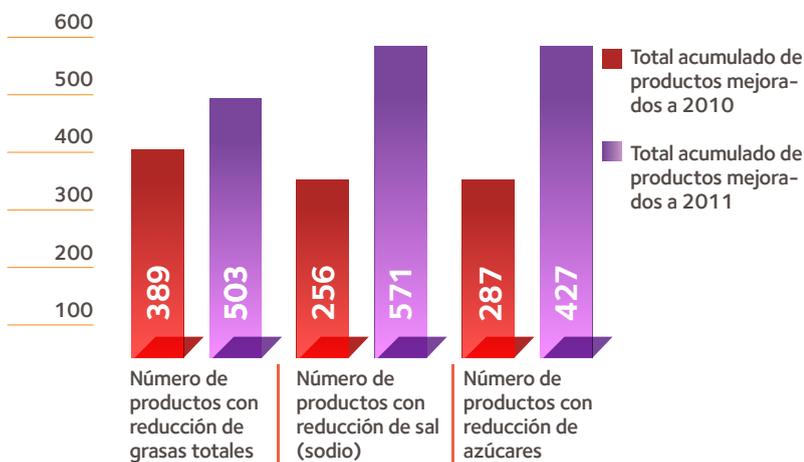


## Reducción de sal, azúcares y grasas

De acuerdo con nuestra meta de reducción de nutrientes e ingredientes de impacto en la salud pública, este periodo destacamos:

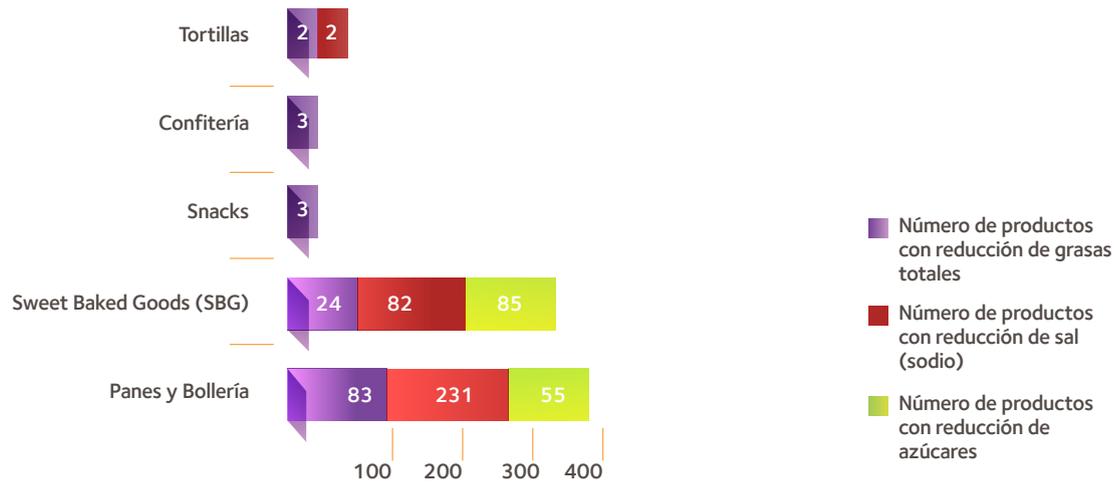
- El importante avance logrado en la disminución de sal (sodio) en panes y bollerías de nuestras marcas líderes, en específico en Estados Unidos y México. Dicho avance aumentó en un 123% el número de productos con reducciones en sodio entre 2010 y 2011.
- En México se ha logrado una reducción de sal del 25% en panes, lo que nos acerca a la meta de reducción del 30% de sodio en todos nuestros productos para 2015.
- Hemos reducido el contenido de azúcar en 140 productos durante 2011, con un total acumulado de 427. Esta variación posiciona al azúcar como el ingrediente que más se ha reducido en volumen de consumo en este periodo, eliminando 9,970 toneladas.
- En comparación con 2010, tenemos un incremento de 29% de productos con reducción en grasas totales. En cuanto a grasas saturadas, se han logrado reducir en promedio 26% en marcas líderes de nuestro portafolio de botanas saladas.

## Número de productos mejorados por reducción de grasas totales, sal y azúcares totales y por categoría en 2011



**Nota:** Los datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "cobertura" del indicador FP6 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

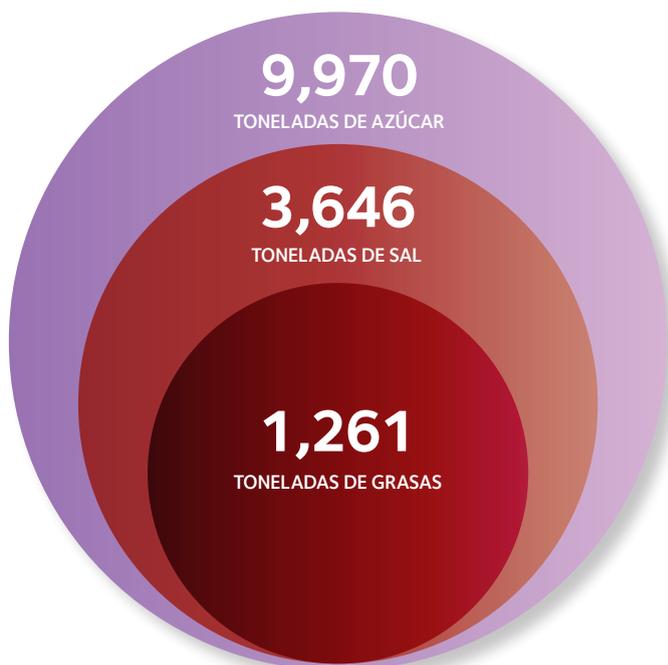
## Número de productos mejorados por reducción de grasas totales, sal y azúcares totales y por categoría en 2011



**Nota:** Los datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "cobertura" del indicador FP6 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

VOLUMEN AHORRADO EN MATERIA PRIMA		
	Volumen ahorrado de materia prima (toneladas)	%ahorro del volumen de compra total de Grupo Bimbo
Número de toneladas de grasas eliminadas al año	1,261	0.80%
Número de toneladas de sal (sodio) eliminadas al año	3,646	19.43%
Número de toneladas de azúcares eliminadas al año	9,970	5.58%

**Nota:** Los datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "cobertura" del indicador FP6 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.



### Adiciones de nutrimentos e ingredientes saludables

La estrategia de mejora en los perfiles nutrimentales de nuestras marcas incluye la integración de granos enteros, fibras, vitaminas, minerales e ingredientes funcionales. En 2011, desarrollamos un indicador que define numéricamente y clasifica, en cuatro categorías, a cada uno de nuestros productos: saludable, mejor, bueno e indulgente.

**81** productos con el perfil saludable y mejor.

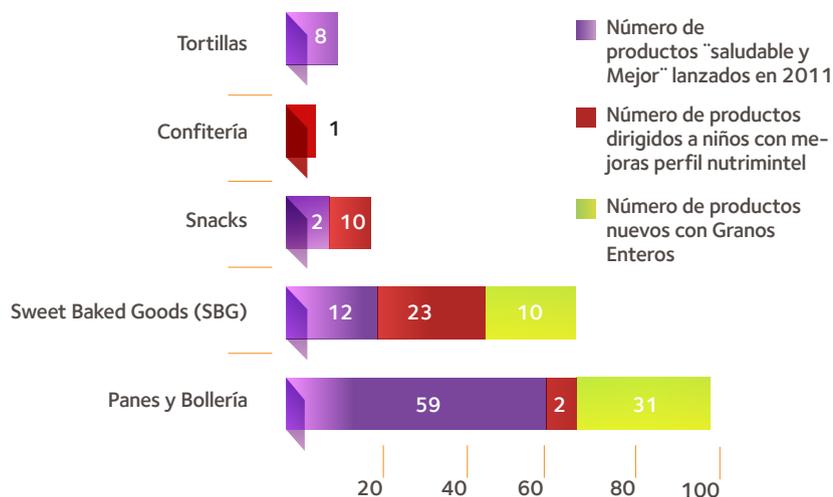
## ¿A qué categoría pertenezco?

Para categorizar un producto, el indicador considera los siguientes elementos:



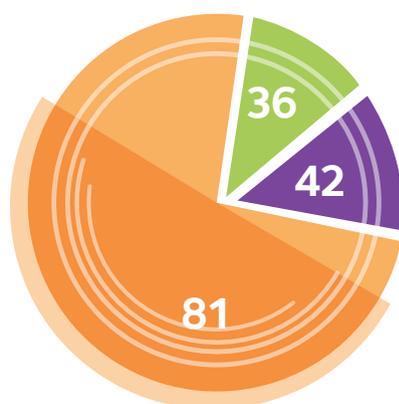
Durante este periodo trabajamos en la innovación y mejora de 81 productos con el perfil saludable y mejor y nos enfocamos a la mejora en el puntaje de las categorías bueno e indulgente.

### Número de productos mejorados en 2011



**Nota:** Los datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "cobertura" del indicador FP6 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

## Número de productos mejorados con nutrimentos saludables totales y por categoría en 2011



- Número de productos "Saludable y Mejor" lanzados en 2011
- Número de productos dirigidos a niños con mejoras en perfil nutrimental
- Número de productos nuevos con Granos Enteros\*

**Nota:** Los datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "cobertura" del indicador FP7 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

**\*Nota:** El número de productos reportados es el que está públicamente registrado por la organización internacional Whole Grains Council (WGC) a diciembre de 2011

Con el objetivo de ofrecer mejores productos a los niños, durante 2011 se desarrollaron 36 nuevos productos infantiles, de los cuales 23 fueron de la categoría *Sweet Baked Goods* (SBG); es decir en la categoría de galletas, pasteles y pan de dulce.

Además, hemos continuado el desarrollo de productos con granos enteros; 42 obtuvieron el sello del *Whole Grains Council* (WGC).

La meta es lanzar anualmente al mercado dos productos de las categorías mejor y saludable en cada marca/región, y lograr mejoras en los perfiles de las categorías indulgente y bueno.

Durante  
2011 se  
desarrollaron  
**36**  
nuevos  
productos  
infantiles.



Mejor Práctica

GRANO ENTERO



Endospermo

Fibra

Germen

## Granos enteros: innovación en el producto y campaña de comunicación informativa

En 2011, con el afán de informar al consumidor sobre los beneficios de los granos enteros y las recomendaciones nacionales e internacionales de su ingesta, desarrollamos una campaña de comunicación de 360 grados acerca del contenido de granos enteros en los productos de Bimbo en México, como proyecto piloto para su expansión a nivel internacional en los próximos años. Todos los productos que presentan el sello autorizado de Granos Enteros en su empaque remiten al sitio de Nutrición Grupo Bimbo, donde existe una sección especial dedicada a este tema.

Se crearon comerciales televisivos, información en los empaques, materiales en punto de venta, más de 45 publireportajes en prensa y revistas, la redacción y difusión del libro *Granos enteros* y su papel en la salud, y la organización de una magna conferencia impartida por Cynthia Harriman, Directora de Estrategias de Nutrición del Whole Grains Council, con la asistencia de profesionales de la salud.

### 3. Comunicación y etiquetado nutrimental responsable

Nuestra política interna de comunicación conlleva a adoptar los más altos estándares regulatorios de comunicación a consumidores de aquellos países donde elaboramos y comercializamos nuestros productos.

comunicación cumple con las exigencias internacionales. El proceso es parte de la autorregulación adoptada por los integrantes de la IFBA, para darle credibilidad a este compromiso establecido.

En 2011, seguimos cumpliendo el compromiso que tenemos como miembros de la *International Food and Beverage Alliance* (IFBA) con el Pledge, para fomentar y asegurar que la publicidad elaborada y dirigida a niños menores de 12 años cumpla con los más altos estándares internacionales en prácticas de mercadeo socialmente responsable. Este año, la consultora Accenture evaluó la publicidad de Grupo Bimbo en cuanto a los productos dirigidos a este sector vulnerable y resolvió que el 100% de nuestra

 **ENLACE**

Para consultar el desglose de los Seis Compromisos Pledge de Grupo Bimbo, visite la página web:  
<http://www.nutriciongrupobimbo.com/publicidad-y-marketing-responsable.html>



Mejor Práctica

### El portafolio escolar en México

Con el objetivo de respetar y cumplir con el marco normativo de México respecto a la situación de la salud pública y la obesidad en los niños, desde el año 2010 cumplimos con las nuevas medidas y requerimientos que exige la Secretaría de Salud y la Secretaría de Educación Pública para los productos que se venden en las escuelas de educación primaria y secundaria. Desarrollamos la innovación tecnológica necesaria para tener un portafolio de productos que cumpla con los perfiles de la etapa 2 (ciclo escolar 2011-2012), después del portafolio etapa 1 desarrollado en 2010. El portafolio etapa 2 exige un número reducido a 130 calorías en galletas, pasteles, botanas y confitería por porción y ciertos porcentajes de sodio, grasas y azúcares. Nuestro portafolio escolar incluye 26 productos de las más reconocidas recetas de Bimbo, Marinela, Barcel y Ricolino, como Gansito y Takis.

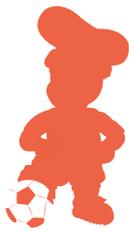


## Políticas y estándares en el etiquetado de productos

Tenemos la convicción de que dar a conocer al consumidor los nutrimentos principales de nuestros productos es un punto medular para lograr cambios en sus estilos de vida. El etiquetado y la información nutrimental publicada juegan un papel importante para la comunicación esencial sobre el valor nutritivo y la composición de los productos.

Nuestro etiquetado cumple con la política de Grupo Bimbo en este rubro, ya que incluye información clara en el contenido nutrimental y en la lista de ingredientes, así como leyendas precautorias sobre la presencia de los principales alérgenos.

Además de la información nutrimental básica, continuamos incorporando en nuestros productos un etiquetado frontal sencillo y comprensible conocido como *Guideline Daily Amount* (GDA). Este esquema de etiquetado, implementado ya en 602 tipos de productos en todas las regiones, consiste en una sencilla presentación del contenido de calorías, grasas saturadas, azúcares y sodio en la parte frontal de los empaques. Nuestra meta es lograr la inclusión de los GDAs en el 100% de nuestros productos a nivel global para finales de 2012.



### Mejor Práctica

## Política de etiquetado de Grupo Bimbo

Tenemos el compromiso de intensificar esfuerzos para ofrecer a nuestros consumidores información nutrimental de más fácil comprensión y acceso, con el fin de ayudarlos a tomar decisiones más saludables y fáciles de entender en el momento de adquirir y consumir alimentos.

- Incorporar en todos nuestros productos, como mínimo, la información nutrimental por porción de los nutrimentos más importantes en materia de salud pública\*.
- Cumplir en su totalidad con la legislación y normatividad aplicable al tema de etiquetado de cada país donde comercializamos nuestros productos.
- Incorporar en todos nuestros productos un etiquetado frontal sencillo y comprensible (GDAs).
- Promover la práctica de por lo menos 30 minutos de actividad física al día en todos nuestros empaques.

\* Cuando no sea posible integrar esta información debido al espacio en el empaque, informamos a nuestros consumidores sobre el contenido a través de otros canales de comunicación como la página web: Nutrición Grupo Bimbo, etc.



1 rebanada de Pan Silueta con Fibra (21,6g)

aporta:



1 pieza de Deli avena Bimbo (73,3g)

aporta:



## 4. Aseguramiento de la calidad de nuestros productos

El proceso de mejora en el perfil nutricional se complementa con una serie de acciones en la inocuidad del proceso productivo y en la calidad de nuestros productos. Estos temas siempre han sido muy importantes para la empresa.

Debido a nuestra participación en la iniciativa del *British Retail Consortium* (BRC), 62 de nuestras plantas están certificadas según la norma internacional para la inocuidad de procesos productivos llamada Hazard Analysis and Control of Critical Points (HACCP). Otras 66 de nuestras plantas, cumplen con los prerrequisitos (PPR) que son los requerimientos recomendados para la preparación de una certificación HACCP.

### En 2010 se lanzó la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria.

Con un enfoque de mejora continua y estandarización de las buenas prácticas de seguridad alimentaria en el Grupo, en 2010 se lanzó la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI, por sus siglas en inglés). Esta iniciativa a logrado desarrollar un estándar global de seguridad alimentaria para todo Grupo Bimbo.





Mejor Práctica

## Iniciativa de Seguridad Alimentaria

Nuestro objetivo fue identificar los principales riesgos en el ámbito de seguridad alimentaria en cuanto a todas las organizaciones del Grupo. A partir de ello, se identificaron los cuatro temas más importantes de toda la empresa, referentes a mejoras en la calidad, etiquetado y la falta de un estándar a nivel global sobre seguridad alimentaria.

El resultado más destacable es la creación del *Global Food Safety Standard* de Grupo Bimbo llamado EGSA (Estándar Global de Seguridad Alimentaria). El lema de este estándar es la "Inocuidad de los alimentos todos los días y en cada paquete".

Nuestro plan para 2012 es trabajar con cada organización para lograr la implementación de este estándar.

Una combinación de factores permitió el éxito de esta iniciativa: una buena mezcla de personas que representaron a todas las organizaciones de Grupo Bimbo (diferentes edades, experiencia y conocimientos), un liderazgo importante de dos personas experimentadas de las áreas de operaciones y seguridad alimentaria, y un apoyo incondicional de nuestros directivos.



## 5. Promoción de estilos de vida saludable

Para promover estilos de vida saludables, hemos trabajado alianzas y desarrollado herramientas que nos permiten estar las 24 horas del día con nuestros consumidores para promover hábitos saludables, una alimentación correcta y la promoción de actividad física diaria con beneficios tangibles. A través del sitio web y de las redes sociales, los usuarios — sean consumidores o miembros de la sociedad— pueden tener acceso a nuestras plataformas y encontrar información general sobre alimentación, bienestar y cuidado de la salud.

Asimismo, por nuestra firme convicción de que una vida saludable se obtiene mediante una alimentación adecuada y una actividad física frecuente —ambos sinónimos de bienestar—, hemos desarrollado alianzas, eventos y cursos para nuestros consumidores, colaboradores y comunidades en donde estamos presentes.



**Nutrinotas en línea<sup>1</sup>** y nuestra **página web de nutrición en español<sup>2</sup> e inglés<sup>3</sup>** tienen como objetivo ofrecer diferentes consejos de salud, dietas equilibradas, ejercicios, e información sobre los perfiles nutrimentales de nuestros productos.

Además contamos con **la Web con M de Mamá<sup>4</sup>**, plataforma de comunicación enfocada a madres de familia con niños de 0 a 12 años de edad, con diferentes temáticas de nutrición infantil, recetas infantiles, consejos para los retos en nutrición que enfrentan las madres, etc.



Tenemos diferentes cuentas como:

**@BimboMx**

Con más de 3 mil seguidores

**@RapiditasBimbo**

En Argentina con casi mil seguidores

**@BimboVenezuela**

Con 3 mil seguidores

**@Pan\_Bimbo**

En España y Portugal que ofrecen recetas y consejos saludables en sólo 140 caracteres.



**@ Nutricion Grupo Bimbo**

Más de 6 mil seguidores en Facebook se han beneficiado de nuestros consejos y del servicio de la nutrióloga en línea que responde preguntas de salud y bienestar; y productos de Grupo

 **VISITE LA PÁGINA WEB**

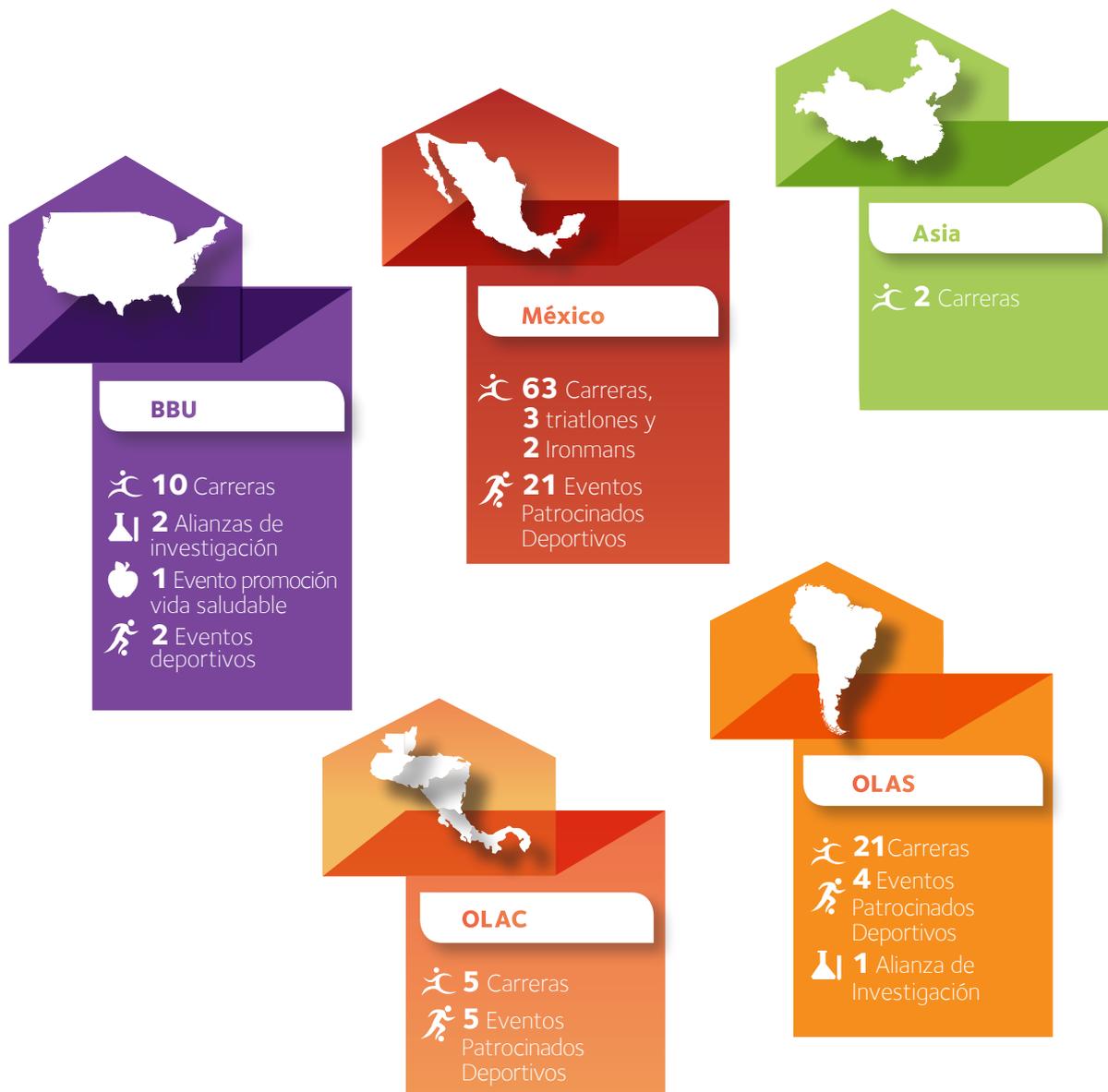
[www.nutrinotasbimbo.com](http://www.nutrinotasbimbo.com)<sup>1</sup>  
[www.nutriciongrupobimbo.com](http://www.nutriciongrupobimbo.com)<sup>2</sup>  
[www.bimboakeriesusa.com/nutrition](http://www.bimboakeriesusa.com/nutrition)<sup>3</sup>  
[www.conmdemama.com](http://www.conmdemama.com)<sup>4</sup>

## Promoción de estilos de vida saludables

Por tradición participamos en un gran número de eventos y alianzas que se relacionan con la nutrición, la actividad física y estilos de vida saludable. En 2011, apoyamos a más de 12 organizaciones sin fines de lucro dedicadas a estos tres rubros, y organizamos importantes eventos de los cuales somos los principales promotores y organizadores.

### Promoción de estilos de vida saludable

En 2011, hemos patrocinado y apoyado al fomento de la actividad física para más de 1 millón de personas y aficionados, y hemos promovido estilos de vida saludables para más de 880 mil personas en América y Asia.





### Promoción de la actividad física

66

- En 2011, a nivel global, patrocinamos 115 carreras con una participación de más de ¡600 mil personas! Entre éstas destacan eventos internacionales como el Maratón Internacional de Beijing o la *North Face Race* en Estados Unidos, así como carreras a favor de causas como la lucha contra la diabetes, y diversas carreras para la salud, etc.
- Apoyamos 13 causas deportivas —principalmente a equipos, eventos o torneos de fútbol, pero también de béisbol, atletismo y ciclismo, entre otros—, lo cual permitió que: ¡más de 400 mil aficionados pudieran disfrutar de estos deportes!



### Promoción de estilos de vida saludable en nuestras comunidades

- Organizamos más de 1,000 eventos, talleres, programas, conferencias para padres de familia y kermesses para promover la actividad física, la nutrición y una alimentación sana. Logramos llegar con el mensaje a más de: ¡17 mil adultos y 190 mil niños!
- Mantenemos importantes alianzas para la investigación en nutrición con cuatro organizaciones: la *American Bakers Association* y la *American Health Association*, ambas en Estados Unidos; la Sociedad Argentina de Nutrición; y el *Whole Grains Council*, como organismo internacional.
- Desarrollamos y presentamos el libro “Granos Enteros y su papel en la Salud”, así como materiales y programas para una mejor nutrición con el fin de apoyar a grupos con necesidades especiales, como madres con recién nacidos intolerantes al gluten y personas con diabetes, entre otros.
- En México, Bimbo organizó “Casarita Bimbo”, un torneo de fútbol callejero con casi 16 mil participantes que tuvo una duración de 4 meses. También se llevó a cabo el torneo Futbolito Bimbo Atlas donde 3480 niños entre 9 y 12 años tuvieron participación.



En definitiva,  
¡nos comprometemos  
por tu bienestar, para  
que tú te comprometas  
por tu salud!



### Promoción de estilos de vida saludable en nuestra empresa

- En Grupo Bimbo organizamos distintos eventos, como torneos de fútbol y vóleybol, así como consultas nutricionales en México y Centroamérica para nuestros colaboradores. Además, continuamos con la capacitación y auditoría de comedores de 37 plantas en México con el fin de asegurar que son comedores saludables, y se puedan mejorar las dietas ofrecidas y la calidad de los alimentos.
- Los dos programas que se llevaron a cabo en nuestras oficinas corporativas de BBU en Estados Unidos son ejemplos destacables: *Well Being*, cuyo objetivo es fomentar en nuestros colaboradores estilos de vida saludable; y *Tobacco Cessation*, con el cual se busca que todas las instalaciones sean libres de humo.

# 02 Grupo BIMBO Comprometidos con el Medio Ambiente





Buscamos la mejora continua en la gestión ambiental y el uso de nuevas tecnologías.



## RETOS FUTUROS

Fortalecer una cultura ambiental hacia toda la cadena de valor a través del cumplimiento de las leyes ambientales, estándares ambientales de Grupo Bimbo, una mejora continua en la gestión ambiental y el uso de nuevas tecnologías.

69

## LOGROS DEL PERIODO 2011

- **Fortalecimiento de la estrategia de medio ambiente:** huella de carbono, huella hídrica y gestión de residuos.
- **Entre 2009 y 2011,** la reducción de nuestra huella de carbono es de 6.2%, que corresponde a una reducción del consumo de más de 82 mil toneladas de CO<sub>2</sub><sup>e</sup>.
- **Entre 2009 y 2011,** la reducción de nuestra huella hídrica es de 3.92%, que corresponde a una reducción del consumo de más de 150 mil m<sup>3</sup> de agua.
- **Manejo integral de residuos en 2011:** reciclaje de un 71% de los residuos en las organizaciones de México, Centro y Sudamérica.
- **Estandarización de los lineamientos** a cumplir en cualquier operación dentro del grupo.



### CONTENIDO:

1. Gestión de nuestro desempeño ambiental
2. Reducción de la huella de carbono
3. Reducción de la huella hídrica
4. Manejo integral de residuos
5. Sustentabilidad en los empaques
6. Conservación y mejora del entorno

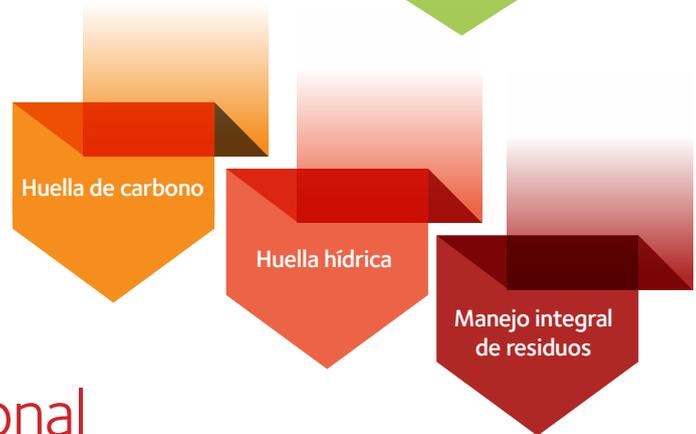
# 1. Gestión de nuestro desempeño ambiental

Durante 2011 se retomaron las cinco líneas de acción originales del programa "Comprometidos con el Medio Ambiente": ahorro de energía, ahorro de agua, disminución de emisiones, manejo integral de residuos, y comunicación y cultura ambiental. Estas cinco líneas evolucionaron al programa "Reducción de Huella Ambiental" que, a su vez, contiene ejes: reducción de la huella de carbono, reducción de la huella hídrica y manejo integral de residuos.

El programa "Reducción de Huella Ambiental" contiene tres líneas de acción: reducción de la huella de carbono, reducción de la huella hídrica y manejo integral de residuos.



Reducción de  
huella  
ambiental



## Nueva estructura organizacional

Con esta nueva estructura fue necesario realizar un cambio en la forma de atender el tema de medioambiente. Por ende, en 2011 se crearon los siguientes comités —a diferentes niveles de la empresa— para

garantizar una atención eficaz y concisa en temas ambientales, y para cumplir con la política ambiental de Grupo Bimbo que se aplica a todas nuestras fábricas y centros de distribución y de venta a nivel internacional:

### Comité Estratégico de Medio Ambiente

Se encarga de establecer las metas para Grupo Bimbo, definir los lineamientos de medioambiente, dar seguimiento a los avances en las metas y buscar áreas de oportunidad con más impacto en la reducción de la huella ambiental. Es liderado por el Director de Operaciones de Grupo Bimbo.

### Comité Técnico de Medio Ambiente.

Se encarga de proponer y definir estrategias para el acercamiento a los proyectos ambientales de cada área y organización, seleccionar a los miembros del Comité Operativo de Medioambiente, dar seguimiento a la realización de proyectos, establecer metas, así como implementar nuevas tecnologías y la metodología para el cálculo de índices.

### Comité Operativo de Medio Ambiente

Se encarga de trabajar en las acciones medioambientales a través de la cadena de valor, seleccionar a los miembros en las plantas, dar seguimiento a las actividades y alcanzar las metas.



Comité  
Operativo de  
Medio Ambiente

Comité  
Estratégico  
de Medio  
Ambiente

Comité  
Técnico de  
Medio Ambiente

## Avances en la implementación del sistema de gestión ambiental

Estos comités fortalecerán la gestión ambiental y harán realidad el compromiso manifestado en la Política de Medioambiente de Grupo Bimbo. El propósito de dicha política es promover la cultura ambiental en nuestros centros de trabajo a través de:

- Enfocar esfuerzos —por medio de la sustentabilidad— entre negocio, sociedad y medio ambiente.
- Identificar y aplicar planes de mejora que reduzcan el impacto al medioambiente inherente a la operación.
- Cumplir con las leyes locales y convenios internacionales en materia ambiental.
- Auditar los planes de mejora ambiental.
- Medir la huella ambiental de nuestros centros de trabajo.

El sistema de gestión ambiental de Grupo Bimbo, llamado “Nuestro camino”, incluye cinco niveles que permiten lograr el perfecto funcionamiento de la gestión ambiental en nuestras organizaciones.

En México y Estados Unidos, nuestras plantas se han alineado para cumplir con los cinco niveles. Por lo tanto, ahora son ejemplo de buenas prácticas en materia de inversión, capacitación y equipos para las organizaciones de Centroamérica, Asia y Sudamérica.

Tenemos que incrementar esfuerzos para que las nuevas adquisiciones y el resto de la cadena de valor homologuen su desempeño conforme a “Nuestro Camino”. Apostamos para que el liderazgo de nuestros comités y la transmisión de conocimiento entre las organizaciones del Grupo fomenten la concienti-



zación, la aplicación de buenas prácticas y el uso de tecnologías cada vez más eficientes.

En Grupo Bimbo nuestro objetivo es continuar a la vanguardia en la identificación, validación y uso de nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente y su difusión a lo largo de la cadena de valor. Cada una de nuestras organizaciones debe trabajar para establecer, mantener y mejorar su sistema de gestión conforme a la Visión 2015 de Medioambiente de Grupo Bimbo:

“En el 2015 somos **un modelo a seguir**, con reconocimiento mundial en materia de Medio Ambiente. Integramos nuestras **metas económicas y sociales**, con conciencia y compromiso para reducir la huella ambiental de Grupo Bimbo.”





Mejor Práctica

## Nuestra herramienta de medición de indicadores ambientales

Desde el inicio de la gestión medio ambiental, en Grupo Bimbo detectamos la necesidad de conocer y medir, de manera precisa, la información sobre el desempeño mediambiental de cada una de nuestras organizaciones para conocer nuestro impacto global. Como solución a esta necesidad se desarrolló en Bimbo Bakeries USA la herramienta BEST "Bimbo Environmental Sustainability Tool", que ha implicado una inversión aproximada de \$400,000 USD y la cual fue considerada como un buena práctica para replicar.

BEST es una herramienta que procesa los datos ambientales de nuestra operación diaria para detectar y medir cualquier tipo de desperdicio (agua, energía, producto o costo adicional) en cada uno de nuestros procesos de producción. Además, una vez implementadas las medidas para reducir o eliminar estos desperdicios, BEST nos permite monitorear el impacto real económico y ambiental en cada proceso. El acceso a BEST es muy sencillo, ya que la plataforma está alojada en Internet y se puede obtener información según las necesidades de cada usuario. La herramienta genera reportes ejecutivos de desempeño de manera mensual y trimestral.

### Comunicación y cultura ambiental

En Grupo Bimbo, el cuidado del medio ambiente debe ser un compromiso colectivo, por ello buscamos implementar las mejores prácticas en nuestra operación. También, procuramos que aquellas prácticas que nos funcionan puedan ser compartidas y replicadas por nuestros colaboradores. Durante 2011, dimos a conocer a nuestro personal las mejores prácticas en este aspecto y realizamos diferentes actividades para que ellos pudieran replicarlas en sus hogares y con sus familiares y amigos. Algunas de las actividades realizadas fueron:

- 1) Una campaña interna de comunicación en la que se promovieron las fechas internacionales enfocadas al cuidado y cultura ambientales. Por ejemplo, se enviaron mensajes en el día mundial del agua en las organizaciones de México, Centro y Sudamérica.
- 2) Una campaña interna de comunicación que mostró las mejores prácticas del Grupo en el cuidado del medio ambiente, para estimular el compromiso y la acción de nuestros colaboradores. Una de las acciones fue la promoción en México del concurso "Centinelas del Tiempo", organizado por Reforestamos México, A.C. y apoyada por Barcel.

Procuramos que aquellas prácticas que nos funcionan puedan ser compartidas y replicadas por nuestros colaboradores.

- 3) La feria del Medio Ambiente donde se abrió la posibilidad de adquirir, a precios preferenciales, diversas tecnologías limpias que apoyan la disminución de uso de energía, reducción del consumo de agua, pláticas de separación de residuos y reciclaje, conservación y cuidado de áreas verdes. Nuestros colaboradores de las organizaciones de México, Centro y Sudamérica participaron en la semana del medio ambiente. Cada acción estuvo enfocada a generar una cultura ambiental que nos permita a todos vivir en un mejor planeta.

## 2. Reducción de la huella de carbono

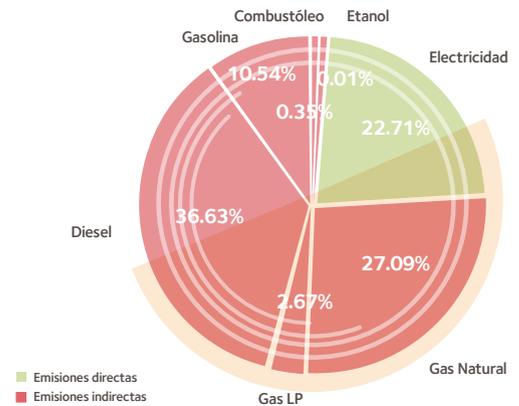
La mayoría de las actividades que realizamos como organización implican un consumo energético que se traduce en emisiones a la atmósfera de gases de efecto invernadero, principalmente dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), que se conoce como huella de carbono. En 2011, las operaciones de las plantas de producción emitieron el 52.9% del total de emisiones registradas, tanto por el uso de energía directa (principalmente gas natural, gas LP y combustóleo) como de energía indirecta (electricidad).

Nuestra distribución primaria y secundaria tiene un impacto significativo en el cálculo de nuestra huella de carbono, ya que representa el 47.1% del total de las emisiones registradas. A diferencia de muchas empresas del sector de alimentos, hemos mantenido nuestro compromiso con la gestión del proceso de distribución de nuestro producto para garantizar diariamente su calidad y frescura en el punto de venta. Por ello, tenemos que monitorear y gestionar procesos de consumo de energía a través de equipos de expertos especializados en la gestión y optimización de cada uno de estos procesos.

El índice de generación de CO<sub>2</sub> por tonelada producida se ha mantenido prácticamente igual desde que se empezó a medir en 2010. Por primera vez,

### Generación de emisiones directas e indirectas por fuente de energía en 2011

Total: 1,260,794 Toneladas de CO<sub>2</sub>°



presentamos el índice de generación de CO<sub>2</sub> por kilómetro recorrido. Estos índices nos permiten evaluar el impacto en la huella de carbono que resulta de las mejoras en la eficiencia de los procesos de producción y logística.

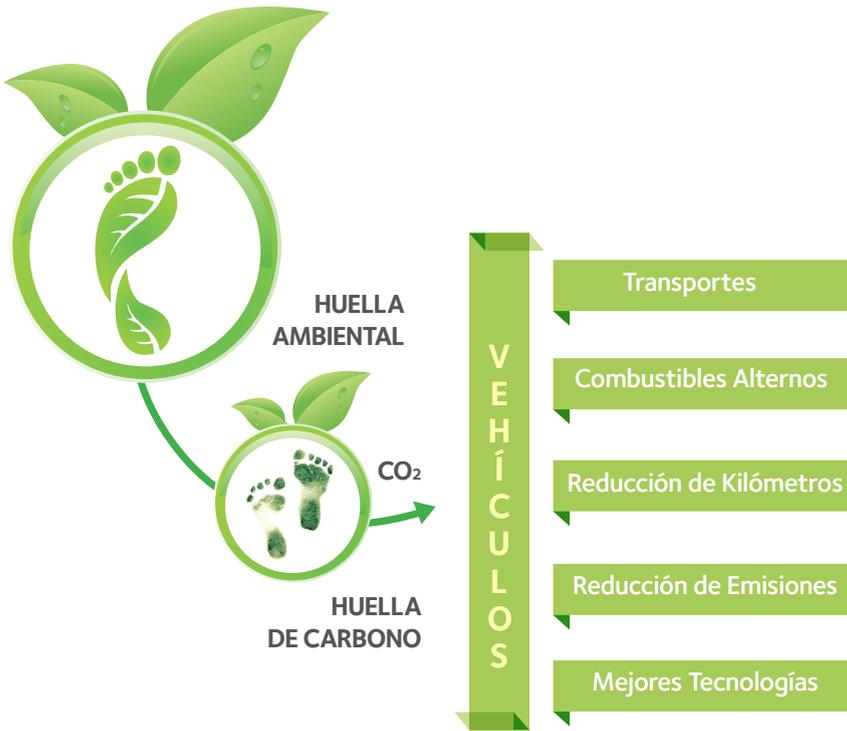
*Para conocer más datos cuantitativos sobre este tema, revisar la "Información adicional sobre indicadores sociales y ambientales".*



Mejor Práctica

### Nuestro compromiso por la generación de energía renovable: El proyecto del Parque Eólico "Piedra Larga"

Con el objetivo de migrar del uso de energías no renovables a fuentes, gracias a la alianza estratégica impulsada por el gobierno, la iniciativa privada y los bancos, Grupo Bimbo continúa la construcción del parque eólico ubicado en Unión Hidalgo en el Estado de Oaxaca. Este complejo incluirá 45 aerogeneradores de 2 megawatts cada uno, y proveerá al grupo de energía suficiente para cubrir la demanda eléctrica de la mayoría de las plantas productivas en México. Este parque será el más grande dentro de la industria alimenticia a nivel mundial y apoyará a Grupo Bimbo en la reducción de nuestro impacto ambiental, además de reducir la volatilidad de los costos de la energía eléctrica. Se trata de un esfuerzo sin precedente en el aprovechamiento de energía renovable, limpia y virtualmente inagotable. Grupo Bimbo espera inaugurar el parque eólico durante 2012 y, en conjunto con el proveedor, se planea complementar el proyecto con acciones comunitarias que permitan el desarrollo y la mejora de oportunidades en la región.



### Importantes mejoras en la eficiencia de nuestro parque vehicular

En 2011, nuestros esfuerzos se centraron en mejorar el modelo logístico para controlar, gestionar y optimizar el consumo de combustible de nuestra flota (unidades de reparto y transportes). Reconocemos que nuestro éxito como empresa se ha logrado, en gran parte, gracias a una flota de más de 48 mil vehículos (80% de unidades de reparto) que, a través de 50 mil rutas, distribuyen diariamente nuestros productos a más de dos millones de puntos de venta de todos los países en donde operamos. El desafío por gestionar mejor una flota comercial de este tamaño es grande pero hemos decidido enfrentarlo mediante cinco iniciativas dentro de la línea de acción de huella de carbono.

En México, desde 2003 nos hemos preocupado por mejorar la gestión del parque vehicular con transportes más eficientes. Las mejoras en la logística de nuestra operación y la capacitación de nuestros conductores han permitido una optimización en el uso del combustible de nuestros transportes, con un rendimiento mayor al del año anterior. México es hoy una de las mejores prácticas a replicar en toda la organización por sus resultados positivos, entre las que destacan:

- Adición de vehículos en el “Programa de Autorregulación de Motores a Diesel”. Hemos disminuido nuestras emisiones un 40% más de lo que exige la normativa del país.
- Capacitación a nuestros conductores, la cual ha hecho posible la mejora en el rendimiento de nuestras unidades en un 2%.
- Participación en el “Programa Transporte Limpio” que nos ha permitido ahorrar el 4.8% de combustible.

Los frutos de estos esfuerzos se pueden comprobar en la transportación primaria, ya que registramos una mayor eficiencia en el uso de combustible en nuestras operaciones de Bimbo, Barcel y El Globo: de 4.81 km/l en 2010 a 4.93 km/l en 2011 en México.





Mejor Práctica

## Programa Transporte Limpio y Reconocimiento

Desde 2010, en México participamos en el programa de Transporte Limpio para la mejora en nuestros vehículos. En 2011, trabajamos en la instalación de convertidores catalíticos, llantas más robustas y un sistema automático de inflado de llantas en 50 tractocamiones de la compañía. Estas mejoras, avaladas por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) de México, nos han permitido disminuir en 2,360 toneladas nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>, lo que equivale al ahorro de 4.8% de combustible.

Planeamos replicar estas buenas prácticas en todas las organizaciones del Grupo. Hemos evidenciado que su implementación y control, así como tecnologías específicas en nuestro parque vehicular, han impactado significativamente en la reducción del consumo de combustible y emisiones relacionadas.

En diciembre de 2011, en México, se anunció el cambio progresivo de las camionetas de gas LP y gasolina por motores diesel. El cambio incluye la compra de 1,166 vehículos de este tipo, lo que

implica una reducción en el consumo de combustible de 2.5%. Este hecho impactará positivamente la disminución de nuestra huella de carbono.

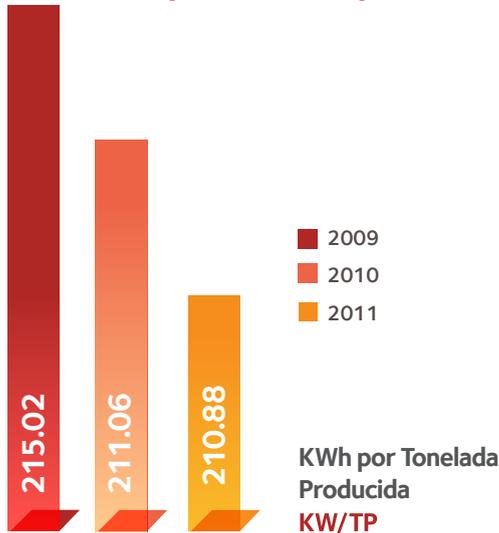
Por último, en 2012 estaremos particularmente enfocados en la consolidación de la operación del parque vehicular en Estados Unidos debido a la reciente adquisición de Sara Lee, lo que contribuye a un crecimiento significativo de nuestra flotilla. Estamos conscientes de que tenemos que redoblar esfuerzos para continuar con la optimización de nuestra red de distribución.

### Reducción del consumo de energía eléctrica y térmica

En 2011, hemos reducido nuestro consumo de electricidad y gas tanto en fábricas como en centros de venta. Si tomamos como base el año 2009, hemos logrado una reducción de 1.93% y 4.65% entre 2009 y 2011, respectivamente. Esta mejora en nuestra eficiencia energética se ha logrado gracias a la réplica de buenas prácticas. Destacan entre ellas la concientización y capacitación a nuestros colaboradores, el desarrollo de estrictas rutinas de mantenimiento, la implementación de equipos para una mayor eficiencia de los procesos y el suministro de servicios en los procesos de mayor consumo de energía eléctrica y térmica.



### Índice del consumo de energía eléctrica (kWh por tonelada producida)



La reducción representa un 1.93% en comparación con el año base 2009, que corresponde a la reducción en el consumo de 12,295,625 KWh.

MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA EN PROCESOS PRODUCTIVOS Y CENTROS DE VENTA						
Región	Administración y concientización	Control y análisis	Mantenimiento	Buenas prácticas	Eficiencia proceso	Eficiencia Servicios
Asia	✓	✓		✓	✓	✓
BBU	✓	✓	✓			
México	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OLAC		✓		✓	✓	✓
OLAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓
% Avance de Acciones	79%	81%	92%	85%	81%	76%

**Nota:** Tabla realizada con base en un registro de más de 150 acciones en implementación en las diferentes organizaciones de Grupo Bimbo. Se muestra un avance superior al 70% en los diferentes tipos de actividades que se desarrollan en cada una de las organizaciones de Grupo Bimbo.

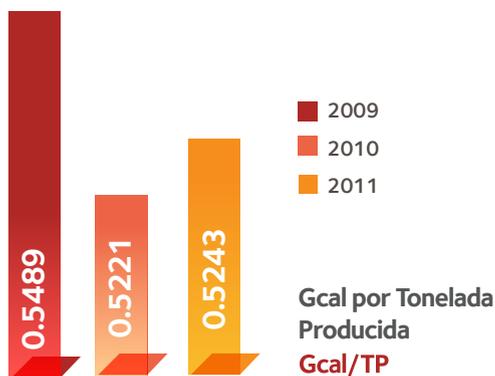
Los principales logros alcanzados en 2011 para la reducción del consumo de energía eléctrica son:

- La réplica de más de 70 buenas prácticas en todas las organizaciones, relativas a la eficiencia de procesos tales como equipos de aire comprimido, aire acondicionado

y refrigeración o funcionamiento de motores y equipos de producción, y de servicios como iluminación.

- El cambio progresivo a motores de alta eficiencia que permite alcanzar de un 84% hasta 92% de eficiencia.

### Índice de consumo de energía térmica



Comparación con el año base 2009, que corresponde a la reducción en el consumo de 75,857.89 Gcal.

MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA ENERGÍA TÉRMICA EN PROCESOS PRODUCTIVOS Y CENTROS DE VENTA.					
Región	Seguimiento y Capacitación	Control	Buenas prácticas	Eficiencia proceso	Mantenimiento
Asia	✓	✓	✓	✓	
BBU		✓	✓		✓
México	✓	✓	✓	✓	✓
OLAS	✓	✓	✓	✓	✓
% Avance de Acciones	73%	86%	92%	85%	93%

**Nota:** Tabla realizada con base en un registro de más de 150 acciones en implementación en las diferentes organizaciones de Grupo Bimbo. Se muestra un avance superior al 70% en los diferentes tipos de actividades que se desarrollan en las organizaciones de Grupo Bimbo.

Los principales logros alcanzados en 2011 para la reducción del consumo de energía térmica son:

- Instalación de quemadores de alta eficiencia y equipos de carburación electrónica, así como el aislamiento de hornos y calderas.
- Soporte del área de mantenimiento en 25 medidas

específicas para el control de la calibración de equipos, lo que maximiza la combustión y el desempeño óptimo de los mismos.

- Control de encendido y apagado de equipos y optimización de los circuitos de vapor para evitar fugas y pérdidas de calor.

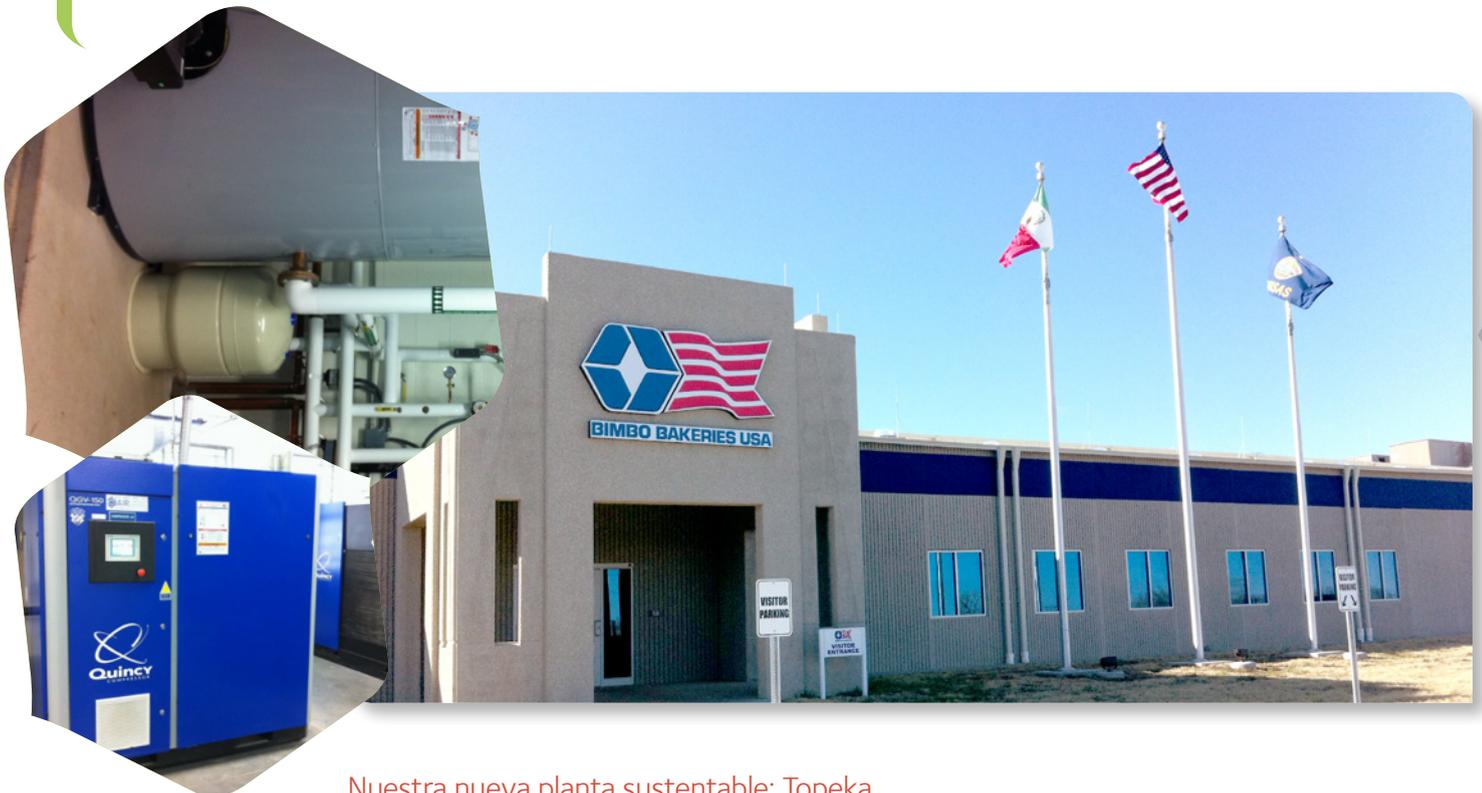


Mejor Práctica

## Acciones para la reducción del consumo de energía en centros de venta

En nuestros centros de distribución y venta en México logramos optimizar el consumo de energía eléctrica y de gas LP a través de las siguientes acciones:

- 84% de avance en la instalación de lámparas y tragaluces acrílicos que mejoran la iluminación en bodegas.
- 54% de avance en la instalación de sensores de movimiento para el control de las luces.
- 50% de avance en la instalación de calentadores solares para dejar de usar gas LP con la compra de 123 equipos.

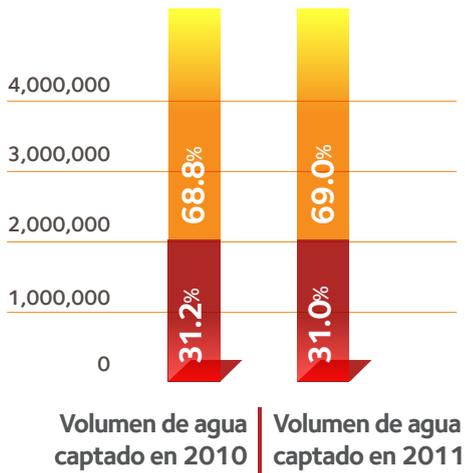


### Nuestra nueva planta sustentable: Topeka

Desde la construcción de la nueva planta de Grupo Bimbo en Topeka, Kansas en Estados Unidos, que se desarrolló bajo un concepto de sustentabilidad, se inicia en 2011 su funcionamiento con una serie de tecnologías sustentables y buenas prácticas tanto en el proceso productivo como en la iluminación y servicios de la misma:

- En cuanto al consumo de energía eléctrica y térmica que se administra a través de un software de gestión energética, se tienen las siguientes mejoras:
  - El edificio, por su orientación norte-sur, permite utilizar más tiempo la luz solar. La planta cuenta con luces de inducción de última tecnología y sensores de movimiento que encienden únicamente las luces necesarias y detectan la cantidad de luz natural en el momento para regular la luz artificial y adecuarla a las circunstancias.
- En producción, se han instalado controladores de frecuencia en todos los motores, incluidas las mezcladoras para mejorar su eficiencia, y un sistema de encendido por chispa directa en los hornos (*Direct Spark Ignition*, DSI). Esta medida permite consumir menos gas y mejorar la calidad del producto. Además se cuenta con sistemas de recuperación del calor que ahorran alrededor de 2.8 millones de m<sup>3</sup> de gas por día: 1,445 toneladas de CO<sub>2</sub> al año.
- Para la eficientización en el uso de recursos naturales, destaca el reciclaje de agua en las mezcladoras del proceso productivo, la instalación de mingitorios que no necesitan de agua para funcionar, secadoras de mano en baños para evitar el consumo de papel y la jardinería ecológica.

### Volumen de agua captado por fuente



■ Suministro de agua municipal y de otras empresas de agua. ■ Aguas subterráneas

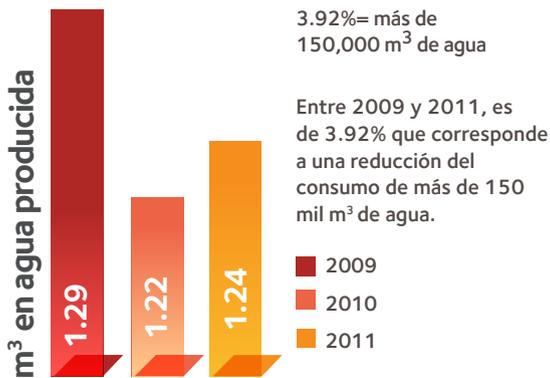
**Nota:** Los datos de la gráfica corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador EN8 que se encuentran en la tabla de contenido GRI en los anexos de este informe.

## 3. Reducción de la huella hídrica

En Grupo Bimbo trabajamos para minimizar nuestro consumo de recursos naturales. Entre nuestras acciones principales estamos comprometidos con el uso y gestión eficiente del agua. Desde las diferentes organizaciones colaboramos para medir, de manera más precisa, nuestro consumo de agua. En 2011, el volumen de consumo de agua total equivale a un poco más de 3.8 millones de m<sup>3</sup> a nivel global.

Destacamos la práctica de captación por infiltración y riego de agua pluvial que se ha replicado en las diferentes plantas y centros de venta de Grupo Bimbo en México: Chihuahua, Monterrey, Veracruz, San Luis Potosí y Yucatán. Asimismo, se resalta la implantación de un control cada vez más estricto del consumo de agua en los procesos productivos y en los centros de ventas; principalmente para el lavado de camionetas de reparto y tractocamiones. El índice de consumo de agua por tonelada de producto entregado ha mejorado entre 2009 y 2011, lo cual representa una reducción de 150,000 m<sup>3</sup> de agua consumida. Estos datos reflejan el progreso en la estandarización del método de medición en la operación.

### Consumo de agua



**Nota:** Los datos de la gráfica corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador EN8 que se encuentran en la tabla de contenido GRI en los anexos de este informe.

Por otro lado, se ha implementado la metodología de balance de recursos para continuar con la detección y reducción del consumo de agua. Se registraron más de 60 acciones, de las cuales, la mayoría son buenas prácticas para evitar el consumo de agua: limpieza con agua a presión, en seco y semi-seco, desarrollo de kits de limpieza, implementación de rutinas y equipos para evitar el uso de limpieza profunda, entre otros.

MEJORAS EN LA GESTIÓN DEL CONSUMO DE AGUA EN FÁBRICAS							
Región	Concientización	Control	Mantenimiento	Buenas prácticas	Eficiencia proceso	Eficiencia Servicios	Reciclaje de agua
BBU	✓	✓					
China	✓	✓		✓	✓	✓	
México	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OLAC		✓	✓		✓	✓	
OLAS		✓	✓	✓	✓	✓	✓
% de avance de las mejoras	74%	86%	84%	82%	68%	69%	86%

**Nota:** Tabla realizada con base en un registro de más de 60 acciones en implementación en las diferentes organizaciones de Grupo Bimbo. Se muestra un avance superior al 65% en los diferentes tipos de actividades que se desarrollan en todas las organizaciones de Grupo Bimbo.



### Mejor Práctica

## Acciones para la reducción del consumo de agua en fábricas

### La refrigeración mediante compresores de aire

Una de las principales mejoras en que se está trabajando para replicar en todas las organizaciones, es la instalación de cuartos de máquinas sin torres de enfriamiento. Esta práctica se originó en la planta de Bimbo Santa María en México para enfriar los equipos a través de compresores de aire, en vez de usar químicos. La instalación de estos compresores de refrigeración ha permitido un ahorro mayor al 10% del agua que se consumía mensualmente en la planta, así como un ahorro en energía eléctrica, en costos de mantenimiento y una reducción en el uso de productos químicos.

## Acciones en centros de venta para la reducción del consumo de agua

En nuestros centros de distribución y venta en México logramos optimizar el ahorro y reutilización de agua a través de las siguientes acciones:

- Se han utilizado tecnologías de reuso del agua con 46 arcos de lavado, que nos permiten ahorrar 4,430 m<sup>3</sup> de agua al año por cada 100 vehículos que se limpian en cada arco.
- 75% de avance en la infiltración en mantos acuíferos de agua tratada
- 74% de avance en la instalación de recicladoras de agua
- 65% de avance en los sistemas de aprovechamiento del agua pluvial
- 62% de avance en la instalación de mingitorios ecológicos
- 49% de avance en la instalación de lavamanos y regaderas generales con control a pedal
- 46% de avance en la instalación de bebederos de agua



## Nuestro avance en el tratamiento y reuso de agua

Las aguas residuales generadas por nuestro proceso productivo, se envían a plantas de tratamiento con el objetivo de asegurar que la calidad de nuestra descarga sea superior a la propuesta por la legislación vigente en cada país. Éstas separan los sólidos y la materia orgánica que lleva el agua a través de procesos fisicoquímicos y biológicos.

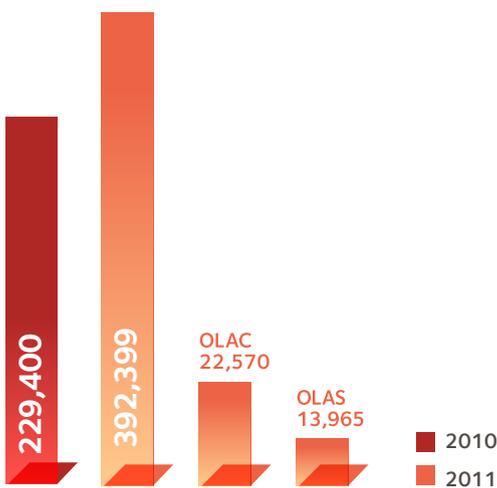
Actualmente, tenemos 44 plantas de tratamiento de agua residual en México, Centroamérica, Sudamérica y Asia. En Estados Unidos no tenemos plantas de tratamiento propias. Sin embargo, se han realizado contratos para que proveedores externos traten el agua que descargamos de nuestras operaciones. Así, además de promover el reuso del agua en riego y lavado de vehículos, obtenemos alianzas con proveedores locales que podrán tener un impacto positivo en las zonas donde tenemos presencia.

El año pasado, en algunas plantas de la región de Centroamérica, invertimos en la construcción de plantas de tratamiento para garantizar la estandarización de parámetros en materia de agua residual, conforme a las políticas de la empresa.

Hoy en día, reutilizamos el agua residual tratada para el riego y lavado de vehículos. Esto representa un poco más del 17% del agua que se consume en las organizaciones de México y un promedio del 7% en las organizaciones de OLAC y OLAS. Con el objeto de mejorar nuestra operación, costos de tratamiento y reuso de agua, continuamos con el desarrollo de nuevas tecnologías como los tratamientos por oxidación avanzada. El resultado de estas acciones nos permite hoy presentar un volumen reusado de agua mayor en un 71.1% al del año anterior, y reportar el volumen reusado de agua por OLAC y OLAS.

Hoy en día, reutilizamos el agua residual tratada para el riego y lavado de vehículos.

### Volumen de agua reusada/ reciclada en m<sup>3</sup>



**Nota:** Los datos de la gráfica corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador EN10 que se encuentran en la tabla de contenido GRI en los anexos de este informe.



## 4. Manejo integral de residuos

Para ofrecer al mercado productos más competitivos, continuamente buscamos nuevas formas de optimizar el abastecimiento de materias primas. En nuestras plantas de producción, se utiliza 97.4% de la materia prima que adquirimos para la elaboración de nuestros productos y 2.6% para empaques. Lo anterior representa más de 2 millones de toneladas de materiales consumidos en 2011.

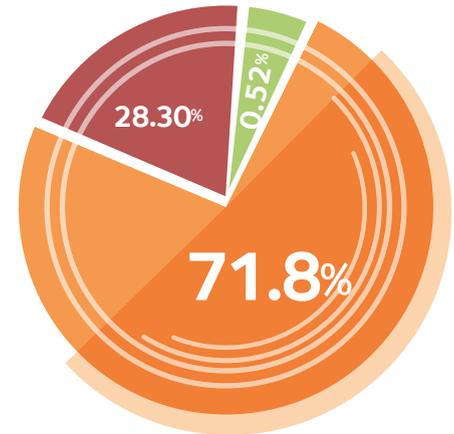
Con el objetivo de reducir, reutilizar y reciclar todos los materiales que desechemos en nuestro proceso productivo, hemos desarrollado un sistema de registro que nos permite reportar más de 71% de residuos reciclados en 2011, en comparación con el 84% presentado en años anteriores. Esto se debe a la ampliación del alcance de nuestro indicador ya que este año, además de incluir a México, también incluye a las organizaciones de OLAC y OLAS. Trabajamos en mejorar los sistemas para la cuantificación de los residuos sólidos generados y así poder reportarlos con mayor precisión en el próximo informe.

La generación de residuos peligrosos en Grupo Bimbo es menor al 1% del total de residuos. Durante 2011, al igual que en el año 2010, no se presentaron derrames significativos de ninguna sustancia química, aceite o combustible.

### Reciclaje y control de residuos en plantas

Nuestra metodología para asegurar un proceso de reciclaje óptimo comienza con la clasificación de todos los residuos que se generan dentro de una instalación. El objetivo es aprovechar los materiales que fueron desechados y que aún sirven para elaborar otros productos. Para lograrlo, es necesario obtener información de los residuos: tipo, características y cantidades de los mismos. Posteriormente, con esta información se determina si es posible el reuso y reciclaje, y se definen los proveedores para hacerlo.

### Desperdicios y desechos generados en 2011



■ Reciclaje (revalorización externa o interna)

■ Incineración (la mayoría se usa como combustible alterno)

■ Vertedero (en relleno sanitario)

**Nota:** Los datos de la gráfica corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador EN22 que se encuentran en la tabla de contenido GRI en los anexos de este informe.

MEJORAS IMPLEMENTADAS PARA LA GESTIÓN DE RESIDUOS							
Región	Buena práctica	Concientización	Control y análisis	Separación	Reciclaje	Reducción impacto	Revalorización
Asia	✓		✓	✓	✓		✓
BBU				✓	✓		
México	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OLAC					✓		
OLAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Total general</b>	78%	77%	78%	88%	69%	85%	61%

**Nota:** Tabla realizada con base en un registro de más de 40 acciones en implementación en las diferentes organizaciones de Grupo Bimbo. Se muestra un avance superior al 60% en los diferentes tipos de actividades que se desarrollan en todas las organizaciones de Grupo Bimbo.

### Reciclaje de residuos en centros de venta

Durante 2011, comenzamos un proyecto piloto de recolección de residuos en diez centros de ventas de la zona metropolitana en la Ciudad de México mediante el desarrollo conjunto con un proveedor. Con el objetivo de aumentar la cantidad de residuos reciclados, logramos un incremento del 38% en el volumen de reciclaje, equivalente a 12 toneladas de residuos.



## 5. Sustentabilidad en los empaques

Además de continuar el desarrollo de la tecnología para fabricar empaques degradables, en Grupo Bimbo nos hemos enfocado a optimizar el material empleado en nuestras envolturas. Por lo que a lo largo del año implementamos proyectos para minimizar la cantidad de plástico utilizado, reducir el espesor y recortar las dimensiones de nuestros empaques —siempre asegurando la calidad e inocuidad de nuestros productos—.

En 2011, la optimización de materiales en el empaque permitió evitar el consumo de cerca de 100 toneladas de plástico; lo que equivale a dejar de emitir alrededor de 155 toneladas de gases de efecto invernadero.

Por otro lado —y como resultado del trabajo realizado en la Alianza Estratégica y Redes de Innovación (AERI's) creada en conjunto con el CONACYT, el área de Investigación y Desarrollo, así como con los proveedores de empaque de Grupo Bimbo—, hemos iniciado proyectos para la identificación, validación y desarrollo de nuevas tecnologías. Estas tecnologías permitirán, a corto plazo, reducir aún más los calibres utilizados en nuestros empaques. De esta forma, mantendremos y/o mejoraremos las características de calidad e inocuidad de los mismos.

En Grupo Bimbo nuestro objetivo es continuar a la vanguardia en la identificación, validación y uso de nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente, no sólo en cuanto a empaques sino en cuanto a toda nuestra cadena de valor.

Con el compromiso de promover la cultura del manejo responsable de los residuos sólidos en México, formamos parte del Compromiso Empresarial para el Manejo Integral de los Residuos Sólidos A.C. (SUSTENTA). A través de esta red, tenemos la misión de difundir información científica para disminuir el impacto de los residuos sólidos municipales en el medio ambiente, aprovechar al máximo los componentes de la basura y promover su correcta administración.

En 2011, la optimización de materiales en el empaque permitió evitar el consumo de cerca de 100 toneladas de plástico; lo que equivale a dejar de emitir alrededor de 155 toneladas de gases de efecto invernadero.

En 2011, hemos generado alianzas con algunos municipios como el de Durango, donde diseñamos e implementamos un sistema de separación en la fuente, recolección selectiva y valorización de los residuos. De igual forma, en Querétaro se activó la evaluación y reestructuración de la recolección selectiva para el Programa Separemos la Basura. SUSTENTA también tiene presencia internacional en la reunión de la Alianza Global para el Reciclaje Sustentable en Sao Paulo, Brasil y en el Congreso Latinoamericano de Residuos en Quito, Ecuador.



### Una nueva alianza: Terracycle®

En 2011, nos aliamos con Terracycle® para dar una solución positiva a los residuos de nuestros empaques, al tiempo que contribuimos a proyectos con causas sociales y ambientales. El plan se llevará a cabo mediante el acopio de envolturas de Pan Bimbo por medio de brigadas, en donde los consumidores podrán participar y, por cada cuatro empaques que envíen, se destinará \$1 peso a una asociación civil. Además, con los empaques de Pan Bimbo recolectados se podrán elaborar diferentes productos de uso diario. Con estas acciones esperamos que los empaques de Pan Bimbo sean recolectados por nuestros consumidores y colaboradores, con el propósito de que se minimice el impacto ambiental.

Con los empaques de Pan Bimbo recolectados se podrán elaborar diferentes productos de uso diario.

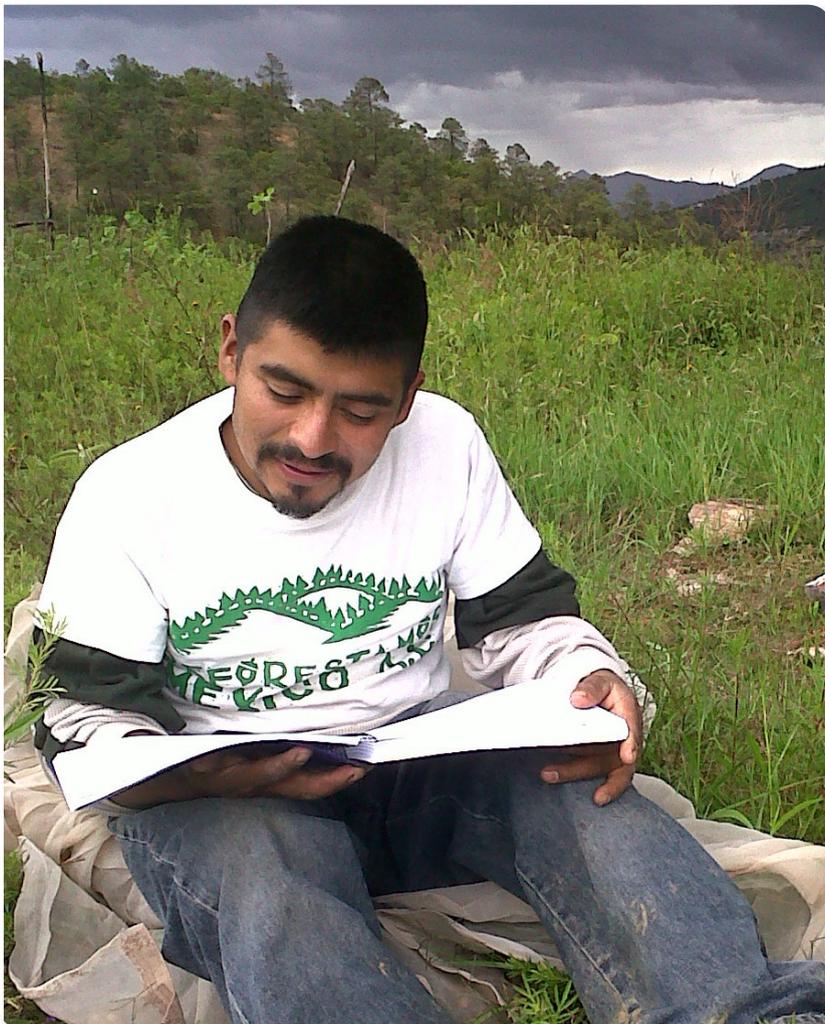
## 6. Conservación y mejora del entorno

Con el interés de asegurar el suministro de bienes y servicios forestales sustentables y de calidad, a través de Reforestamos México, Grupo Bimbo trabaja para aumentar la productividad y rentabilidad de las empresas forestales comunitarias.

En 2011, se ha fortalecido el apoyo a un grupo de 41 empresas forestales en 59 comunidades de los estados de Chihuahua, Durango, Oaxaca, Jalisco, Puebla, Michoacán y Quintana Roo. Por medio de este apoyo se ha logrado incrementar en un 49% la extensión de bosques y selvas con manejo sustentable, en comparación con el año anterior.

Los otros proyectos que se apoyaron en 2011 para favorecer el desarrollo rural y la preservación del medio ambiente se encuentran en la sección "Nuestro compromiso con la comunidad" del capítulo "Comprometidos con Nuestra Sociedad" de este Informe.

En 2011, se alcanzó la conservación de **121,615** hectáreas adicionales de bosques bajo manejo forestal sustentable.



REFORESTAMOS MÉXICO		
Indicador	2011	2010
Hectáreas bajo manejo forestal sustentable	368,172	246,557
Número de comunidades	59	112
Voluntarios involucrados	5,524	4,576
Empresas involucradas	41	6



# 03 Grupo Bimbo Comprometidos con Nuestra Sociedad





**Apoyamos a  
cerca de 300  
organizaciones  
de la sociedad  
civil**



## RETOS FUTUROS

### Con nuestra cadena de valor externa

- **Completar la implementación** del Modelo de Socios de Negocio Externos en México y preparar su expansión a nivel global, adecuándolo a la legislación vigente en cada país donde tenemos presencia.
- **Realizar auditorías a nuestros proveedores**, las cuales incluirán el cumplimiento de la nueva normatividad.
- **Ampliar el impacto** de los cursos a pequeños comercios en México.

### Con la sociedad

- **Implementar el programa** de "Buen Vecino" para mejorar la calidad de vida de las comunidades donde operamos.
- **Fomentar el voluntariado** de nuestros colaboradores y la asignación de donativos en proyectos de mayor impacto.

87

## LOGROS DEL PERIODO 2011

### Con nuestra cadena de valor externa

- **Actualización de la normatividad** de Compras y Desarrollo del Modelo de Socios de Negocio Externo en México.
- **Continuamos apoyando a nuestros proveedores** a través de Nacional Financiera, incrementando el programa en 15% comparado con 2010

### Con la sociedad

- **Apoyo a cerca de 300 organizaciones** de la sociedad civil.
- **Participación de casi 47 mil colaboradores**, sus familias y las comunidades donde está presente Grupo Bimbo en actividades de voluntariado para impacto ambiental y social en México y Brasil.



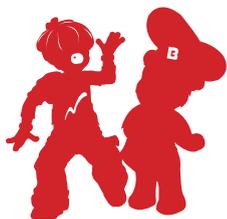
### CONTENIDO:

1. **Compromiso con nuestra cadena de valor externa: proveedores**
2. **Compromiso con nuestra cadena de valor externa: clientes**
3. **Compromiso con la comunidad**

# 1. Compromiso con nuestra cadena de valor externa: proveedores

El vínculo que mantenemos con nuestros proveedores es crucial para ofrecer diariamente a nuestros consumidores en todo el mundo productos de calidad a precios competitivos. Queremos mejorar nuestra forma de trabajar juntos para limitar los riesgos y aprovechar las áreas de oportunidad, dado el contexto actual que requiere de innovación y de una mayor eficiencia en los procesos de la cadena de suministro.

Contribuimos al desarrollo de los países donde operamos al fomentar el interés de las pequeñas y medianas empresas para que puedan capacitarse y tener prácticas justas de negocio. Necesitamos asegurar que nuestros proveedores —empresas grandes o multinacionales— también respeten y mantengan dichas prácticas y fomenten el desarrollo de su propia cadena de suministro.



## Mejor Práctica

### Los motivos de la importancia del tema de sustentabilidad en la gestión de la cadena de suministro

Estos ajustes a nuestras políticas y procedimientos son necesarios debido al contexto global del sector de alimentos y el crecimiento mundial de Grupo Bimbo, reconociendo los efectos del cambio climático y del aumento continuo de población entre otros, y considerando los siguientes aspectos:

- Mitigar el impacto de la incertidumbre en el desempeño de los mercados de ingredientes para el procesamiento de alimentos y la volatilidad de precios de materias primas como el trigo, aceite, etc. para fomentar una agricultura eficiente y fortalecer su cadena de suministro.
- Participar al mejor desempeño y eficiencia en el consumo de recursos naturales (agua, tierra, combustible, etc.) por parte de su cadena de suministro para asegurar la productividad y sustentabilidad de las materias primas necesarias para la producción de alimentos.
- Las pequeñas y medianas empresas son un grupo importante, por lo cual preocuparse por su capacitación, programas de comercio justo y buenas prácticas para su trabajo digno con prácticas laborales responsables son temas importantes.

**Fuente:** Análisis de Estudios del Sector de Alimentos entre 2005 y 2011 (ver sección "Nuestro Proceso de definición de la Materialidad" en Anexos de este informe)

## Integración formal de la sustentabilidad en los documentos de gestión de compras

En 2011, el área de Compras Corporativas inició la actualización de su normatividad y el desarrollo del Programa de Compras Verdes. En estos documentos se incluyen temas relacionados con la responsabilidad social para lograr la gestión más sustentable de nuestra cadena de suministro.

Además, el Código de Ética interno y el nuevo Código de Conducta para proveedores guiarán la relación con nuestra cadena de suministro.

A partir de 2012, los lineamientos específicos relacionados con temas de sustentabilidad se adecuarán para su cumplimiento progresivamente obligatorio en cada uno de los países donde operamos. Sin embargo, ya trabajamos con proveedores que han desarrollado buenas prácticas de manera voluntaria y a través de iniciativas propias. Una prueba de estos avances es el proyecto piloto en México, llamado Modelo de Socios de Negocio Externos, descrito en el caso presentado a continuación.

En Grupo Bimbo tenemos como estrategia consumir productos de origen nacional para promover el desarrollo del país en cada una de las regiones en donde operamos. Los otros factores que influyen en la decisión de compra son la competitividad en precio, el desempeño en entregas (cantidad y oportunidad), la calidad y la innovación.

Para proporcionar información actualizada en español e inglés, el nuevo portal de proveedores que se abrirá en 2012 funcionará como plataforma de gestión y comunicación con ellos.

### Código de Ética interno para nuestros proveedores

Garantiza cómo se establecen las relaciones con nuestros proveedores bajo los parámetros de:

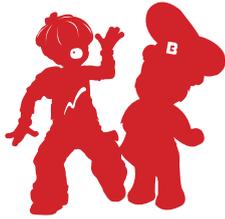
- **Trato:** negociaciones honestas y equitativas respetuosas, justas, basadas en la confianza y el afecto
- **Revisión integral** de las propuestas considerando el precio, el valor agregado, la calidad y el servicio
- **Condiciones:** acuerdos claros respecto a condiciones de pago y procesos transparentes.
- **Legalidad de las operaciones:** cuidamos que nuestros proveedores no incurran en prácticas ilegales como el lavado de dinero, el incumplimiento de sus obligaciones fiscales, medioambientales o sociales.

### Código de Conducta para nuestros proveedores

Define el comportamiento que deberán garantizar los proveedores en los siguientes ámbitos:

- Derechos humanos
- Cumplimiento legal
- Desarrollo de la comunidad
- Respeto a la individualidad
- Condiciones de trabajo
- Desarrollo y valores
- Remuneración justa
- Salud y seguridad
- Conservación del medio ambiente
- Evitar la contratación de menores

En 2012, al Código se publicará en el portal de proveedores.



## Mejor Práctica

# Proyecto piloto en México para la gestión sustentable de la cadena de suministro:

## El Modelo de Socios de Negocio Externos

En 2011, con la finalidad de impulsar la implementación de la normatividad actualizada y el Código de Conducta, desarrollamos el Modelo de Socios de Negocio Externos, un proyecto piloto para fomentar una relación más estrecha y de valor agregado mutuo con nuestros proveedores. El modelo se fundamenta en una relación de "socios", lo que nos motiva a trabajar juntos con compromisos de innovación comunes en temas fundamentales como sustentabilidad, inocuidad, desarrollo, innovación y reconocimientos.

El modelo ya fue presentado este año en el Foro Anual de Proveedores de México. En 2012, trabajaremos para su despliegue a nivel internacional.

## Auditoría a proveedores

Mantenemos un programa de auditoría que tiene como objetivo certificar a nuestros proveedores de insumos de producción (ingredientes y empaques) para asegurar que poseen sistemas financieros, operativos y seguridad en alimentos, así como buenas prácticas de manufactura que garanticen la calidad de dichos ingredientes. A partir de la implementación del Modelo de Socios de Negocio Externos se trabaja con temas de sustentabilidad, como el "Programa de Liderazgo Ambiental para la Competitividad" de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) en México.

## Reconocimiento a proveedores

En la Junta Nacional de Proveedores de este año se premió a dos empresas por su desempeño sobresaliente: Aarhuskarls-hamn México, S.A. de C.V. y Beta San Miguel, S.A. de C.V. Para la evaluación se consideraron los siguientes conceptos: innovación, servicio, relación comercial y resultados de auditoría. En 2012, ampliaremos nuestro proceso de premiación con una categoría adicional de sustentabilidad.

### Programa de Compras Verdes

En un esfuerzo por comenzar a realizar compras verdes que garanticen que la materia prima que utilizamos provenga de fuentes y empresas sostenibles respetuosas con el medio ambiente, con la sociedad y con las leyes de los países donde operamos, en 2011 nos enfocamos a desarrollar la compra de dos insumos certificados:

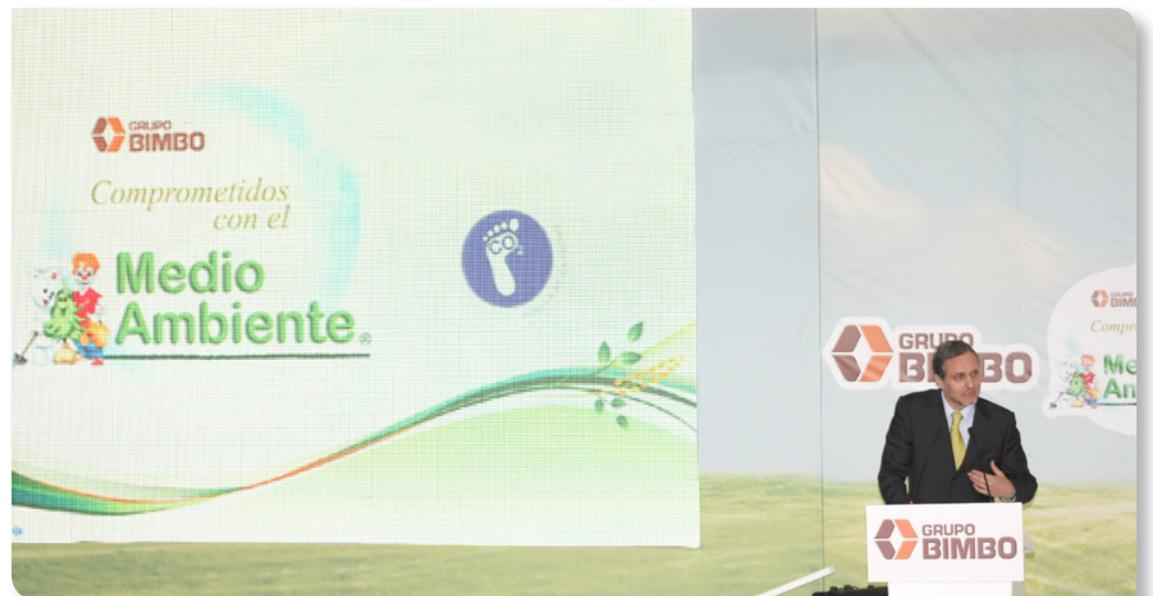
#### • Aceite de palma certificada

Nuestros proveedores de aceite de palma, a nivel global, han asumido el compromiso de garantizar para 2015 que el 100% de la materia prima que nos suministren sea sustentable. Esto incluye la certificación del producto por el organismo internacional *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO), que garantiza que éste proviene de fuentes sostenibles, con el fin de generar una red que evite la deforestación indiscriminada y promueva el cuidado de la fauna silvestre.

#### • Madera certificada

En México desarrollamos un programa para apoyar a proveedores avalados por el organismo internacional *Forest Stewardship Council* (FSC). Hoy, el 100% de la madera que compramos en México está garantizada por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). Para 2015, nuestra meta es que 100% de la madera que utilicemos esté respaldada por el FSC, y así poder combatir juntos la tala ilegal de árboles y las importaciones ilegales.

Para el 2015, nuestra meta es que 100% de la madera que utilicemos esté respaldada por el FSC.



## Programas de apoyo a nuestros proveedores

Grupo Bimbo forma parte de la Red AC. Esta asociación, constituida por un grupo de empresas mexicanas comprometidas con el desarrollo del país, creó el Centro de Competitividad de Monterrey (CCM) para que las pequeñas y medianas empresas que forman parte de nuestra cadena de valor mejoren su competitividad.

A través de este centro hemos colaborado en el desarrollo de talleres empresariales de formación con-

tinua y, desde 2009, en el programa "De Empresario a Empresario" para compartir experiencias, conectar a las empresas y hacer negocios juntos. Este programa, en el que participan 30 de nuestros proveedores, consta de diplomados de 648 horas de capacitación que se imparten a 260 participantes de 85 organizaciones, con más de 30 instructores y 19 visitas a plantas de las empresas expositoras.

## Testimonio

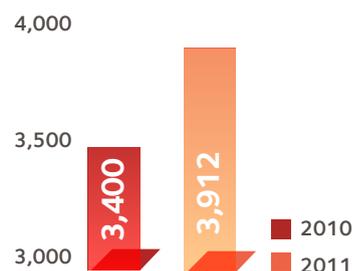
Testimonio de un proveedor de Grupo Bimbo del programa "Emprendedor Emprendedor"

**"La experiencia que tuvimos fue verdaderamente satisfactoria. Nos ayudaron a visualizar hacia dónde queremos llevar nuestro negocio y el paso de una empresa familiar a una empresa un poco más formal. Afortunadamente, con el trabajo y el diagnóstico, nos hemos dado cuenta de los detalles que queríamos cambiar y de nuestras fortalezas."... "Estamos muy contentos con el trabajo realizado y los resultados obtenidos".**

**Noé Arellano Ortega, Gerente de Guantes Arellano**

A través del programa "Cadenas Productivas" de Nacional Financiera (NAFIN), proporcionamos nuevamente a nuestros proveedores acceso a una fuente de financiamiento con menores costos de intermediación. Esto mejora el manejo de su liquidez, fortalece sus relaciones bancarias y construye un historial crediticio.

## Evolución del monto de financiamiento del Programa NAFIN otorgado a proveedores (en millones de pesos)





## Mejor Práctica

# Comprometidos con el fortalecimiento de los productores de leche de cabra en México

México es el primer productor de leche de cabra de América Latina. La ganadería caprina es una actividad que sustenta a más de 400 mil familias con escasez de recursos en las regiones del centro, occidente y norte del país. Por ello, en Coronado —marca líder en la producción de dulces de leche y cajeta— nos hemos comprometido en apoyar la sustentabilidad de nuestra principal fuente de proveeduría desde 2006, siendo 2011 uno de los años con mayores logros. Hemos abierto cuatro centros de acopio que nos permiten recopilar 30 millones de litros de leche de cabra por año, provenientes de poco más de 45,000 cabras. Este esquema nos ha permitido apoyar a más de 1,500 familias de productores de leche en el centro y norte del país, mejorando su calidad de vida y su arraigo en áreas rurales de nuestro México.

En alianza con los tres niveles de gobierno y universidades como la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, nos hemos enfocado en estimular la inversión en proyectos productivos e investigaciones para mejorar el rendimiento de los productores de leche. Fomentamos la entrega de recursos financieros y humanos, así como paquetes tecnológicos cada vez más sustentables, para introducir razas más productivas como Saanen, Toguen y Alpina a las ganaderías, mejorar las instalaciones y de esta forma tener capacidad de respetar los ciclos de gestación y lactancia del ganado, así como optimizar la alimentación de las cabras. Todo ello para lograr una mejora en la productividad y el ingreso de los productores de bajos recursos.

Otro proyecto que impulsamos, es un fideicomiso creado por Grupo Bimbo junto con FIRA que facilita a unos 300 productores de la región bajo y norte del país, la inversión en proyectos productivos. Gracias a las estrategias que implementamos, más productores de leche de cabra tengan la oportunidad de mejorar la calidad de vida de sus familias, logrando producir más y mejor.

## 2. Compromiso con nuestra cadena de valor externa: Clientes

Nuestros clientes son aliados importantes con quienes desarrollamos una relación cada vez más sólida y de largo plazo. Con muchos de ellos hemos trabajado por años, con algunos incluso desde el inicio de nuestras operaciones en 1945. Por medio de la estrategia de Responsabilidad Social, las acciones principales hacia nuestros clientes se orientan al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Con esfuerzos constantes de capacitación y consultoría se busca la tecnificación y modernización de las tiendas del canal tradicional para mejorar su productividad. Este año, nos enfocamos en desarrollar nuevas alianzas para que, a partir de 2012, podamos capacitar y fortalecer el desempeño de pequeños comercios (clientes de Grupo Bimbo).

- Desarrollamos una alianza con la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo en Pequeño de la Ciudad de México (CANACOPE) para integrar a nuestros mejores clientes en un programa de capacitación en México D.F., el cual les permitirá obtener equipos de cómputo financiados por el Fondo PyME.

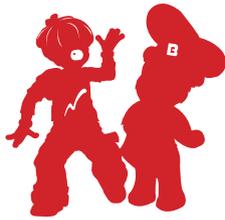


Se capacitó  
a 67 dueños de  
pequeñas tiendas en  
las Universidades  
Tecnológicas  
de México.

- El programa Mi Tienda impulsado por Grupo Bimbo, en conjunto con la organización FUNDES y financiado por la Secretaría de Economía de México, ha permitido la capacitación de 38 clientes en este periodo.
- A través de la alianza con el Centro para el Desarrollo Empresarial del Pequeño Comercio de Abarrotes A.C. (CEDEPEC) se capacitó a 67 dueños de pequeñas tiendas en las Universidades Tecnológicas de México. Para 2012, se proyecta capacitar a mil clientes, lo cual aumentará la presencia en diversas ciudades del país.
- Nuestro apoyo a la Fundación ProEmpleo Productivo nos permite ofrecer, desde hace varios años, capacitación y "mentoring" a personas que desean iniciar o hacer crecer su propio negocio. Algunas de estas personas han sido dueñas de tiendas de expendio de Grupo Bimbo.

Durante 2012, trabajaremos para mejorar los impactos de nuestra participación en estas iniciativas y generar resultados en el proyecto de segmentación de tiendas de nuestra alianza con el Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo, A.C. (CONMEXICO).





## Mejor Práctica

# Capacitación a Empresarios con el programa ProEmpleo Productivo

Grupo Bimbo ha apoyado a la Fundación ProEmpleo en el desarrollo de un programa para la capacitación de microempresas y personas que desean lograr una vida digna y productiva desde 2010. El programa comprende tres partes: Taller Emprende, capacitación en oficios y un servicio de consultoría profesional a través de una incubadora de empresas y un centro de desarrollo empresarial.

Taller Emprende comprende 80 horas que se imparten de manera presencial. Su objetivo es que los beneficiados inicien o mejoren sus microempresas en el corto plazo. Los temas se dividen con la siguiente estructura: desarrollo humano, administración y mercadotecnia, contabilidad y finanzas, y ventas y servicio al cliente. Además, en el programa ProEmpleo Productivo se ofrece consultoría profesional.

Desde la creación del programa beneficiamos a 5,600 personas capacitadas en México, D.F.; emprendedores que han logrado mejorar más de 1,400 empresas. Se capacitaron 357 dueños y colaboradores de tiendas de expendio de Grupo Bimbo de varias regiones de México que les ha permitido mantener y hacer crecer su negocio.



## 3. Compromiso con la comunidad

Desde nuestros orígenes, nos aliamos con organizaciones de la sociedad civil para la mejora de la educación, la protección del medio ambiente, el fomento de la actividad física y salud, y el desarrollo socio-económico de las zonas rurales y vecinas a nuestra operación.

### Donativos

Es política de Grupo Bimbo que cada organización entienda la realidad de los países y regiones donde opera. Siempre fomentamos una relación de respeto y comunicación cercana con las autoridades políticas, medios de comunicación,

organizaciones sociales, cámaras empresariales y de comercio, grupos de interés y organismos internacionales. De esta forma podemos verificar cómo impactamos en ellos y cómo podemos contribuir para su desarrollo.

La Dirección de Relaciones Institucionales es responsable del seguimiento y la gestión de la relación con todas las organizaciones de la sociedad civil que la empresa decide apoyar.

Se gestiona también el Fondo Grupo Bimbo México para Desastres Naturales que apoya a los colaboradores que resulten afectados por algún



Este año hemos logrado impactar positivamente la vida de más de 2.2 millones de personas, de los cuales la mitad son niños y jóvenes.

desastre natural. Este año no se han registrado importantes eventos de este tipo en las comunidades en donde operamos por lo cual se apoyó a un número reducido de siniestrados en comparación con años anteriores.

En 2011, apoyamos a cerca de 300 organizaciones —fundaciones, instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil y organismos empresariales, entre otros— a través de donaciones en efectivo o en especie. La inversión en este periodo para lograr un importante e indirecto impacto económico en las comunidades y países en donde operamos fue de más de 1.5% de nuestras utilidades netas.

## Educación

En 2011:

- Como cada año, recibimos en nuestras plantas a niños y jóvenes en México, OLAC y OLAS. En este periodo más de 676 mil niños conocieron el día a día de la operación de nuestra empresa, aportando a su educación en temas de nutrición, alimentación e higiene alimenticia. ¡Vivieron una experiencia única a bordo de una nave espacial durante la visita!
- Gracias al apoyo de Grupo Bimbo el Instituto Educativo, A.C., que promueve la educación integral con un fuerte énfasis en valores, continúa incidiendo en la educación de las 367 familias que confían en el instituto para la educación de sus hijos.
- Con la asociación Empresarios por la Educación, en México y Colombia colaboramos en el programa Líderes S.XXI que busca mejorar la calidad en la gestión de las instituciones educativas. El programa inició en Cali y Medellín con 32 rectores participantes, cuyas

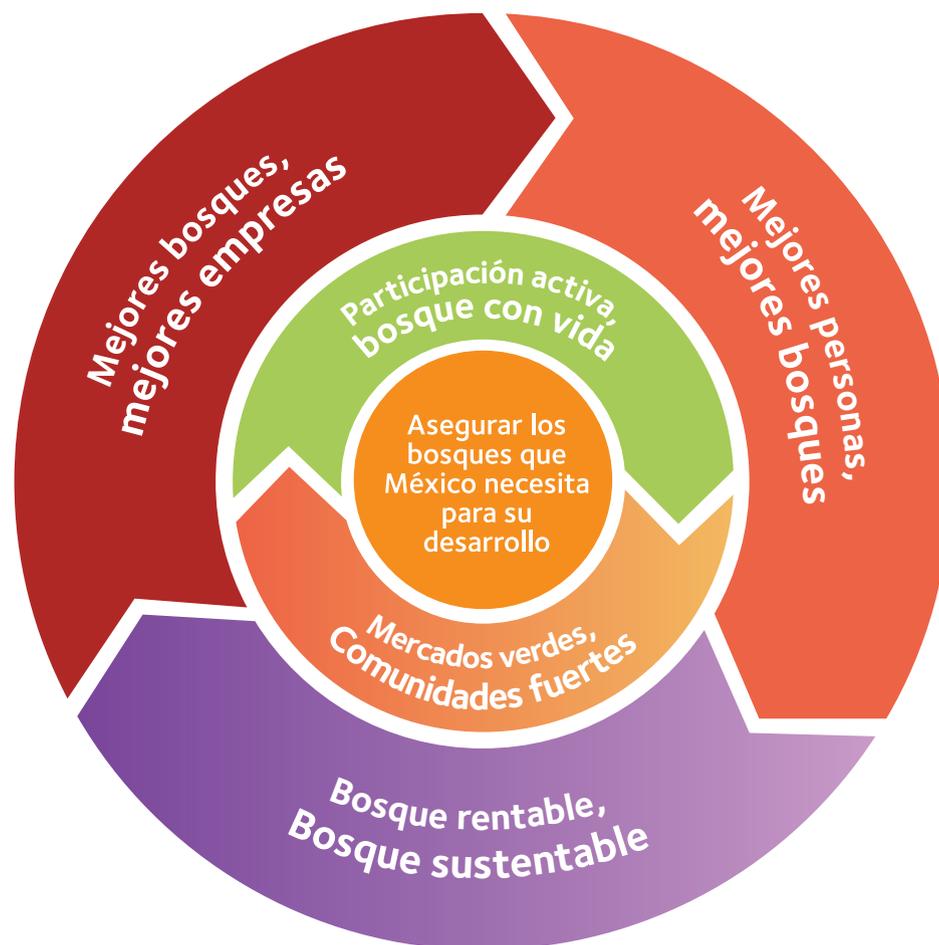


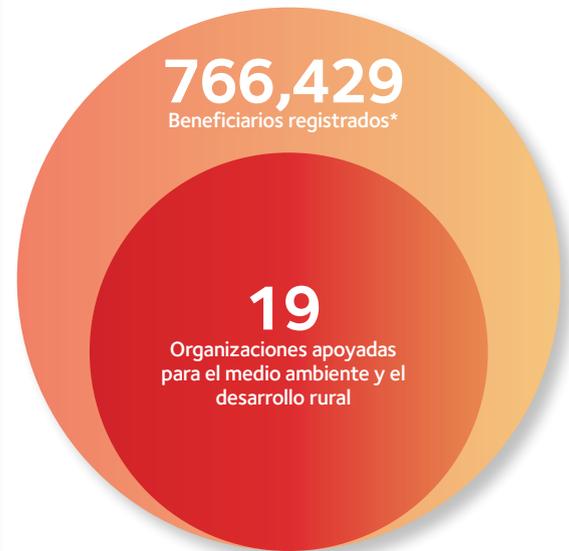
**Nota:** El número de "Beneficiarios registrados" corresponde a 32 organizaciones en el rubro de "Educación" (de las 60 organizaciones que Grupo Bimbo tiene registrado haber apoyado en 2011) que entregaron un reporte, en enero de 2012, sobre el impacto de los proyectos que han podido desarrollarse mediante la aportación de Grupo Bimbo en 2011.



instituciones representan el 10% de la matrícula de Cali y el 7% de la matrícula de Medellín. Nuestra contribución a la implementación de este programa se hace a través de voluntariado.

- En México colaboramos con SIFE México, A.C., que pertenece a la organización SIFE Worldwide. Esta organización trabaja con jóvenes universitarios para generar proyectos productivos sustentables a favor de comunidades necesitadas. Este año el patrocinio de Grupo Bimbo permitió la realización de la Competencia Nacional SIFE México 2011 con la participación de 16 Universidades y 600 estudiantes.





**Nota:** El número de "Beneficiarios registrados" corresponde a 14 organizaciones en el rubro de "Medio Ambiente y Desarrollo Rural" (de las 19 organizaciones que Grupo Bimbo tiene registrado haber apoyado en 2011) que entregaron un reporte, en enero de 2012, sobre el impacto de los proyectos que han podido desarrollarse mediante la aportación de Grupo Bimbo en 2011.

## Medio ambiente y desarrollo rural

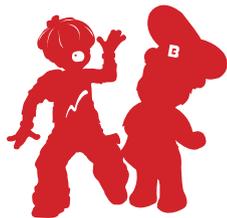
Colaboramos para fomentar el voluntariado y generar en nuestra comunidad una capacidad de respuesta ante situaciones de desastre o emergencia. Con diversas iniciativas impulsamos el desarrollo social, económico y de infraestructura en las comunidades indígenas y zonas rurales.

- A través de Fideicomiso ProVivah, Fundación Pro-Mixteca, A.C. y Fundación CIE, A.C., se construyeron viviendas para personas de bajos recursos, dos instituciones educativas, una biblioteca y un albergue para recuperar la cultura en una zona rural. Además, brindamos apoyo para la construcción del Parque de Innovación y Transferencia de Tecnología de San Luis, en el Instituto Tecnológico y de Monterrey Campus San Luis, México. Así se impacta de manera directa a más de 3,800 personas.
- Con la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural posibilitamos la mejora de la calidad de vida y trabajo de los campesinos a través de proyectos productivos, capacitación técnica, organización y educación social básica. Este año nuestro donativo se utilizó para el fortalecimiento institucional. La contribución de Grupo Bimbo con esta fundación permite que se cumpla el compromiso de un grupo de empresarios que se inició hace ya 48 años. Desde entonces beneficiamos a más de 500 mil familias campesinas de bajos recursos.

Sus impactos se describen en el apartado "Conservación del Entorno" del capítulo "Comprometidos con el Medio Ambiente".

- En 2011 el trabajo de Reforestamos México se centró en el Modelo de Intervención Forestal que opera a través de tres programas con la finalidad de "asegurar los bosques que México necesita para su desarrollo". A través del programa "Mejores Bosques, Mejores Personas", se implementaron proyectos como "Guardianes de la Comunidad".

Fomentamos otros programas de Reforestamos México que buscan incrementar la productividad y rentabilidad de los ejidos y comunidades forestales que manejan de forma responsable sus bosques. Sus impactos se describen en el apartado "Conservación del Entorno" del capítulo "Comprometidos con el Medio Ambiente".



### Mejor Práctica

## Guardianes de la comunidad

El vandalismo y la inseguridad que se vivían en el municipio de Zitácuaro, Michoacán (México) aunados a la problemática por la falta de un tiradero de basura con separación y reciclaje de residuos, hacía imposible que los ciudadanos de este pueblo tuvieran una vida tranquila y saludable. Con esta problemática las tres organizaciones: Reforestamos México, A.C., Biocenosis, A.C. y Mujeres Campesinas trabajando por un mejor Futuro de la comunidad de Rincón de Curungueo decidieron unirse para crear el programa “Guardianes de la Comunidad”.

Actualmente, Guardianes de la Comunidad es un grupo de 21 jóvenes (9 hombres y 12 mujeres) que han sido sensibilizados en temas medioambientales importantes para su comunidad. Este grupo se dedica a la separación de residuos, a la producción de composta a través de basura orgánica y a la construcción de viveros con botellas PET. El objetivo de estos jóvenes es velar por el futuro de su municipio para ofrecer a los ciudadanos de Zitácuaro una solución al problema de la basura, y a ellos mismos una salida a la situación de violencia que se vive en su entorno.

El líder de los Guardianes de la Comunidad es Jesús Arriaga, un joven comprometido con su comunidad que desde 2010 participa como líder en la iniciativa Reforestamos México, A.C. para cuidar los bosques y a la gente de su comunidad. Jesús es consciente de los cambios que sus Guardianes han provocado en Zitácuaro y está orgulloso de observar que madres y niños de la comunidad se han sumado al proyecto de separar sus residuos y convivir más cordialmente con la juventud del área.

Jesús espera que en 2012 el grupo de jóvenes que lo acompaña siga creciendo y que los viveros produzcan árboles frutales y ornamentales. También, quiere que sus clientes se vinculen con el proyecto para mejorar y hacer crecer el centro de acopio de PET y basura orgánica pero, sobretodo, su sueño es garantizar la convivencia y la armonía en Zitácuaro.



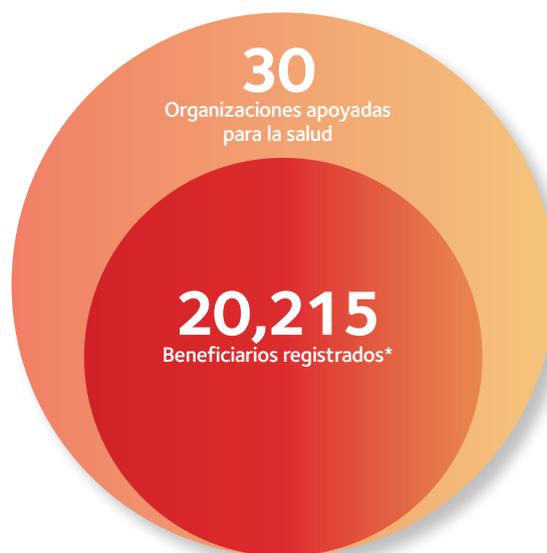
## Salud y actividad física

En este periodo, colaboramos para erradicar la desnutrición infantil y los trastornos de la conducta alimentaria en jóvenes, para la lucha contra el cáncer, el SIDA, las adicciones y otras enfermedades del siglo XXI, ofrecer apoyo a los discapacitados y fomentar el deporte en nuestra sociedad.

- En México y OLAS apoyamos a la Fundación Ibero Meneses, la organización Aantaj A.C., Comer y Crecer A.C., a la Corporación Red de Alimentos y al Instituto Nacional de Rehabilitación Adriana Rebaiza Flores para que, a través de sus proyectos relacionados con la alimentación (construcción de un comedor, desayunos y comidas gratuitas para niños, entrega de alimentos), puedan beneficiar a más de 13 mil personas.

En 2012, se implementará el programa "Buen Vecino" con el objetivo de que Grupo Bimbo esté todavía más cerca de la comunidad y de las autoridades de aquellos lugares en donde tenemos plantas. Se enfocará en el apoyo a tres aspectos principales: promoción de la actividad física, cuidado del medio ambiente y seguridad.

Además de las acciones a favor de la salud, en el apartado "Promoción de estilos de vida saludables" del capítulo "Comprometidos con tu Salud", hemos descrito a las organizaciones y las acciones que impulsamos para la promoción de estilos de vida saludable y actividad física a favor de miles de nuestros consumidores, comunidades y colaboradores.



**Nota:** El número de "Beneficiarios registrados" corresponde a 17 organizaciones en el rubro de "Salud" (de las 30 organizaciones que Grupo Bimbo tiene registrado haber apoyado en 2011) que entregaron un reporte, en enero de 2012, sobre el impacto de los proyectos que han podido desarrollarse mediante la aportación de Grupo Bimbo en 2011.



La participación solidaria de nuestros colaboradores para servir en la sociedad nos permite participar de manera más activa y directa en las comunidades donde operamos.

### Voluntariado de nuestros colaboradores y la comunidad

Las acciones de voluntariado complementan la cooperación que nuestras organizaciones realizan a través de donativos. La participación solidaria de nuestros colaboradores para servir en la sociedad nos permite participar de manera más activa y directa en las comunidades donde operamos.

- En México se vive un problema importante en la gestión de la basura en cuanto a los altos volúmenes que se generan diariamente. Consciente de esta problemática, y como parte de nuestro compromiso con el medio ambiente, nuestra empresa participó y apoyó económicamente —por segundo año consecutivo— en la campaña masiva “Limpiemos Nuestro México” organizada por Fundación Azteca. Grupo Bimbo invitó a la población de todas las ciudades en donde tenemos presencia a unirse a la brigada de voluntariado Bimbo donde colaboradores, familiares y amigos trabajamos por tener áreas más limpias. De 2010 a 2011 pasamos de 30,084 a 46,667 participantes.



- Durante 2011, Organización Barcel en México ha logrado la participación de 5,457 colaboradores y recolectado un total de \$1,200,553 pesos; aportación económica que se duplicó con la de la empresa. Además, alrededor de 400 colaboradores voluntarios realizaron visitas a siete fundaciones para apoyar en actividades diversas de nutrición, promoción de estilos de vida saludable, mejora de la infraestructura y educación. Tenemos un plan anual de voluntariado muy detallado que ha resultado exitoso en lograr un mayor apoyo a la sociedad por parte de nuestros colaboradores tanto sindicalizados como no sindicalizados.

En Grupo Bimbo preservamos nuestra independencia y no nos adherimos a ninguna ideología o grupo político ni hacemos aportaciones para estos fines, pero sí promovemos la participación cívica en asociaciones ciudadanas o profesionales.

Las acciones de voluntariado complementan la cooperación que nuestras organizaciones realizan a través de donativos.

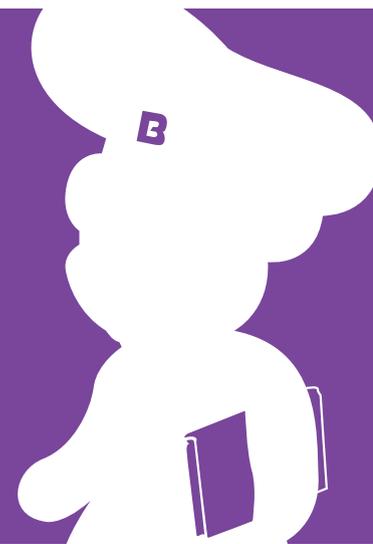
# 04 Grupo BIMBO

## Comprometidos con Nuestros Colaboradores





Buscamos vivir los valores de nuestra empresa



## RETOS FUTUROS

- **Garantizar resultados positivos** en la aplicación del Modelo de Seguridad y Salud.
- **Fortalecer el desarrollo de talento** y la conciliación entre la vida personal y laboral, mediante programas de educación y salud para colaboradores administrativos y operativos, así como para sus familias.
- **Asegurar que los líderes se preocupen** por su personal y desarrollen una relación cercana y de involucramiento con ellos. Queremos que cada persona del Grupo se identifique con los valores y los objetivos de la empresa.

105

## LOGROS DEL PERIODO 2011

- **Integración exitosa** de los más de 18,000 colaboradores de BBU, Bimbo Iberia y Fargo.
- **Proceso de implementación** en curso del Modelo de Seguridad y Salud en el 100% de las fábricas y en 50% de los centros de venta.
- **Incremento en el número de horas de capacitación**, con un logro de más de 2.4 millones de horas y el acceso a más de 600 cursos a través de la plataforma en Internet de la Universidad Virtual Bimbo.
- **Capacitación de 9% de nuestros colaboradores** en relación con derechos humanos.



### CONTENIDO:

1. Gestión de nuestra gente
2. Nuestros colaboradores en el proceso de integración internacional
3. Salud y seguridad
4. Gestión de talento, educación y desarrollo
5. Conciliación, trabajo y familia

# 1. Gestión de nuestra gente



En Grupo Bimbo buscamos que todo colaborador sea respetado y que encuentre en nuestra empresa un espacio adecuado para su desarrollo tanto en el ámbito profesional como en el personal. El trato con nuestros colaboradores se basa en la Regla de Oro (Respeto, Justicia, Confianza y Afecto), y se rige por nuestro Código de Ética interno, nuestro Manual de Filosofía y Políticas, así como por el Modelo Grupo Bimbo — documento que incluye el sistema de gestión general de nuestra empresa—.

Con base en estos principios, desde la Dirección de Personal, en acuerdo con nuestras organizaciones, fijamos las metas y objetivos de desempeño de Grupo Bimbo en los temas de prácticas laborales, incluyendo el respeto a los derechos humanos universales.

## Nuestra Política de Relaciones con el Personal dirige el día a día de nuestros colaboradores

Esta normativa se fundamenta en que el Líder es el responsable de facilitar el desarrollo, desempeño productivo y el éxito de sus colaboradores. En esta política se estipula “dar especial atención a nuestro personal en todos los momentos de la relación laboral, no sólo buscando un sano clima de trabajo y una participación activa, sino propiciando —en todo lo posible— el desarrollo integral de cada uno de nuestros colaboradores y su integración

El trato con nuestros colaboradores se basa en la Regla de Oro: Respeto, Justicia, Confianza y Afecto.

como socios por medio de su participación en la operación, utilidades y capital de nuestra empresa.”

En dicha política se definen las responsabilidades que los líderes deberán de llevar a cabo:

- **Ejercicio de Jefatura**, que fomenta que los colaboradores con este cargo administren su equipo de trabajo y la relación laboral con cada uno de sus integrantes.
- **Trabajo en Equipo**, que promueve la iniciativa, la responsabilidad, la colaboración, la toma de decisiones, la integración y el reconocimiento mutuo entre sus miembros.
- **Comunicación y Reconocimiento**, que propician un clima de confianza, entusiasmo e interés por la calidad a través de una comunicación abierta y de una cultura de reconocimientos.

Las otras funciones, en donde los líderes tienen que intervenir, son temas relacionados con **Selección, Compensación, Relaciones Laborales, Seguridad y Salud** y el **Desarrollo de su Personal**.



### Derechos humanos

Para impulsar las prácticas de igualdad laboral alentamos al personal a desarrollar su talento y a que lo apliquen para tomar mayores responsabilidades. Asimismo, promovemos la participación de todos nuestros colaboradores y el respeto a la diversidad; y rechazamos cualquier clase de discriminación.

La versión completa del Código de Ética se encuentra en la página web: [www.grupobimbo.com.mx/assets/files/Codigo%20de%20Etica/Codigo\\_de\\_Etica\\_Grupo\\_Bimbo.pdf](http://www.grupobimbo.com.mx/assets/files/Codigo%20de%20Etica/Codigo_de_Etica_Grupo_Bimbo.pdf)

En este mismo sentido, repudiamos cualquier práctica de trabajo forzoso, a través de los siguientes lineamientos:

- Cuidamos, a través de todos los medios necesarios, la salud e integridad física y mental de nuestros colaboradores.
- La compensación para todo el personal debe ser competitiva con relación al promedio del mercado, dando especial atención al personal operativo de nuevo ingreso.

- Nuestros líderes son responsables de promover un ambiente de comunicación, confianza y colaboración en su Equipo de Trabajo.
- Cada uno de nuestros centros de trabajo se debe distinguir por una sólida salud laboral. Por lo que se fomentará que en las relaciones exista una amplia comunicación y respeto entre todos los miembros y niveles, tanto sindicalizados como no sindicalizados.

De manera paralela, nos oponemos al trabajo infantil. Nos mantenemos informados de las leyes de cada país en el que operamos, auditamos internamente su cumplimiento y hacemos las adaptaciones necesarias para no incurrir en ninguna violación.

### Mejora continua

Con el propósito de favorecer el desarrollo integral de nuestros colaboradores y de responder mejor a nuestro constante crecimiento, durante 2011 se actualizaron los procesos del sistema de gestión llamado "Nuestra Gente". En 2012, nuestro reto será la vivencia continua de dichos estándares en los lugares donde tengamos presencia.

## 2. Nuestros colaboradores en el proceso de integración internacional

Desde nuestros orígenes, hemos tenido el firme objetivo de crecer orgánicamente en el volumen de ventas y el portafolio de productos; e inorgánicamente en el número de regiones donde operamos.

Esta estrategia nos permite dar trabajo a más de 124 mil colaboradores. En el año 2011, nuestra fuerza laboral aumentó en un 17%, lo cual implica grandes

retos para incorporar a la filosofía del Grupo a más de 18 mil nuevos colaboradores. El proceso de integración exitosa que implementamos con las nuevas organizaciones nos permite conjuntar las habilidades de cada colaborador en un solo equipo de trabajo.



### Integración Positiva y Estimulante con las empresas adquiridas

En 2011, nuestro crecimiento tuvo, como principal catalizador, las integraciones de Sara Lee (Estados Unidos), Bimbo Iberia (España y Portugal) y Fargo (Argentina). Estamos seguros que estas empresas nos darán acceso a una visión fresca en aquellos países donde estén presentes. La estrategia de crecimiento internacional fortalecerá nuestra presencia en dichas regiones, misma que continuará consolidándose con marcas reconocidas y de prestigio. Asimismo, la experiencia y conocimiento de nuestros nuevos colaboradores constituirá una aportación significativa de talento a nuestra empresa.

La integración con Weston, desde enero de 2009, se basó en una actitud de escucha permanente, lo que permitió generar sinergias y beneficios mutuos. Se establecieron temas clave para desarrollar. Un ejemplo de estos temas fue la actualización de nuestros valores y de nuestra filosofía empresarial, la cual se llevó a cabo conjuntamente, sumando fortalezas de forma y fondo de ambas empresas y mediante reuniones del comité ejecutivo que se realizaron con metodología participativa.

Con la adquisición de Sara Lee, nuestra operación en Estados Unidos será casi cuatro veces mayor de lo que era hace cuatro años. La combinación de ambos negocios brindará a nuestros clientes un mejor servicio y un portafolio más amplio de productos. Esta sinergia también ofrecerá a nuestros consumidores valor, frescura y productos de la más alta calidad.

Grupo Bimbo establece una visión a largo plazo al generar confianza entre los diversos grupos de interés. Esto queda demostrado con la inversión de un billón de dólares en los próximos cinco años para la transformación de las plantas de Estados Unidos. Estamos trabajando para que estas plantas sean más modernas, con procesos autogestionados y estándares de calidad nacionales e internacionales.

## Nuestros colaboradores

A diciembre de 2011, contamos con 124,604 colaboradores en nómina, de los cuales cerca del 40% vive fuera de México, nuestro país de origen. Las mujeres representan el 16% de la plantilla y, por primera vez, reportamos a trabajadores con contrato a tiempo parcial —becarios y colaboradores con contratos a tiempo parcial en Estados Unidos—, lo que equivale al 2.2% del personal en nómina. Si tomamos en cuenta a los trabajadores autónomos (microempresarios o outsourcing de ventas) y contratados (outsourcing no ventas), es decir, a la fuerza de ventas externa de las organizaciones de BBU y OLAS, 133,602 personas trabajan para Grupo Bimbo.

En las regiones donde se localizan nuestras operaciones significativas —aquellas con más de 25 mil colaboradores (México y Estados Unidos)— fomentamos que se pague, por lo menos, 2.2 veces el salario mínimo estipulado por la ley en México y 2.1 veces en Estados Unidos. En ninguno de estos dos países existen tabuladores diferenciados por género.

*Para más información cuantitativa sobre este tema consulte Anexos al final de este reporte.*

## Colaboradores y trabajadores tercerizados en Grupo Bimbo



**Nota:** Esta tabla integra la información sobre el total de colaboradores en Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. a diciembre de 2011, incluyendo las nuevas empresas adquiridas en 2011. Es el único indicador que tiene una cobertura tan amplia en la sección de Desempeño en Responsabilidad Social del Informe Anual Integrado 2011.

\* Trabajadores contratados (trabajadores tercerizados que no son del área de ventas)  
\*\* Trabajadores autónomos (trabajadores tercerizados de ventas)

RANGOS EN % DE VARIACIÓN ENTRE EL SALARIO INICIAL ESTÁNDAR Y EL MÍNIMO LOCAL POR PAÍS ENTRE 2010 Y 2011		
	2011	2010
México	2.2	entre 2.1 y 2.5
Estados Unidos	2.1	No reportado

\* El salario inicial estándar de Grupo Bimbo corresponde al sueldo base promedio del salario operativo en cada país.

**Notas:** Las variaciones observadas en 2011 se deben a una mayor información disponible y a una mayor precisión en los cálculos realizados. Se definieron México y Estados Unidos como los países con operaciones más significativas por el monto de colaboradores superior a 25,000 personas.

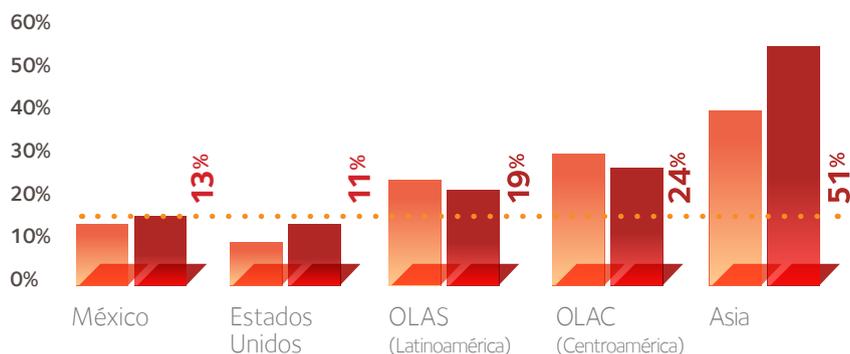
Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador EC5 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

## Permanencia del personal

Este año la no permanencia (rotación media) de colaboradores asciende a 14.26%, lo cual representa un desafío que atacamos con un plan laboral a nivel local. Estas acciones se adecuan a las necesidades de cada organización para lograr los objetivos con mayor rapidez y su seguimiento se realiza trimestralmente. El plan laboral nos permite atender diferentes áreas de oportunidad, con el fin de que los colaboradores estén comprometidos, satisfechos y orgullosos de pertenecer y permanecer en nuestra empresa.

Reclutamos a nuevos colaboradores y destacamos nuestro compromiso con la juventud. Por ello, el 64.8% de los colaboradores que se integraron a Grupo Bimbo en 2011 son personas menores de 30 años.

## % de no permanencia\* de colaboradores por región y a nivel mundial



\* En Grupo Bimbo a la rotación de personal se le denomina "no permanencia", con el fin de impactar, a través de ese cambio de lenguaje, la cultura de "Nos interesa que el personal permanezca, pues lo consideramos sano, tanto para la empresa, como para las personas".

**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador LA2 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

■ DIC 2010  
■ DIC 2011  
●●● % de no permanencia promedio a nivel mundial



## Acciones de mejora

Como ejemplos significativos de las acciones de mejora que se han definido, queremos destacar:

En México, Barcel elaboró un Plan de Formación de Jefes para fomentar el reconocimiento y se planificó el Proyecto de Permanencia 2012, cuyo objetivo es la atracción y retención del mejor talento. En El Globo se realizó un análisis de no permanencia, y se crearon ciertos puestos para cubrir necesidades específicas, como el "anfitrión".

En Asia, el salario de nuestro personal aumento para mejorar su competitividad con respecto a otras empresas de la misma Industria, y se trabajó en el refuerzo de la comunicación en equipo.

En OLAC se está trabajando para asegurar la permanencia del personal en las áreas de ventas en Centro América y de operaciones en Panamá, Costa Rica y Honduras. Desarrollamos equipos de líderes para fomentar la integración del personal en la empresa.

Por último, en OLAS se incrementaron los salarios de nuestro personal para mejorar su calidad de vida.

“En Grupo Bimbo somos una gran familia y así nos tratamos. No creo que haya un mejor lugar para trabajar.”

**Dea Dickerson,**

Coordinadora de Materiales en la planta de Meridian, Massachusetts, Estados Unidos.

Trabajamos para estandarizar los procesos de contratación y garantizar ciertas condiciones a todos nuestros colaboradores, independientemente del lugar donde firmen su contrato. Estas garantías nos permiten mostrar, con orgullo, que aproximadamente el 70% de nuestros colaboradores permanecen en la empresa después de su primer año de trabajo.

*Para más información cuantitativa sobre este tema consulte Anexos al final de este reporte.*

“Son pocas las empresas que no te ven como una máquina de trabajo, sino como persona. Es padre trabajar en una que sí lo haga, como Barcel.”

**Yolanda Vázquez Ballesteros,**

Ayudante de despacho, Organización Barcel, México.

## Testimonios

111

Todo cambio genera incertidumbre y preguntas que se van resolviendo en la medida que transcurre el tiempo. La transición de Productos Roma a Bimbo no fue la excepción. Diariamente aprendíamos algo diferente y compartíamos el trabajo con personas de otras regiones. Paso a paso, entendí las políticas y me comprometí con su filosofía. Hoy creo que fue un cambio excelente que ahora me permite desarrollar competencias que trascienden de lo laboral a lo personal, familiar y social. Al ser una empresa internacional, Grupo Bimbo nos ofrece una gran variedad de posibilidades de desarrollo profesional que me permiten tener una mejor calidad de vida. Además, la empresa ha hecho un gran esfuerzo por brindarnos mejor ambiente de trabajo. Estoy segura que Bimbo continuará contribuyendo con mi crecimiento y que acompañaré con gran entusiasmo todos los procesos que se desarrollen en el mediano y largo plazo.

**Sandra Edelmira Martínez. Supervisora contable en la planta de Itagüí, Colombia.**

## Testimonios

La experiencia que viví en la integración de la marca “Guadalupe” a las operaciones de Grupo Bimbo ha sido muy enriquecedora. Hoy somos un equipo multidisciplinario donde todas las áreas involucradas están especializadas en su trabajo. Conocer de cerca los procesos y funciones de todos permite que el engranaje funcione mejor y que se puedan lograr los resultados de una forma más ágil y segura. Para todos nosotros, desde el primer día, fue prioritario mejorar la calidad de los productos Guadalupe, asegurando la inocuidad. En lo personal, conocí a mucha gente con bastante experiencia que me dejó grandes enseñanzas. Me preocupaba que algunos de mis compañeros pudiesen perder su trabajo, sin embargo, se dio la posibilidad de integrar la filosofía de la compañía a todos por igual.

**Ervin Bulla Moreno. Jefe de Planta en Itagüí, Colombia.**

### Relaciones laborales

En el Código de Ética nos hemos declarado a favor de que nuestros colaboradores puedan estar representados y formar parte de organizaciones laborales locales. En 2011, en comparación con 2010, pudimos calcular —con mayor precisión— el número de colaboradores cubiertos por un convenio colectivo: 75.6% en México y 69.5% a nivel mundial. No obstante, estos índices son muy similares a los de 2010.



Con el objeto de minimizar el impacto que los cambios en la organización puedan provocar en nuestros colaboradores y de asegurar un diálogo oportuno, cualquier notificación referente a cambios se realiza de conformidad con la ley de cada uno de los países donde operamos.

De acuerdo con nuestra Política de Relaciones con el Personal: "Cada uno de nuestros centros de trabajo se tiene que distinguir por una sólida salud laboral. Es decir, la identificación del personal con la misión, objetivos, principios y valores de la empresa. Se deben promover relaciones de amplia comunicación y respeto entre todos los miembros y niveles, tanto sindicalizados como no sindicalizados. En las empresas en donde exista un sindicato debemos reconocer la legitimidad del mismo, y darle el trato de respeto y consideración que como tal se merece."

Nuestro compromiso fundamental es que donde exista alguna asociación laboral se respete su independencia, siempre y cuando represente los intereses legítimos de los trabajadores. Se pretende que las relaciones sean de colaboración y mutuo beneficio. Toda relación con organizaciones laborales deberá apegarse estrictamente a las disposiciones legales de la comunidad en la que la empresa opere.

**Fuente:** Código de ética (versión 2011)

INTEGRACIÓN DE COLABORADORES EN CONVENIO COLECTIVO		
	2011	2010
Total México	75.60%	76%
Total Mundial	69.50%	70.80%

**Nota:** La diferencia marginal entre un año y otro se debe a que, en 2011, se calculó el indicador con base únicamente en los colaboradores en nómina, excluyendo a los trabajadores contratados y así tener una cifra más precisa. Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador LA4 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

## 3. Salud y seguridad



Nuestra cultura de seguridad se ha fortalecido. Para ello, se requirió de un gran esfuerzo en el análisis de instalaciones, procesos y equipos, así como consistencia en el cumplimiento de las normas de trabajo y los reglamentos. Uno de los principios de nuestra política de seguridad y salud es considerar este tema como una inversión, no como un gasto. Nuestro Modelo de Seguridad y Salud —creado a finales del año 2009— es un modelo de gestión de prevención de riesgos laborales. El objetivo de dicho modelo es integrar y homologar actividades y procedimientos de seguridad en nuestras operaciones.

Lo anterior nos permite no sólo el cumplimiento estructurado y sistemático de la legislación vigente sino también otras ventajas: una línea de mando comprometida; una estructura alineada para una rendición de cuentas en materia de seguridad; la medición uniforme de los indicadores de seguridad en todo el Grupo; la creación de una cultura de seguridad en todos nuestros colaboradores; y la consecuente disminución de riesgos y accidentes laborales. El modelo integra las mejores prácticas de seguridad definidas por la *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA).

Este año hemos logrado importantes avances en seguridad, pese a que los indicadores aún no lo revelan plenamente, ya que es un proceso en constante maduración. Hemos continuado con la implementación del modelo de seguridad y salud en todas nuestras organizaciones. El modelo se opera a través de una estructura de comités de seguridad que son encabezados por las jefaturas y que cuentan con la partici-

### Esquema de Reuniones

## Responsabilidades

Dirección General y Directores integran Comité Directivo de Seguridad y Salud.

Directores y gerentes regionales integran Comités Corporativos y subcomités para elementos del modelo.

Gerentes de planta y de centros de venta integran Comités de SS y subcomités para elementos del modelo.

Líderes de Subcomités los conforman con equipos multidisciplinarios.



**Modelo de Seguridad y Salud**

pación de colaboradores de todas las áreas, donde el 2.3% del total de colaboradores forma parte de algún subcomité de seguridad. Esto representa un total de 2,453 colaboradores en todas las organizaciones del Grupo; sin considerar las tres últimas adquisiciones. Este año, nuevamente, el 100% de nuestros colaboradores —tanto en plantas de producción como en centros de distribución y ventas— está representado por algún comité.

A pesar de llevar a cabo una gestión más estricta, lamentamos haber registrado 12 defunciones (de las cuales, cuatro fueron por asaltos y dos por accidentes viales), así como un aumento en el índice de accidentes incapacitantes. A diferencia de 2010, este año el indicador incluye todos los casos de defunción relacionados con asaltos, colisiones y accidentes industriales. Por primera vez, registramos la tasa de accidentes de nuestros contratistas donde sólo tuvimos un ligero accidente en toda la organización.

“La integridad física de nuestros colaboradores va por delante de la eficiencia en la operación y de los resultados de la empresa”.

**Daniel Servitje,**  
Director General Grupo Bimbo

“La seguridad está siempre en nuestras mentes. Concentrarnos en regresar a casa, en una sola pieza, tiene un efecto muy positivo en todos nosotros.”

**Keith Pacheco**  
Ejecutivo de Cuentas Clave, Reobot, Massachusetts, BBU, Estados Unidos.

“Quiero invitarlos a reflexionar sobre la importancia que tiene el cumplir con las políticas de salud y seguridad, así como el eliminar conductas inseguras. Debemos asumir que es responsabilidad de cada uno de nosotros cuidar nuestra integridad física y la de nuestros compañeros.”

**Daniel Servitje,**  
end of year message to associates of Grupo Bimbo.

## Nuestro compromiso de invertir y redoblar esfuerzos en seguridad

Este año realizamos las siguientes acciones con el fin de mejorar la seguridad de nuestros colaboradores en todo el mundo:

- En nuestras organizaciones de México, OLAC y OLAS, realizamos cursos específicos de seguridad en actividades manuales y maniobras seguras de maquinaria ligera.
- En México y en Estados Unidos, implementamos metodologías de análisis de riesgos en nuestras plantas de producción. De esta forma podemos prevenir accidentes a través de la investigación y el desarrollo de soluciones para eliminar la causa raíz.
- Iniciamos el proceso de rendición de cuentas en seguridad y salud a los comités directivos de cada organización. En caso de ocurrencia, todo jefe directo tiene que emitir un Reporte de Accidentes Graves o Fatales el cual compartirá con todas las direcciones y, en particular, con la dirección regional a cargo. Este documento asegura el conocimiento sobre los accidentes en todos los niveles de la organización para evitar la reincidencia de los mismos.
- Actualizamos cursos institucionales para contribuir a la concientización en el tema de seguridad. Desarrollamos un seminario piloto en seguridad y salud que promueve la responsabilidad y el cuidado personal de cada colaborador, independientemente de su función en nuestra empresa. Todo el nivel jefatura de OLAS, OLAC, México y Corporativo cursó los tres primeros Módulos de Seguridad y Salud en la Universidad Virtual Bimbo (UV).

Toda reunión y junta de equipo de más de cinco personas inicia con instrucciones y cápsula de seguridad. Un tema primordial es la difusión de los indicadores clave de seguridad de las juntas de equipo en todas las plantas de fabricación, centros de trabajo, de distribución y de ventas. De igual manera, las reuniones internacionales que realizamos por transmisión satelital inician con cápsula e indicadores clave de seguridad.

Para 2012, buscamos impulsar los procesos de rendición de cuentas en cada organización y a nivel central. Además, queremos incorporar al Comité Corporativo de Riesgos y Cambios, que tendrá una función estratégica de prevención. También, planeamos implantar al 100% el Modelo de Seguridad y Salud en todas las áreas comerciales de la organización y continuar con el Programa de Auditorías en Seguridad.

Toda reunión y junta de equipo de más de cinco personas inicia con instrucciones y cápsula de seguridad. Un tema primordial es la difusión de los indicadores clave de seguridad de las juntas de equipo en todas las plantas de fabricación, centros de trabajo, de distribución y de ventas.



## Testimonios

“Lo primordial es cuidarse a uno mismo para así cuidar a los demás, dejar los problemas externos en la puerta de la compañía. Si traes problemas desahógate con alguien para enfocarte en la tarea y tener los OJOS EN LA TAREA. Apóyate con tus amigos, con tus jefes y tu familia...”

**David Aquino Gil, Maestro en Sanidad en Organización Barcel, 21 años trabajando en Grupo Bimbo, sin accidentes, México.”**

“Sigo las normas de seguridad. Siempre estoy alerta a las causas que puedan ocasionar un riesgo para corregir cualquier detalle. Siempre tengo la mente en la tarea, siempre me aseguro y pienso en lo que estoy haciendo porque sé que en casa me están esperando completo...”

**Flavio Molina Jardon, Mecánico de Mantenimiento en Organización Barcel, 10 años trabajando en Grupo Bimbo, sin accidentes, México.**

### Prevención de riesgos para nuestros colaboradores y sus familias

Con el objetivo de reducir accidentes y mejorar la prevención de riesgos —que puedan afectar a nuestros colaboradores y a sus familias—, durante 2011 se realizaron cuatro diferentes programas en las áreas de formación, consejería, emergencias y tratamiento de enfermedades. Incluso, se llevaron a cabo programas con la comunidad (Organización Bimbo México).

Acciones realizadas en 2011 para favorecer la educación, asesoramiento, prevención y tratamiento de enfermedades graves



En 2012, para fomentar estilos de vida saludable en nuestra empresa implementaremos la medición del índice de masa corporal. Asimismo, se llevará a cabo la planificación de semanas de salud y se darán pláticas para la prevención de enfermedades graves en todas las organizaciones del Grupo.

 <b>ACCIONES</b>			
Capacitación / Formación	Asesoramiento/ Consejería	Prevención/ Control de Riesgos	Tratamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>En México, se realizaron 42 eventos de "Bienvenido a la Seguridad" con 630 personas.</li> <li>En México, OLAC y OLAS, se capacitó en el Modelo de Seguridad y Salud a 7,353 jefes.</li> <li>En OLAC, se capacitó a 1,116 colaboradores en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En México, se ofreció apoyo terapéutico y se llevaron a cabo dos campañas donde se involucró al personal y a familiares en cuestión de seguridad.</li> <li>En OLAS, se implementó el Programa de Asistencia al Empleo (PAE). "Café con Vecinos" con temas de educación financiera, uso racional de los recursos naturales y cuidados básicos de salud. Se realizaron campañas de fomento de valores (por ejemplo, prevención consumo de drogas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En México, OLAC y OLAS se dio capacitación sobre prevención, evacuación y combate de incendios, y manejo de materiales peligrosos. La American Heart Association capacitó a médicos de nuestro equipo.</li> <li>La Región Metropolitana de OB participó, con sus vecinos, en simulacros y capacitaciones de primeros auxilios y brigadas de emergencia.</li> <li>Programa de "Pausas para la Salud" en organización Barcel, Chile y Venezuela.</li> <li>En OLAS:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>En Venezuela, se dio apoyo económico a colaboradores damnificados y sus familias.</li> <li>En Argentina, inducción de seguridad a empresas externas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En México, se ofreció tratamiento PREVENIMSS y PLUS 40 a más de 500 colaboradores: detección oportuna de cáncer de mama y cérvico-uterino. Se dio capacitación sobre comedores saludables.</li> <li>En México, OLAC y OLAS se celebraron campañas de vacunación de influenza y del virus del papiloma humano.</li> <li>En OLAC, sesiones de rehabilitación y fisioterapia a colaboradores con trastornos músculo-esqueléticos.</li> </ul>

## 4. Gestión de talento, educación y desarrollo

### Nuestros líderes y el desarrollo de talento

En gran medida, el éxito en las integraciones se debe a nuestra práctica común que establece que las personas locales ocupen puestos directivos. Es decir, tratamos de mantener a los directivos del lugar de origen. El 90 % de los 138 altos directivos —a partir del segundo nivel directivo y superiores— son colaboradores locales.

Con el objetivo de estandarizar el liderazgo de los altos mandos de la empresa, en 2011 el comité directivo se ha enfocado en definir el perfil de los Directivos de Mañana de Grupo Bimbo. Consideramos fundamental que posean un conocimiento internacional del mercado y de las necesidades de nuestros consumidores, con una visión de nego-

El 90 % de los 138 altos directivos —a partir del segundo nivel directivo y superiores— son colaboradores locales.

cios global que comparta los valores de la empresa. Aunado a esta labor, también se han definido las habilidades y destrezas que serán evaluadas en los procesos de Identificación de Talento para la selección y el desarrollo de nuestro personal. El eje principal de estos procesos se basa en nuestro Modelo de nueve Competencias Organizacionales.



## Testimonios

“Uno de los elementos que más me llama la atención de Grupo Bimbo es su filosofía de empresa basada en el servicio y en el valor de la persona, expresada en un par de frases que parecen simples pero que implican, en el día a día, un enorme reto para hacerse realidad:

“La empresa al servicio de las personas y no las personas al servicio de la empresa”.

“La empresa como instrumento de servicio para la sociedad, que le proporciona bienes y servicios de calidad para satisfacer sus necesidades”.

Durante 31 años colaboré orgullosamente con Grupo Bimbo, en una búsqueda constante y a todos los niveles para hacer realidad la maravillosa misión del servicio hacia nuestros clientes, consumidores y colaboradores. Como en toda institución formada por personas hay equivocaciones, desviaciones e incongruencias, pero continuamente he encontrado en nuestros líderes la intención, la fuerza y las acciones necesarias para recobrar la dirección.

Me considero altamente privilegiado y bendecido por haber tenido la oportunidad de colaborar en la construcción de una gran empresa como Grupo Bimbo. ¡Gracias por haberme permitido poner mi “grano de trigo”!

**José Francisco Chávez García Malo, Gerente de Desarrollo de la Dirección de Personal, Corporativo Bimbo (Jubilado)**

### Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para el fortalecimiento de talentos de nuestro personal, ya que así podemos actualizar nuestros conocimientos de manera constante. La estrategia del área de Desarrollo de Personal es elevar los estándares de desempeño y facilitar el crecimiento profesional y personal de conocimientos, habilidades y actitudes.

En el año 2011, se incrementó sustancialmente el número de horas de capacitación: más de 2.4 millones de horas, equivalentes a un promedio de 26.4 horas al año por colaborador. Estos datos se pudieron recopilar gracias a una estrategia que promueve:

- Mayor control y registro en las horas de capacitación
- Mejoras en la Universidad Virtual Bimbo (UV).
- Inclusión de la información relativa a capacitación en los reportes de las organizaciones.

*Para conocer más datos cuantitativos sobre este tema, revisar la "Información adicional sobre indicadores sociales y ambientales" en los Anexos de este informe.*

Con el objetivo de fomentar una cultura de auto-capacitación mejoramos la plataforma en línea para nuestros colaboradores a la que denominamos Universidad Virtual Bimbo (UV). En 2011, lo más destacable de esta plataforma es:

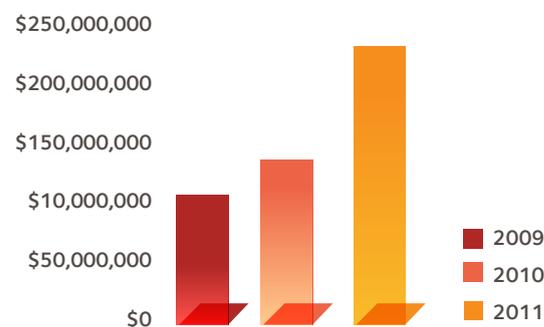
- Disponibilidad de más de 600 cursos. Se ha logrado un sustantivo avance en los cursos terminados: de 7,741 cursos en 2010 a 37,396 cursos terminados en 2011.
- Creación y lanzamiento de la carrera virtual de Contraloría de Grupo Bimbo avalada por el Colegio de Contadores.
- Apertura y lanzamiento de la Universidad Virtual Bimbo en Estados Unidos para Barcel USA; con un comienzo de 261 cursos en su sistema y 76 usuarios.

En 2011 aumentaron más de 380% los cursos virtuales que finalizaron nuestros colaboradores. En la Universidad Virtual se incluyeron 323 tutoriales, tanto de procesos internos como de software.

Con esta plataforma, nuestros colaboradores también tienen acceso a 284 cursos adicionales: 173 en español, 21 en portugués y 90 en inglés.

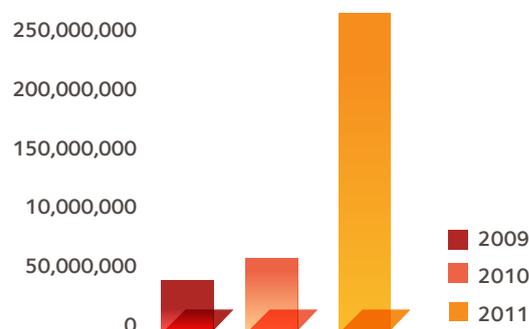


### Inversión total en capacitación



**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador LA10 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

### Horas totales en capacitación



**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador LA10 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.



“Todos somos diferentes –tenemos diferentes perspectivas, ideas y fortalezas– y eso es lo que nos permite complementarnos y trabajar como grupo”

122 **Holly Kesse,**  
Ejecutiva de Producción, Oconomowoc Winsconsin, BBU, Estados Unidos.

**Sensibilización a los temas de derechos humanos**

Uno de los cursos más importantes que ofrecemos, en relación con el tema de derechos humanos, es el Curso de Superación Personal (CUSUPE). Este curso invita a una reflexión de la persona y su rol en la sociedad. Durante 2011, el número de horas de capacitación aumentó en más de 140 mil horas, en comparación con el año anterior. El curso se impartió a personal operativo y administrativo así como a jefaturas y directivos. En Estados Unidos se impartieron cursos de prevención de acoso sexual.

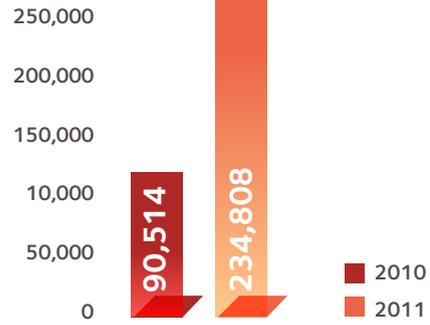
En total, logramos capacitar a un 9% de nuestros colaboradores en temas relacionados con derechos humanos. Buscamos difundir este tipo de eventos en las empresas que adquirimos, tomando en cuenta las adaptaciones culturales que se requieran.

*Para conocer más datos cuantitativos sobre este tema, revisar la “Información adicional sobre indicadores sociales y ambientales” en los Anexos de este informe.*

**Empresa incluyente**

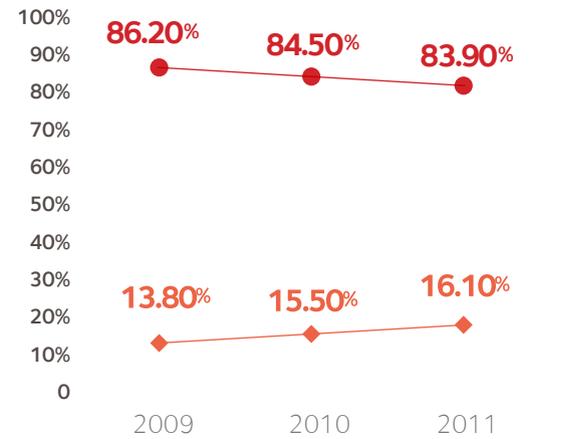
La igualdad entre hombres y mujeres —así como el trato equitativo de todos los colaboradores— se refleja en el aumento, paulatino pero constante, del número de mujeres en nuestra empresa. De 2009 a 2011 el porcentaje promedio de mujeres de nuestra organización a nivel mundial se incrementó en 2.3%.

**Total de horas de formación a colaboradores en temas relacionados con Derechos Humanos**



**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de “Cobertura” del indicador HR3 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

**Evolución del % de mujeres a nivel mundial**



**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de “Cobertura” del indicador LA1 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

**Sueldo base promedio del personal operativo por género (en pesos mexicanos)**



**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de “Cobertura” del indicador LA14 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

Igualmente, verificamos que entre nuestro personal operativo no exista distinción alguna de género ni en los tabuladores ni en las bases salariales. Por otro lado, es necesario destacar que, a nivel operativo, no existe diferencia alguna entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres.

Como parte de las acciones que se llevan a cabo para mejorar la diversidad de nuestra plantilla, fomentamos la contratación de personas con discapacidad y el desarrollo de tutoriales para facilitar este proceso. En la actualidad, 150 personas discapacitadas laboran, principalmente, en OLAS, OLAC y México.

COLABORADORES DISCAPACITADOS SEGÚN GÉNERO		
	Mujeres	Hombres
% de colaboradores menores de 30 años	5	48
% de colaboradores de entre 30 y 50 años	24	56
% de colaboradores de más de 50 años	5	12
Total de Colaboradores discapacitados	34	116

**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador LA13 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.



## Programa "Diversas Miradas"

Desde el año 2007, en Bimbo do Brasil cumplimos la legislación vigente sobre inclusión social, a través de un programa de accesibilidad y desarrollo profesional, personal, social y familiar para todos los miembros de la organización, la cual busca integrar a personas de capacidades diferentes.

La primera fase del proyecto consistió en la búsqueda de puestos, conforme a las habilidades y capacidades de estos colaboradores, y en la realización de sesiones mensuales y semanales como parte de un plan de sensibilización a todos los niveles. Durante una segunda fase, se formó el grupo "Diversas Miradas" que buscaba compartir perspectivas entre los colaboradores para lograr la aceptación de las diferencias. Posteriormente, el Grupo generó diferentes proyectos basados en la concientización sobre la ética, la dignidad y las diferencias, donde integraron también a las familias de los colaboradores.

Los resultados principales de esta iniciativa han sido el desarrollo personal, la inclusión y el aumento de la productividad, el respeto y el aprecio a otros compañeros a todos los niveles de la organización. En 2012, se espera que este programa crezca con la integración de más perspectivas y experiencias. El objetivo final es que en Grupo Bimbo sepamos entender y trabajar con personas con habilidades diferentes, respetando lo que nos diferencia y valorando lo que nos hace iguales.

## 5. Conciliación trabajo y familia

Consideramos esencial que nuestros colaboradores puedan alcanzar el equilibrio entre su vida profesional y personal. Esta razón nos motiva a impulsar actividades e iniciativas entre las que destacan, en 2011:

- El lanzamiento de programas en el ámbito de la prevención de riesgos en salud y seguridad que se presentan en el apartado "Salud y Seguridad" de este capítulo.
- Las actividades de voluntariado por parte de nuestros colaboradores y sus familias que se presentan en el capítulo de "Comprometidos con nuestra Sociedad".
- El desarrollo de Campañas de Educación Financiera y programas para promover el ahorro y el uso del crédito de manera responsable.

### Programa para el ahorro patrimonial

A través de una alianza con la Asociación Mexicana de Afores (AMAFORE) desarrollamos una campaña para comunicar los beneficios del ahorro previsional y concientizar a los colaboradores de su importancia como parte del patrimonio personal y familiar. Estos ahorros son el fruto de su esfuerzo laboral y de las aportaciones que realiza Grupo Bimbo. El programa de difusión, con carteles en nuestras instalaciones y manteletas en las bandejas del comedor, duró cinco semanas y estará en proceso de consolidación en 2012.

"Desde el inicio de nuestra organización, tuvimos la preocupación de que nuestra empresa se distinguiera por el respeto a las personas y el trato acorde a su dignidad. Esto sirvió como base para nuestra política de participación. Desde sus orígenes, se le dio tanta importancia a la participación que formó parte central de nuestra filosofía".

**Don Roberto Servitje**

.....

"Trabajar con nuestros consumidores, proveedores y compañeros es lo que me hace tener ganas de venir a trabajar diario".

**Luis Miguel Saenz,**  
Director Regional de Ventas, Bimbo/Marinela





### Programa FINComún

El Programa FINComún se fortalece en las organizaciones de México con el fin de fomentar la cultura financiera, el ahorro y el otorgamiento de créditos a nuestros colaboradores.

Durante el año, se realizaron diversas campañas (como el “Maratón de Cultura Financiera”) y la instalación de módulos de asesoría en plantas y centros de venta. De esta forma se promovió el ahorro con tasas competitivas y preferenciales para los colaboradores de Grupo Bimbo de acuerdo al monto y permanencia de sus inversiones. A diciembre se habían registrado, en estos programas, al menos 217 clientes que invirtieron más de 45 millones de pesos.

Para lanzar el producto CrédiNómina se visitó a 52,695 colaboradores de 293 centros de trabajo en sus horarios laborales. En Organiza-

# \$7,798,800

## fueron solicitados en créditos por 251 colaboradores.

ción Barcel, a diciembre de 2011, 251 colaboradores habían solicitado créditos por un monto de \$7,798,800 pesos.

Además, en Organización Bimbo México se llevaron a cabo acciones complementarias orientadas a fortalecer la economía familiar, como la celebración de 15 talleres de educación financiera (con más de 400 participantes) y una Semana de Cultura Financiera (120 asistentes).



# Carta del Comité de Auditoría

México, D. F., a 27 de marzo de 2012.

Al Consejo de Administración de  
Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

En mi carácter de presidente del Comité de Auditoría (el "Comité") de "Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.", (la "Sociedad"), y en cumplimiento a lo dispuesto en el inciso e), fracción II del Artículo 42 de la Ley del Mercado de Valores, rindo a ustedes la opinión del Comité respecto al contenido del informe del Director General en relación con la situación financiera y los resultados de operación de la Sociedad por el año terminado el 31 de diciembre de 2011.

En la opinión del Comité, las políticas y criterios contables y de información seguidos por la Sociedad y considerados en la preparación de la información financiera consolidada, son adecuados y suficientes y acordes a las Normas de Información Financiera mexicanas. Por lo tanto, la información financiera consolidada presentada por el Director General refleja en forma razonable la situación financiera y los resultados de la Sociedad al 31 de diciembre de 2011.

Atentamente,



Henry Davis Signoret  
**Presidente del Comité de Auditoría  
de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.**

# Informe del Comité de Auditoría

México, D. F., a 27 de marzo de 2012

Al Consejo de Administración de  
Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

Muy señores míos.

En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores, los estatutos de la Sociedad y el Reglamento del Comité de Auditoría, informo a ustedes sobre las actividades que llevó a cabo el Comité de Auditoría durante el año terminado el 31 de Diciembre de 2011. En el desarrollo de nuestro trabajo, tuvimos presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

El Comité en pleno se reunió en cinco ocasiones en el año, y con base en un programa de trabajo, llevamos a cabo las actividades que se describen enseguida:

## Control interno

Con ayuda tanto de los Auditores Internos como Externos, nos cercioramos que la Administración haya establecido los lineamientos generales en materia de control interno así como los procesos necesarios para su aplicación y cumplimiento. Además de lo anterior, dimos seguimiento a las observaciones que al respecto desarrollaron ambos cuerpos de auditoría en el cumplimiento de su trabajo.

Los responsables por parte de la Administración nos presentaron los planes de acción correspondientes a las observaciones derivadas de las auditorías internas, de tal manera que el contacto con ellos fue frecuente y sus respuestas satisfactorias.

## Código de ética

Con el apoyo de Auditoría Interna y de otras instancias en la compañía, nos cercioramos del cumplimiento por parte de su personal, del Código de Ética vigente en el Grupo, mismo que fue revisado y renovado en este año.

Periódicamente la Administración nos informó de los avances en la implementación de la línea de contacto para los colaboradores del Grupo, misma que comenzó a operar en el segundo semestre de este año.

## Auditoría externa

La firma de auditores externos continúa siendo la misma que en años anteriores y es una sola en todos los países en los que la compañía opera.

Los honorarios correspondientes a estos servicios estuvieron pactados en la negociación original, por lo que los aprobamos, incluyendo los correspondientes a los

adicionales por el crecimiento del Grupo y otros servicios permitidos. Nos aseguramos que dichos pagos no interfirieran con su independencia de la empresa.

Analizamos con los auditores externos su enfoque y programa de trabajo y las áreas de interacción con la Dirección de Auditoría Interna del Grupo.

Durante las sesiones de este Comité y siempre que fue necesario, mantuvimos comunicación directa con los auditores externos y periódicamente nos dieron a conocer los avances de su trabajo, las observaciones que tuvieran y tomamos nota de sus comentarios sobre los estados financieros trimestrales y anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales.

Por último, evaluamos los servicios que prestó la firma de auditores externos, correspondientes al año 2011 y conocimos oportunamente los estados financieros preliminares.

### Auditoría interna

En su oportunidad revisamos y aprobamos el programa anual de trabajo y el presupuesto de actividades.

En cada una de las sesiones de este Comité, recibimos y aprobamos los informes periódicos relativos al avance del programa de trabajo aprobado.

Dimos seguimiento a las observaciones y sugerencias que hizo Auditoría Interna y nos cercioramos que la Administración solucionara las desviaciones de control interno señaladas, por lo que consideramos que el estado que guarda dicho sistema es razonablemente correcto.

Nos aseguramos que hubiera un plan anual de capacitación para el personal del área y nos cercioramos de su efectividad.

### Información financiera y políticas contables

Conocimos y revisamos los estados financieros trimestrales y anuales de la Sociedad, en conjunto con las personas responsables de su preparación y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y otorgamos la autorización para ser publicados. En todo momento tomamos en cuenta la opinión y observaciones que emitieron los auditores externos.

Con apoyo de los auditores internos y externos y para opinar sobre los estados financieros nos cercioramos que los criterios, políticas contables y la información utilizados por la Administración para preparar la información financiera fueran adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior, excepto por aquellos cambios aprobados en el año en las Normas de Información Financiera aplicables en México. En consecuencia, la información presentada por la Administración refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo de la Sociedad.

Aprobamos la adopción de los nuevos procedimientos y normas contables que entraron en vigor en 2011, que fueron emitidos por el organismo responsable de la normatividad contable en México.

## Cumplimiento de la normatividad y leyes aplicables. Contingencias

Confirmamos la existencia y confiabilidad de los controles establecidos por la empresa para asegurar el cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta, asegurándonos que estuviesen adecuadamente reveladas en la información financiera, todo lo anterior con el apoyo de los auditores internos y externos.

Periódicamente revisamos las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa y nos cercioramos que el procedimiento establecido para identificarlas fuera integral y se siguiera consistentemente, para que la Administración tuviera los elementos para su oportuno y adecuado seguimiento.

El Comité de Riesgos de la Administración nos informó de los que enfrenta el Grupo y nos cercioramos que estuvieran siendo considerados en los planes de trabajo de los auditores internos.

## Cumplimiento de otras obligaciones

Llevamos a cabo las reuniones con los directivos y funcionarios de la Administración que consideramos necesario para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad y las actividades y eventos relevantes y poco usuales.

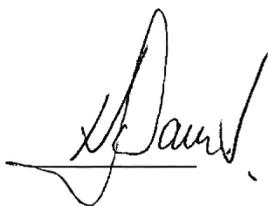
Tuvimos conocimiento de los asuntos significativos que pudieron implicar posibles incumplimientos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable, así mismo fuimos informados sobre las medidas correctivas tomadas en cada uno de ellos, encontrándolas satisfactorias.

No juzgamos necesario solicitar el apoyo y opinión de expertos independientes pues los asuntos tratados en cada sesión fueron debidamente sustentados por la información relativa y por tanto las conclusiones a las que llegamos fueron satisfactorias para los consejeros miembros del Comité.

En mi calidad de Presidente del Comité de Auditoría, reporté al Consejo de Administración las actividades que desarrollamos colegiadamente al interior de dicho órgano.

Los trabajos que llevamos a cabo, quedaron debidamente documentados en actas preparadas de cada reunión las cuales, fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

Atentamente



Henry Davis Signoret

**Presidente del Comité de Auditoría  
de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.**

# Informe del Comité de Prácticas Societarias

México, D. F., a 27 de marzo de 2012

Don Roberto Servitje Sendra  
Presidente del Consejo de Administración  
De Grupo Bimbo S.A.B. de C.V.  
Prolong. Paseo de la Reforma No. 1000  
Colonia Peña Blanca Santa Fe  
Deleg. Alvaro Obregón  
01210 México D.F.

## Ref.: Informe de Actividades del Comité de Prácticas Societarias

Estimado Don Roberto,

Por medio de la presente, me permito informarle que el Comité de Prácticas Societarias ("Comité") de Grupo Bimbo, S.A. B. De C.V. ("Bimbo") se reunió en 2 ocasiones durante el ejercicio de 2011 de conformidad con las disposiciones de los estatutos y de la Ley de Mercado de Valores.

En dichas sesiones se revisaron una diversidad de temas que competen al Comité, entre los que se destacan los siguientes:

- 1.Revisión de los Informes y Certificación de Cumplimiento por parte de las diversas organizaciones de Bimbo durante el ejercicio de 2011.
- 2.Revisión de Informes de los Auditores Externos de la Sociedad, así como del Director General de Auditoría Interna sobre auditorías realizadas en 2011, siendo debidamente aprobadas por el Comité.
- 3.Revisión y recomendación al Consejo para su aprobación de todas y cada una de las operaciones con partes relacionadas que requieren de aprobación por el Consejo de Administración, entre las que destacan la operación de compra de Alto Tango.
- 4.Revisión y recomendación al Consejo para aprobación de las políticas de designación, evaluación y retribución del Director General, así como de los directivos que forman parte del Comité Ejecutivo de Bimbo para el ejercicio de 2011.
- 5.Propuesta sobre la conveniencia de fusionar el Comité de Prácticas Societarias con el Comité de Auditoría de la sociedad, y la recomendación de aprobación al Consejo y la Asamblea.

El Comité recibió la información necesaria de directivos y funcionarios de Bimbo, así como disponibilidad de los mismos para entrevistas con el Comité. Las sesiones fueron documentadas en actas y acompañadas por el material de apoyo preparado por la administración.

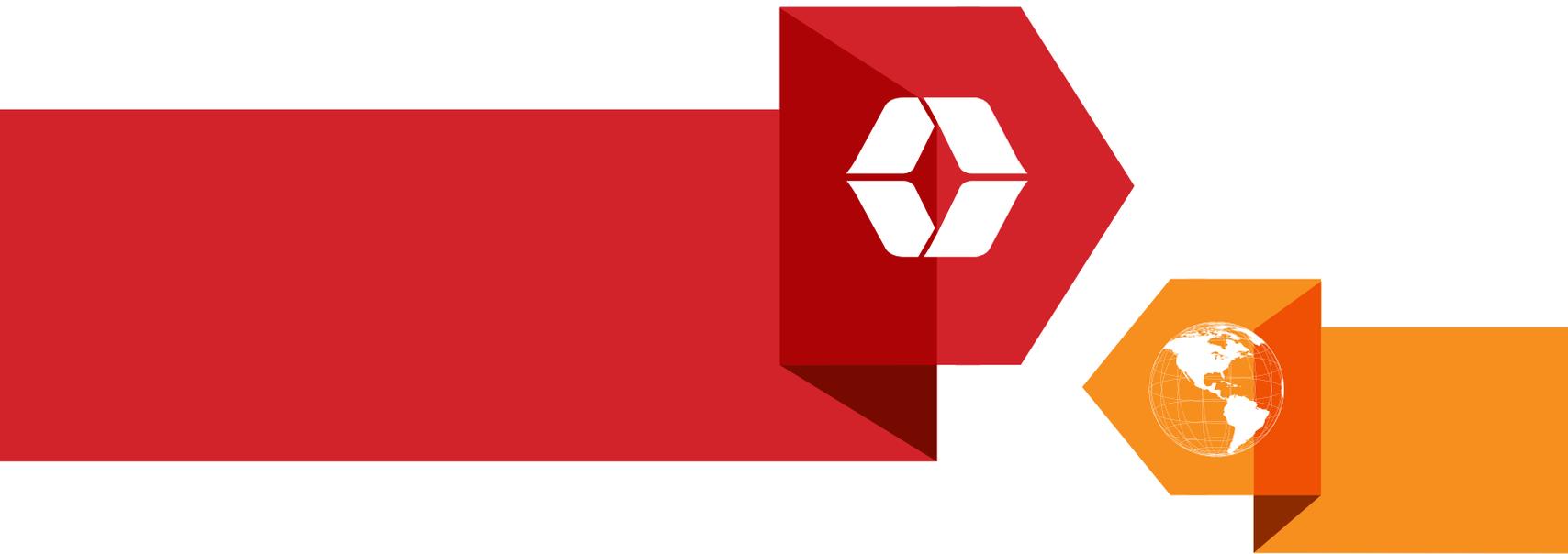
Cualquier pregunta o comentario en relación a lo anterior, no dude en comunicarse conmigo a su conveniencia.

Atentamente,



Ing. Ricardo Guajardo Touché

**Presidente del Comité de Prácticas Societarias**



Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias

# Estados Financieros Consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010  
y Dictamen de los auditores independientes del 26 de marzo de 2012

Dictamen de los auditores independientes	134
Balances generales consolidados	135
Estados consolidados de resultados	136
Estados consolidados de variaciones en el capital contable	137
Estados consolidados de flujos de efectivo	138
Notas a los estados financieros consolidados	139

# Dictamen de los auditores independientes

## Al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Compañía) 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.

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 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.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Bimbo, 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 el capital contable y los flujos de efectivo, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C. P. C. Jorge Alamillo Sotomayor

26 de marzo de 2012

Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

# Balances generales consolidados

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010

(En millones de pesos)

	2011	2010
<b>Activo</b>		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3,966	\$ 3,325
Cuentas y documentos por cobrar, neto	17,298	13,118
Inventarios, neto	4,980	3,132
Pagos anticipados	766	457
Instrumentos financieros derivados	18	145
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	470	35
Activos disponibles para la venta	703	-
<b>Total del activo circulante</b>	<b>28,201</b>	<b>20,212</b>
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes	1,589	2,140
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	43,639	32,028
Inversión en acciones de compañías asociadas y otras inversiones permanentes	1,803	1,553
Instrumentos financieros derivados	417	393
Impuestos a la utilidad diferidos	4,340	1,539
Activos intangibles, neto	26,577	19,435
Crédito mercantil	31,070	20,269
Otros activos, neto	3,849	1,500
<b>Total</b>	<b>\$ 141,485</b>	<b>\$ 99,069</b>
<b>Pasivo y capital contable</b>		
Pasivo circulante:		
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 4,042	\$ 1,624
Cuentas por pagar a proveedores	9,090	5,954
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	11,073	6,302
Cuentas por pagar a partes relacionadas	904	802
Impuesto sobre la renta	719	624
Participación de los trabajadores en las utilidades	756	709
Instrumentos financieros derivados	222	-
<b>Total del pasivo circulante</b>	<b>26,806</b>	<b>16,015</b>
Deuda a largo plazo	42,161	31,586
Instrumentos financieros derivados	1,961	231
Beneficios a empleados y previsión social	15,655	4,621
Participación de los trabajadores en las utilidades diferida	182	249
Impuestos a la utilidad diferidos	997	622
Otros pasivos a largo plazo	3,298	1,208
<b>Total del pasivo</b>	<b>91,060</b>	<b>54,532</b>
Capital contable:		
Capital social	8,006	8,006
Reserva para recompra de acciones	754	759
Utilidades retenidas	40,187	35,505
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	(228)	(541)
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	(354)	(19)
Participación controladora	48,365	43,710
Participación no controladora	2,060	827
<b>Total del capital contable</b>	<b>50,425</b>	<b>44,537</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 141,485</b>	<b>\$ 99,069</b>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

# Estados consolidados de resultados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010  
(En millones de pesos, excepto la utilidad básica por acción ordinaria)

	2011	2010
Ventas netas	\$ 133,712	\$ 117,163
Costo de ventas	65,255	55,317
Utilidad bruta	68,457	61,846
Gastos generales:		
Distribución y venta	47,465	42,914
Administración	9,841	7,520
	57,306	50,434
Utilidad después de gastos generales	11,151	11,412
Otros gastos, neto	1,175	969
Resultado integral de financiamiento:		
Intereses pagados, neto	2,065	2,574
(Ganancia) pérdida cambiaria, neta	(651)	94
Ganancia por posición monetaria	(123)	(45)
	1,291	2,623
Participación en los resultados de compañías asociadas	51	87
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	8,736	7,907
Impuestos a la utilidad	3,076	2,363
Utilidad neta consolidada	\$ 5,660	\$ 5,544
Participación controladora	\$ 5,329	\$ 5,395
Participación no controladora	\$ 331	\$ 149
Utilidad básica por acción ordinaria	\$ 1.13	\$ 1.15
Promedio ponderado de acciones en circulación, expresado en miles de acciones	4,703,200	4,703,200

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

## Estados consolidados de variaciones en el capital contable

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010  
(En millones de pesos)

	Capital social	Reserva para recompra de acciones	Utilidades retenidas	Efecto de conversión de operaciones extranjeras	Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	Total de participación controladora	Participación no controladora	Total del capital contable
Saldos al 1 de enero de 2010	\$ 8,006	\$ 759	\$ 30,698	\$ 675	\$ (34)	\$ 40,104	\$ 853	\$ 40,957
Dividendos decretados	-	-	(588)	-	-	(588)	(126)	(714)
Saldos antes de utilidad integral	8,006	759	30,110	675	(34)	39,516	727	40,243
Utilidad neta consolidada del año	-	-	5,395	-	-	5,395	149	5,544
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	-	-	-	-	15	15	-	15
Efectos de conversión del año de operaciones extranjeras	-	-	-	(1,216)	-	(1,216)	(49)	(1,265)
Utilidad integral	-	-	5,395	(1,216)	15	4,194	100	4,294
Saldos al 31 de diciembre de 2010	8,006	759	35,505	(541)	(19)	43,710	827	44,537
Efecto de consolidación de entidades de interés variable	-	-	-	-	-	-	974	974
Dividendos decretados	-	-	(647)	-	-	(647)	(126)	(773)
Disminución a la reserva para recompra de acciones	-	(5)	-	-	-	(5)	-	(5)
Saldos antes de utilidad integral	8,006	754	34,858	(541)	(19)	43,058	1,675	44,733
Utilidad neta consolidada del año	-	-	5,329	-	-	5,329	331	5,660
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	-	-	-	-	(335)	(335)	-	(335)
Efectos de conversión del año de operaciones extranjeras	-	-	-	313	-	313	54	367
Utilidad integral	-	-	5,329	313	(335)	5,307	385	5,692
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 8,006	\$ 754	\$ 40,187	\$ (228)	\$ (354)	\$ 48,365	\$ 2,060	\$ 50,425

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

# Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2011 y 2010  
(En millones de pesos)

	2011	2010
<b>Actividades de operación:</b>		
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 8,736	\$ 7,907
Partidas relacionadas con actividades de inversión:		
Depreciación y amortización	4,225	4,075
Pérdida en venta de inmuebles, maquinaria y equipo	72	175
Participación en las utilidades de compañías asociadas	(51)	(87)
Deterioro de activos de larga duración	332	19
Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:		
Intereses a cargo	2,497	3,131
Intereses a favor	(432)	(557)
Cambios en activos y pasivos:		
Cuentas por cobrar	837	(1,195)
Inventarios	(880)	(183)
Pagos anticipados	(220)	4
Cuentas por pagar a proveedores	1,605	914
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	(1,562)	540
Cuentas por pagar a partes relacionadas	98	564
Impuestos a la utilidad	(3,097)	(4,415)
Instrumentos financieros derivados	1,576	(143)
Participación de los trabajadores en las utilidades	(20)	31
Beneficios a empleados y previsión social	1,022	178
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	<b>14,738</b>	<b>10,958</b>
<b>Actividades de inversión:</b>		
Adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo	(6,357)	(4,091)
Venta de inmuebles, maquinaria y equipo	681	116
Adquisición de marcas y otros activos	(8)	-
Dividendos cobrados	23	16
Inversión en acciones de asociadas	(222)	(3)
Intereses cobrados	341	460
Adquisición de negocios neto de efectivo recibido	(13,793)	(2,012)
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	<b>(19,335)</b>	<b>(5,514)</b>
Efectivo (a obtener de) excedente para aplicar en actividades de financiamiento	<b>(4,597)</b>	<b>5,444</b>
<b>Actividades de financiamiento:</b>		
Préstamos obtenidos	21,125	11,625
Pago de préstamos	(12,904)	(14,826)
Intereses pagados	(2,371)	(2,675)
Pagos de cobertura de tasas de interés	(1,347)	(853)
Cobros de coberturas de tasa de interés	1,373	417
Recompra de acciones	(5)	-
Dividendos pagados	(773)	(714)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	<b>5,098</b>	<b>(7,026)</b>
Ajuste en el valor del efectivo por efecto de tipo de cambio y efectos inflacionarios	<b>140</b>	<b>(74)</b>
Incremento (decremento) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	<b>641</b>	<b>(1,656)</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	<b>3,325</b>	<b>4,981</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	<b>\$ 3,966</b>	<b>\$ 3,325</b>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

# Notas a los estados financieros consolidados

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2011 y 2010  
(En millones de pesos)

## 1. La Compañía

Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias ("Grupo Bimbo" o "la Compañía") se dedica principalmente a la fabricación, distribución y venta de pan, galletas, pasteles, dulces, chocolates, botanas, tortillas y alimentos procesados.

La Compañía opera en distintas áreas geográficas que son: México, Estados Unidos de América ("EUA"), Centro y Sudamérica ("OLA"), Europa y China. Las cifras de ésta última se presentan en México debido a su poca representatividad. Durante 2011, la Compañía adquirió varios negocios en España y Portugal, referidas como Iberia ("Iberia"), en Argentina referido como Fargo ("Fargo") y en Estados Unidos, referido como Sara Lee ("Sara Lee"). Ver Nota 2 para mayor detalle.

## 2. Bases de presentación

**Unidad monetaria de los estados financieros** – Los estados financieros y notas al 31 de diciembre de 2011 y 2010 y por los años que terminaron en esas fechas incluyen saldos y transacciones de pesos de diferente poder adquisitivo.

**Consolidación de estados financieros** – Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias en las que se tiene control, de las cuales, las más importantes se muestran a continuación:

Subsidiaria	% de participación	País	Actividad principal
Bimbo, S. A. de C. V.	97	México	Panificación
Bimbo Bakeries USA, Inc. ("BBU")	100	Estados Unidos	Panificación
Barcel, S. A. de C. V.	97	México	Dulces y botanas
Bimbo do Brasil, Ltda.	100	Brasil	Panificación
Iberia	100	España y Portugal	Panificación

Los saldos y operaciones importantes entre las compañías consolidadas han sido eliminados en estos estados financieros consolidados.

Durante 2011 y 2010, las ventas netas de Bimbo, S. A. de C. V. y Barcel, S. A. de C. V., que se encuentran en México, representaron aproximadamente el 44% y el 47%, respectivamente, de las ventas netas consolidadas. Las ventas netas de BBU en EUA durante dichos períodos representaron el 39% y el 40%, de las ventas netas consolidadas, respectivamente.

**Adquisiciones** – Durante 2011 y 2010, la Compañía realizó la adquisición de los siguientes negocios:

Empresa	País	Monto de la operación	Fecha
<b>2011:</b>			
Fargo	Argentina	\$ 1,608	19 de septiembre
Sara Lee	EUA	10,203	6 de noviembre
Iberia	España y Portugal	2,120	5 de diciembre
		<u>\$ 13,931</u>	

### Fargo

El 19 de septiembre de 2011, la Compañía concluyó la adquisición de Compañía de Alimentos Fargo, S. A., después de recibir las autorizaciones correspondientes y haber ejercido la opción de compra para la adquisición del 70% de las acciones, propiedad de Madera L. L. C., ya que la Compañía poseía con anterioridad el 30% de las acciones de Fargo. Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía es tenedora del 100% de las acciones de esta Compañía.

Fargo es el principal productor y distribuidor de pan y productos de panificación en Argentina, con ventas de aproximadamente \$150 millones de dólares estadounidenses anuales. Con cinco plantas y más de 1,500 colaboradores, la empresa vende sus productos bajo las marcas FARGO®, LACTAL® y ALL NATURAL®, entre otras, por los canales de mayoreo, minoristas e institucionales. Como condición para la aprobación regulatoria, la Compañía acordó desinvertir en algunos negocios menores adquiridos. Esta desinversión se realizó el mismo día de la compra de Fargo.

### Efectos contables de la adquisición de Fargo

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la Norma de Información Financiera NIF B-7 "Adquisiciones de Negocios". La asignación de valores razonables definitivos está en proceso de determinación y se espera que concluya en el transcurso de los doce meses subsecuentes a la adquisición. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables preliminares de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 19 de septiembre de 2011 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		<u>\$ 1,608</u>
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos		
Efectivo y valores	13	
Cuentas por cobrar	309	
Inventarios	83	
Inmuebles, maquinaria y equipo	824	
Activos intangibles identificables	1,011	
Otros activos	<u>8</u>	
Total de activos identificables		2,248
Crédito mercantil		<u>432</u>
Total de activos adquiridos		2,680
Pasivos circulantes	486	
Pasivos a largo plazo	<u>586</u>	
Total de pasivos asumidos		<u>1,072</u>
Activos netos adquiridos		<u>\$ 1,608</u>

**Sara Lee Estados Unidos**

El 9 de noviembre de 2010, la Compañía anunció la adquisición del negocio de panificación fresca en Estados Unidos "North American Fresh Bakery" de Sara Lee Corporation por un monto preliminar de \$959 millones de dólares estadounidenses. El cierre de la transacción fue sujeto a análisis regulatorio. El 21 de octubre de 2011, el Departamento de Justicia de Estados Unidos ("DOJ") concluyó su análisis de la propuesta para adquirir el negocio. Como condición para la aprobación regulatoria, la Compañía acordó desinvertir determinadas marcas, activos y rutas, incluyendo las marcas Sara Lee® y EarthGrains® en el estado de California y ciertas marcas menores en la región de Harrisburg/Scranton en Pennsylvania y en las áreas metropolitanas de las ciudades de Kansas, Oklahoma y Omaha, los cuales se presentan en el balance general consolidado adjunto como activos disponibles para la venta. Se estima que el proceso de desinversión concluirá durante 2012. Del total de ventas de Sara Lee por aproximadamente \$2,000 millones de dólares estadounidenses, los ingresos correspondientes a estas desinversiones ascendían aproximadamente a \$155 millones de dólares estadounidenses.

El 6 de noviembre de 2011, concluyó la adquisición por un valor de \$709 millones de dólares estadounidenses más ciertos ajustes adicionales al precio para llegar a un total de \$748.7 millones de dólares estadounidenses, equivalentes a \$10,203, el cual refleja el valor de los activos netos adquiridos y las desinversiones acordadas con el DOJ. El acuerdo de adquisición incluye el uso de la marca Sara Lee®, libre de regalías, para su utilización en productos de panificación fresca en América, Asia, África y Europa Central y del Este, así como una gama de marcas regionales con alto reconocimiento en sus respectivos mercados.

Efectos contables de la adquisición de Sara Lee

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la Norma de Información Financiera NIF B-7. La asignación de valores razonables definitivos está en proceso de determinación y se espera que concluya en el transcurso de los doce meses subsiguientes a la adquisición. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables preliminares de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 6 de noviembre de 2011 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		\$ 10,203
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos		<u>          </u>
Efectivo y valores	41	
Cuentas por cobrar	1,722	
Inventarios	603	
Impuestos diferidos	2,850	
Inmuebles, maquinaria y equipo	5,574	
Activos intangibles identificables	4,558	
Otros activos	<u>149</u>	
Total de activos identificables		15,497
Crédito mercantil		<u>8,451</u>
Total de activos adquiridos		23,948
Pasivos circulantes	3,482	
Pasivos a largo plazo	<u>10,263</u>	
Total de pasivos asumidos		<u>13,745</u>
Activos netos adquiridos		<u>\$ 10,203</u>

Sara Lee participa en varios planes de pensiones multipatronales ("PPM") los cuales otorgan beneficios patronales a ciertos empleados de la Compañía, cubiertos por acuerdos colectivos. Como parte del proceso de la adquisición, la Compañía ha considerado como obligación presente la decisión de salida de dichos PPM y, por lo tanto, ha reconocido como pasivo el costo de salida de dichos planes dentro del balance de adquisición. El monto incluido como pasivo por salida de los PPM en la tabla mostrada arriba asciende a \$7,353 millones que representa la mejor estimación de la gerencia de dicha salida. Sin embargo a la fecha de los presentes estados financieros consolidados, la gerencia no ha recibido todavía los cálculos finales con respecto a la valuación de dicho pasivo y, por lo tanto, el mismo está sujeto a cambio durante los doce meses subsiguientes a la fecha de la adquisición.

### **Iberia**

El 10 de octubre de 2011, la Compañía anunció un acuerdo para adquirir el negocio de panificación fresca de Sara Lee Corporation en España y Portugal por un precio de adquisición de \$115 millones de euros. El 5 de diciembre de 2011 se concluyó esta adquisición.

La operación incluyó, entre otras, la adquisición de las marcas Bimbo®, Silueta®, Martínez® y Eagle®, las cuales gozan de un amplio reconocimiento y liderazgo de mercado en las categorías de pan, pasteles y botanas, así como de siete plantas y más de 800 rutas de distribución.

Esta adquisición posiciona a Grupo Bimbo como la empresa de panificación líder en la península Ibérica e impulsa su incursión en el mercado europeo, a través de un negocio de panificación establecido.

#### Efectos contables de la adquisición de Iberia

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la Norma de Información Financiera NIF B-7. La asignación de valores razonables definitivos está en proceso de determinación y se espera que concluya en el transcurso de los doce meses subsecuentes a la adquisición. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables preliminares de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 5 de diciembre de 2011 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		\$ 2,120
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos		
Efectivo y valores	84	
Cuentas por cobrar	1,392	
Inventarios	167	
Inmuebles, maquinaria y equipo	945	
Activos intangibles identificables	792	
Impuestos diferidos	616	
Otros activos	196	
Total de activos identificables		4,192
Pasivos circulantes	1,827	
Pasivos a largo plazo	245	
Total de pasivos asumidos		2,072
Activos netos adquiridos		\$ 2,120

#### **Fuentes de financiamiento**

La Compañía obtuvo un financiamiento por un monto equivalente a \$1,300 millones de dólares estadounidenses, de los cuales, una porción fue utilizada para pagar parcialmente las adquisiciones de Sara Lee e Iberia. Adicionalmente, la Compañía contrató dos créditos de largo plazo por \$65 millones de euros y \$90 millones de dólares estadounidenses, los cuales se utilizaron también para pagar parcialmente estas adquisiciones. El remanente del financiamiento obtenido se utilizó para prepagar deuda. (Ver nota 11, Deuda a largo plazo).

#### **Cifras consolidadas**

En la siguiente tabla se presentan los montos en que contribuyeron Sara Lee, Iberia y Fargo al 31 de diciembre de 2011 en las cifras consolidadas de Grupo Bimbo y por los 55, 26 y 103 días transcurridos desde la fecha de cada adquisición, respectivamente, hasta el 31 de diciembre de 2011. En virtud de que la adquisición se efectuó en fecha próxima al cierre del ejercicio, la proporción de las cifras de las adquisiciones abajo mostradas, no serán similares al monto anual que representarán para la Compañía en 2012:

	Consolidado 1 de enero al 31 de diciembre de 2011	Sara Lee 9 de noviembre al 31 de diciembre de 2011	Iberia 5 al 31 de diciembre de 2011	Fargo 19 de septiembre al 31 de diciembre de 2011
Ventas netas	\$ 133,712	\$ 4,074	\$ 392	\$ 722
Utilidad (pérdida) después de gastos generales	\$ 11,151	\$ (105)	\$ (79)	\$ 35
Participación controladora	\$ 5,329	\$ (133)	\$ (67)	\$ 17
Depreciación y amortización	\$ 4,225	\$ 131	\$ 9	\$ 7
Utilidad (pérdida) después de gastos generales, más depreciación, amortización y otras partidas virtuales ("UAFIDA")	\$ 15,376	\$ 26	\$ (70)	\$ 42

	Al 31 de diciembre de 2011			
	Consolidado	Sara Lee	Iberia	Fargo
Activos totales	\$ 141,485	\$ 27,360	\$ 4,265	\$ 957
Pasivos totales	\$ 91,060	\$ 16,523	\$ 3,034	\$ 579

Los ingresos y la pérdida neta que hubieran contribuido las entidades adquiridas a las cifras consolidadas si éstas se hubiesen adquirido el 1 de enero de 2011, hubieran sido aproximadamente de \$38,224 y \$(390), respectivamente.

El crédito mercantil registrado en 2011 como resultado de estas adquisiciones, ascendió a \$8,883, el cual se genera principalmente por las sinergias esperadas en el caso de Argentina y EUA donde la Compañía ya operaba y del logro de eficiencias en la operación, en el caso de Iberia.

La Compañía incurrió en 2011 en honorarios y gastos para llevar a cabo estas adquisiciones, los cuales se reflejan en los gastos operativos y ascendieron aproximadamente a \$373 millones.

En virtud de que al 31 de diciembre de 2011 la administración de la Compañía se encuentra en proceso de recopilar los hechos y analizar las circunstancias que existían a la fecha de las adquisiciones, la valuación inicial de los activos de larga duración y pasivos de largo plazo se encuentran aún incompletos. Sin embargo, sus valores previos fueron asignados con la mejor estimación que preparó la Compañía, considerando los hechos y circunstancias con los que se contaba a la fecha; dichas estimaciones continuarán siendo sujetas de revisión hasta haber obtenido todos los elementos para su valuación definitiva sin exceder el año que se considera como período de valuación. Los nuevos elementos que se identifiquen con fecha posterior a la emisión de los presentes estados financieros incluyendo los ajustes adicionales al precio podrían cambiar esta estimación, sin embargo no es posible cuantificar los elementos por reconocer. Para la valuación de los activos y pasivos, la administración de la Compañía se apoya en especialistas independientes para determinar los valores razonables de los activos netos adquiridos y de los pasivos asumidos, incluyendo la determinación de las vidas útiles de los activos de vida definida, considerando las reglas de valuación de las NIF mexicanas.

Empresa	País	Monto de la operación	Fecha
<b>2010:</b>			
Negocios varios	México y China	\$ 2,012	Varias

#### Adquisiciones de negocios varios

El 2 de diciembre de 2010 Grupo Bimbo adquirió los principales activos del negocio denominado "Dulces Vero". La adquisición de estos activos fortalece la posición de la Compañía en el mercado mexicano de confitería a través de su subsidiaria Barcel, además de apoyar la estrategia de llegar a todos los segmentos socio-demográficos. Asimismo, se adquirió un negocio adicional en China, dedicado a la panificación, producción de galletas y pasteles, que incrementa el portafolio de operación de la Compañía en dicho país.

**Conversión de estados financieros de subsidiarias en moneda extranjera** – Para consolidar los estados financieros de subsidiarias extranjeras (ubicadas principalmente en EUA y varios países de Latinoamérica, que representan el 53% y 52% de las ventas netas consolidadas en 2011 y 2010, respectivamente, y el 65% y el 64% de los activos totales consolidados en 2011 y 2010, respectivamente, éstos se modifican en la moneda de registro para presentarse bajo NIF mexicanas, excepto por la aplicación de la NIF B-10 cuando la operación extranjera opera en un entorno inflacionario, ya que las normas de esta NIF se aplican a los estados financieros convertidos en moneda funcional. Los estados financieros se convierten a pesos mexicanos, considerando las siguientes metodologías:

- Las operaciones extranjeras que operan en un entorno no inflacionario cuya moneda de registro y funcional es la misma, convierten sus estados financieros utilizando los siguientes tipos de cambio: 1) de cierre para los activos y pasivos, 2) histórico para el capital contable y 3) el de la fecha de devengamiento para los ingresos, costos y gastos. En 2011 y 2010, los efectos de conversión se registran en el capital contable.
- Las operaciones extranjeras que operan en un entorno inflacionario cuya moneda de registro y funcional es la misma, primero reexpresan sus estados financieros en moneda de poder adquisitivo al cierre del ejercicio, utilizando el índice de precios del país de origen de la moneda funcional, y posteriormente los convierten utilizando el tipo de cambio de cierre para todas las partidas. Los efectos de conversión se registran en el capital contable.

La integración del saldo final del efecto acumulado por conversión y su efecto en los impuestos a la utilidad, es como sigue:

	2011		
	Importe	Impuestos a la utilidad	Importe neto
Saldo inicial del efecto por conversión	\$ (801)	\$ 260	\$ (541)
Efecto de conversión del período	5,822	(1,746)	4,076
Resultado de cobertura económica neta	(5,375)	1,612	(3,763)
Saldo final	\$ (354)	\$ 126	\$ (228)

	2010		
	Importe	Impuestos a la utilidad	Importe neto
Saldo inicial del efecto por conversión	\$ 937	\$ (262)	\$ 675
Efecto de conversión del período	(3,214)	965	(2,249)
Resultado de cobertura económica neta	1,476	(443)	1,033
Saldo final	\$ (801)	\$ 260	\$ (541)

La moneda funcional de la Compañía es el peso mexicano. Debido a que la Compañía mantiene inversiones en subsidiarias en el extranjero, cuya moneda funcional no es el peso mexicano, se encuentra expuesta a un riesgo de conversión de moneda extranjera. Asimismo, se han contratado activos y pasivos monetarios denominados en diversas monedas, principalmente en dólares estadounidenses, por lo que existe una exposición al riesgo cambiario, atribuible a operaciones comerciales y proveeduría de insumos, durante el curso normal del negocio.

La cobertura a este riesgo de conversión cambiaria se mitiga a través de la designación de uno o más préstamos denominados en estas monedas no funcionales como cobertura cambiaria de la exposición de conversión cambiaria, y ciertos instrumentos financieros derivados, siguiendo el modelo de contabilización de cobertura sobre la inversión neta en subsidiarias en el extranjero (Resultado de cobertura económica neta).

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los importes de los instrumentos que han sido designados como coberturas económicas de inversiones netas en una operación extranjera ascienden a \$3,010 y \$1,290 millones de dólares estadounidenses, respectivamente y \$324 y \$232 millones de euros, respectivamente.

La política de administración de riesgos en materia de riesgo cambiario consiste también en cubrir los flujos de efectivo esperados, principalmente el de las compras futuras de materia prima. Dichas compras futuras cumplen con los requisitos para ser consideradas como exposiciones asociadas con operaciones pronosticadas "altamente probables" para efectos de la contabilidad de coberturas. Cuando la compra futura se lleva a cabo, la Compañía ajusta el monto del elemento no financiero que se encontraba cubierto.

**Utilidad integral** – Es la modificación del capital contable durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones o movimientos del capital contribuido; se integra por la utilidad neta consolidada del ejercicio más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período, las cuales se presentan directamente en el capital contable sin afectar el estado de resultados. Las otras partidas de utilidad integral están representadas por los efectos de conversión de operaciones extranjeras y los efectos no realizados de valuación de instrumentos derivados. Al momento de realizarse los activos y pasivos que originaron las otras partidas de la utilidad integral, estas últimas se reconocen en el estado de resultados, excepto por el efecto de conversión de inversión neta.

**Clasificación de costos y gastos** – Se presentan atendiendo a su función debido a que esa es la práctica del sector al que pertenece la Compañía.

**Utilidad después de gastos generales** – Se obtiene de disminuir a las ventas netas el costo de ventas y los gastos generales. Aun cuando la NIF B-3, *Estado de Resultados*, no lo requiere, se incluye este renglón en los estados de resultados consolidados que se presentan ya que contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Compañía.

**Reclasificaciones** – Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2010 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2011, principalmente por cambios requeridos por las NIF's a partir de 2011. Adicionalmente, se reconoció una reclasificación entre otros activos y crédito mercantil por \$385 millones, aumentando este último rubro derivado de ajustes determinados en el periodo de doce meses subsecuentes a la adquisición de ciertas rutas de distribución compradas durante 2010.

### 3. Resumen de las principales políticas contables

Los estados financieros consolidados adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF). Su preparación requiere que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valorar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Compañía, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

#### a. Cambios contables –

A partir del 1 de enero de 2011, la Compañía adoptó las siguientes nuevas NIF:

*NIF B-5, Información financiera por segmentos.* – Establece el enfoque gerencial para revelar la información financiera por segmentos a diferencia del Boletín B-5 que, aunque manejaba un enfoque gerencial, requería que la información a revelar se clasificara por segmentos económicos, áreas geográficas o por grupos homogéneos de clientes; requiere revelar por separado los ingresos por intereses, gastos por intereses y pasivos; e información sobre productos, servicios, áreas geográficas y principales clientes y proveedores.

*NIF C-4, Inventarios.* – Elimina el costeo directo como un sistema de valuación y el método de valuación de últimas entradas primeras salidas; establece que la modificación relativa al costo de adquisición de inventarios sobre la base del costo o valor de mercado, el que sea menor, sólo debe hacerse sobre la base del valor neto de realización. Requiere ampliar algunas revelaciones principalmente sobre consumos de inventarios y pérdidas por deterioro.

*NIF C-5, Pagos anticipados y otros activos.* – Establece como una característica básica de los pagos anticipados el que estos no le transfieren aún a la Compañía los riesgos y beneficios inherentes a los bienes y servicios que está por adquirir o recibir; requiere que se reconozca deterioro cuando pierdan su capacidad para generar dichos beneficios y su presentación en el balance general, en el activo circulante o largo plazo.

*NIF C-6, Propiedades, planta y equipo.* – Incorpora el tratamiento del intercambio de activos en atención a la sustancia comercial; incluye las bases para determinar el valor residual de un componente, considerando montos actuales; que es la cantidad que se podría obtener actualmente por la enajenación de los activos; elimina la regla de asignar un valor determinado con avalúo a las propiedades, planta y equipo adquiridas sin costo alguno o a un costo que es inadecuado (cuya adopción para este requerimiento específico será el 1 de enero de 2012 finalmente); establece la regla de continuar depreciando un componente cuando no se esté utilizando, salvo que se utilicen métodos de depreciación en función a la actividad.

*NIF C-18, Obligaciones asociadas con el retiro de propiedades, planta y equipo.* – Establece las normas particulares para el reconocimiento inicial y posterior de las provisiones relativas a las obligaciones asociadas con el retiro de componentes de propiedades, planta y equipo.

*Mejoras a las NIF 2011.* Las principales mejoras que generan cambios contables, son:

*NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores.* – Requiere que en el caso de aplicar un cambio contable o corregir un error, se presente un balance general al inicio del periodo más antiguo por el que se presente información financiera comparativa con la del periodo actual ajustado con la aplicación retrospectiva.

*Boletín C-3, Cuentas por cobrar.* – Se incluyen normas para el reconocimiento de ingresos por intereses y no permite reconocer aquellos derivados de cuentas por cobrar de difícil recuperación.

*Boletín D-5, Arrendamientos.* – Establece que la tasa de descuento que debe utilizar el arrendatario para determinar el valor presente debe ser la tasa de interés implícita en el contrato de arrendamiento siempre que sea práctico determinarla; de lo contrario, debe utilizarse la tasa de interés incremental; que tanto el arrendador como el arrendatario revelen información más completa sobre sus operaciones de arrendamiento; se requiere que el resultado en la venta y arrendamiento capitalizable en vía de regreso, se difiera y amortice en el plazo del contrato y que la utilidad o pérdida en la venta y arrendamiento operativo en vía de regreso se reconozca en resultados en el momento de la venta, cuando la operación se establezca a valor razonable.

*Boletín C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura.*

*Mejoras que generan cambios contables en el Boletín C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura*

Las mejoras a ésta norma establecen un criterio específico, para excluir ciertos componentes de los instrumentos financieros derivados en la determinación de efectividad de cobertura.

La norma también requiere que para la valuación de opciones y futuros de divisas, ciertos componentes se excluyen para propósitos de determinar la efectividad, lo que resulta en el reconocimiento, presentación y requerimientos de revelación relacionados siguientes:

- a) *valuación de instrumentos financieros derivados tales como cobertura de opciones o combinaciones de opciones*: los cambios en el valor razonable atribuible a los cambios en el valor intrínseco de las opciones pueden ser separados de los cambios atribuibles al valor extrínseco; solo los cambios atribuibles a las opciones con valor intrínseco, y no los componentes extrínsecos, podrán ser designados como cobertura efectiva; y
- b) *valuación de forwards de tipo de cambio*: la separación de los cambios en el valor razonable atribuible a las diferencias entre las tasas de intereses de las monedas que se intercambian por el cambio en el valor razonable atribuible a cambios en el precio spot de las monedas involucradas es permitido; el efecto atribuible a los componentes que fueron excluidos de las coberturas de flujos de efectivo pueden ser reconocidos directamente en los resultados del año.

La contabilidad de cobertura es limitada cuando una transacción se lleva a cabo con partes relacionadas que tienen monedas funcionales diferentes. La norma requiere que cuando una posición de cobertura es una porción de una cartera de activos o pasivos financieros, el efecto del riesgo cubierto en relación con las variaciones en la tasa de interés de la porción de dicho portafolio se presenta como un complemento de la posición primaria, en un rubro por separado.

Asimismo, establece que las cuentas de contribución o el margen recibido, asociado con las transacciones de intercambio o de cobertura de instrumentos financieros derivados, se presenten como un pasivo financiero por separado de la partida de instrumentos financieros cuando el efectivo o valores negociables se reciben.

Adicionalmente, sólo el valor razonable debe dar a conocer si los valores en depósito o garantías financieras que califiquen se reciben y no pasarán a ser propiedad de la entidad. La norma también establece que una parte del importe total del instrumento de cobertura, tal como un porcentaje de su valor nominal, puede ser designado como instrumento de cobertura en una relación de cobertura. Sin embargo, una relación de cobertura no puede ser designado para sólo una porción del término en el que el instrumento destinado a ser utilizado como una cobertura en efecto.

*Mejoras que no generan cambios contables en los boletines C-2 Instrumentos financieros y C-10, Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura:*

Boletín C-2, *Instrumentos financieros*– Elimina la presentación en forma neta de los efectos de los derivados y de sus partidas cubiertas.

Boletín C-10, *Instrumentos financieros derivados y operaciones de cobertura*– Aclara que cuando se cubra solo una parte de la posición sujeta a riesgo, los efectos de los riesgos no cubiertos de la posición primaria se deben reconocer de conformidad con el método de valuación que corresponda a dicha posición primaria.

Estos cambios no tuvieron efectos relevantes en los estados financieros consolidados de 2011.

- b. Reconocimiento de los efectos de la inflación** – La inflación acumulada en México de los tres ejercicios anuales anteriores es inferior al 26% por lo tanto, el entorno económico califica como no inflacionario. A partir del 1 de enero de 2008 la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros consolidados, excepto por aquellos que corresponden a las subsidiarias que operan en entornos inflacionarios; sin embargo, los activos, pasivos y capital contable al 31 de diciembre de 2011 y 2010 incluyen los efectos de reexpresión reconocidos en todas las operaciones hasta el 31 de diciembre de 2007.

La inflación acumulada en la mayoría de los países en donde opera la Compañía aparte de México, en los tres ejercicios anuales anteriores es también inferior al 26% por lo que califican como no inflacionarios; sin embargo, existen países donde opera la Compañía que su entorno califica como inflacionario, cuyas inflaciones de los tres ejercicios anuales anteriores y por los cuales se reconocieron los efectos de la inflación en 2011 y 2010, son las siguientes:

	2011	2010
Argentina	28%	26%
Costa Rica	26%	31%
Venezuela	108%	100%

Y las inflaciones de los tres ejercicios anuales anteriores de los países que su entorno califica como inflacionario en 2010 y por los cuales se reconocieron los efectos de la inflación únicamente en 2010, son las siguientes:

	2010
Nicaragua	34%

Hasta el 31 de diciembre de 2007 en todas las operaciones y a partir del 1 de enero de 2008 sólo por aquellas bajo entorno económico inflacionario, el reconocimiento de los efectos de la inflación resultó principalmente, en ganancias o pérdidas por inflación sobre partidas no monetarias y monetarias. El efecto de las partidas no monetarias se asigna al rubro no monetario que la genera, y el efecto sobre las partidas monetarias afecta el estado de resultados y se presenta en el rubro siguiente:

- **Resultado por posición monetaria** – Representa la erosión del poder adquisitivo de las partidas monetarias originada por la inflación; se calcula aplicando factores derivados de los índices de inflación de cada país a la posición monetaria neta mensual. La ganancia se origina de mantener una posición monetaria pasiva neta.
- c. **Efectivo y equivalentes de efectivo** – Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo, con vencimiento hasta de tres meses a partir de su fecha de adquisición y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en el Resultado Integral de Financiamiento (RIF) del periodo. Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en instrumentos de deuda gubernamental con vencimiento diario.
- d. **Inventarios y costo de ventas** – Los inventarios de las entidades que operan en entornos económicos no inflacionarios, se valúan al menor de su costo promedio o valor de realización. En aquellas subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios, los inventarios se valoraron a costos promedio, que fueron similares a su valor de reposición sin exceder su valor de realización, y el costo de ventas al último costo de producción real, que fue similar al costo de reposición al momento de su venta.
- e. **Propiedades, planta y equipo** – Se registran al costo de adquisición en las entidades bajo entornos económicos no inflacionarios. Los saldos que provienen de adquisiciones realizadas hasta el 31 de diciembre de 2007 en todas las operaciones, y actualmente de los que provienen de las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios, se actualizaron aplicando factores derivados de los índices de inflación de cada país hasta esa fecha. La depreciación se calcula durante 2011 y 2010 conforme al método de línea recta con base en las vidas útiles de los siguientes activos:

Edificios	5
Equipo de fabricación	8, 10 y 35
Vehículos	10 y 25
Equipo de oficina	10
Equipo de cómputo	30

- f. Inversión en acciones de asociadas y otras inversiones permanentes** – Las inversiones permanentes en las entidades en las que se tiene influencia significativa, se reconocen inicialmente con base en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables de la entidad a la fecha de la adquisición. Dicho valor es ajustado con posterioridad al reconocimiento inicial por la porción correspondiente tanto de las utilidades o pérdidas integrales de la asociada como de la distribución de utilidades o reembolsos de capital de la misma. Cuando el valor razonable de la contraprestación pagada es mayor que el valor de la inversión en la asociada, la diferencia corresponde al crédito mercantil, el cual se presenta como parte de la misma inversión. Cuando el valor razonable de la contraprestación pagada es menor que el valor de la inversión, éste último se ajusta al valor razonable de la contraprestación pagada. En caso de presentarse indicios de deterioro las inversiones en asociadas se someten a pruebas de deterioro.

Aquellas inversiones permanentes efectuadas por la Compañía en entidades en las que no tiene el control conjunto, ni influencia significativa inicialmente se registran al costo de adquisición y los dividendos recibidos se reconocen en los resultados del periodo salvo que provengan de utilidades de periodos anteriores a la adquisición, en cuyo caso se disminuyen de la inversión permanente.

- g. Deterioro de activos de larga duración en uso** – La Compañía revisa el valor en libros de los activos de larga duración en uso, ante la presencia de algún indicio de deterioro que pudiera indicar que el valor en libros pudiera no ser recuperable, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados. Los indicios de deterioro que se consideran para estos efectos son, entre otros, las pérdidas de operación o flujos de efectivo negativos en el periodo si es que están combinados con un historial o proyección de pérdidas, depreciaciones y amortizaciones cargadas a resultados que en términos porcentuales, en relación con los ingresos, sean substancialmente superiores a las de ejercicios anteriores, efectos de obsolescencia, reducción en la demanda de los productos que se fabrican, competencia y otros factores económicos y legales. Al 31 de diciembre de 2011 se reconoció deterioro en el valor del crédito mercantil de Brasil por \$268 y deterioro en marcas de EUA por \$64. El primero se originó principalmente por los resultados negativos recientes en la operación de Brasil que fueron repercutidos en la proyección de los flujos de efectivo futuros para esa operación y el segundo de considerar una menor venta de productos de dichas marcas. Durante 2010 el deterioro de marcas de EUA ascendió a \$19.

- h. Política de administración de riesgos financieros** – La Compañía, dentro del marco de sus operaciones cotidianas, se encuentra expuesta a riesgos intrínsecos a distintas variables de tipo financiero, así como a variaciones en el precio de algunos insumos que cotizan en mercados formales internacionales. En virtud de lo anterior, la Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para mitigar el posible impacto de fluctuaciones en dichas variables y precios sobre sus resultados. La Compañía considera que dichos instrumentos otorgan flexibilidad que permite una mayor estabilidad de ingresos y una mejor visibilidad y certidumbre con relación a los costos y gastos que se habrán de solventar en el futuro.

El diseño e implementación de la estrategia de contratación de instrumentos financieros derivados recae formalmente en dos órganos: 1) El Comité de Riesgos Financieros, responsable de la administración de riesgo de tasas de interés y tipo de cambio y, 2) El Subcomité de Riesgo de Mercado de Materias Primas, encargado de administrar el riesgo de materias primas. Ambos órganos reportan de manera continua sus actividades al Comité Corporativo de Riesgos de Negocio, quien se encarga de dictar los lineamientos generales de la estrategia de administración de riesgos de la Compañía, así como de establecer límites y restricciones a las operaciones que estos pueden realizar. El Comité Corporativo de Riesgos de Negocio, a su vez, reporta las posiciones de riesgo de la Compañía al Comité de Auditoría y al Comité Directivo.

La política de la Compañía sobre la contratación de instrumentos financieros derivados, es que sus objetivos sean exclusivamente de cobertura. Esto es, la eventual contratación de un instrumento financiero derivado debe de estar necesariamente asociado a una posición primaria que represente algún riesgo. Consecuentemente, los montos nominales de uno o todos los instrumentos financieros derivados contratados para la cobertura de cierto riesgo serán consistentes con las cantidades de las posiciones primarias que representan una posición de riesgo.

La Compañía no realiza operaciones en las que el beneficio pretendido o fin perseguido sean los ingresos por primas. Si la Compañía decide llevar a cabo una estrategia de cobertura en donde se combinen opciones, el pago neto de las primas asociadas deberá representar un egreso para la Compañía.

- i. Instrumentos financieros derivados** – La Compañía valúa todos los derivados en el balance general a valor razonable, independientemente del propósito de su tenencia. El valor razonable se determina con base en precios de mercados reconocidos y cuando los instrumentos no cotizan en un mercado, se determina con base en técnicas de valuación aceptadas en el ámbito financiero.

Los derivados designados como cobertura reconocen los cambios en valuación de acuerdo al tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de cobertura de valor razonable, las fluctuaciones tanto del derivado como de la partida cubierta se valúan a valor razonable y se reconocen en resultados; (2) cuando son de cobertura de flujo de efectivo, la porción efectiva se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se aplica a resultados cuando la partida cubierta los afecta; la porción inefectiva se reconoce de inmediato en resultados; (3) cuando la cobertura es de una inversión en una subsidiaria extranjera, la porción efectiva se reconoce en la utilidad integral como parte del ajuste acumulado por conversión; la porción no efectiva de la ganancia o pérdida del instrumento de cobertura se reconoce en los resultados del periodo, si es un instrumento financiero derivado y, si no lo es, se reconoce en la utilidad integral hasta que se enajene o transfiera la inversión.

La Compañía principalmente utiliza swaps de tasa de interés para administrar su exposición a las fluctuaciones de tasas de interés y de moneda extranjera de sus financiamientos; así como futuros y opciones para fijar el precio de compra de materias primas o insumos utilizados en la producción. Los derivados son contratados con la finalidad de cubrir riesgos y cumplen con todos los requisitos de cobertura, por lo que se documenta su designación al inicio de la operación de cobertura, describiendo el objetivo, estrategia, características, reconocimiento contable y como se llevará a cabo la medición de la efectividad, aplicables a esa operación. La negociación con instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución.

Los instrumentos financieros derivados de cobertura se registran como un activo o pasivo sin compensarlos con la partida cubierta.

- j. Crédito mercantil** – Representa el exceso del costo sobre el valor razonable de las acciones de subsidiarias y asociadas en la fecha de cada adquisición; por aquellas que provienen de fecha anterior al 31 de diciembre de 2007 se actualizó hasta esa fecha aplicando el índice de inflación del país donde fue reconocido. En las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios se continúa actualizando aplicando el índice de inflación correspondiente. El crédito mercantil no se amortiza pero se sujeta, cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro. La Compañía reconoce el crédito mercantil correspondiente a la participación no controladora.
- k. Activos intangibles** – Se integra principalmente por marcas, derechos de uso y relaciones con clientes. Se reconocen al costo de adquisición en la moneda de origen y se actualizaron hasta el 31 de diciembre de 2007 aplicando el índice de inflación de cada país. En las subsidiarias que operan en entornos económicos inflacionarios se continúa actualizando aplicando el índice de inflación del país correspondiente. Este rubro se integra principalmente por la adquisición de los negocios en EUA, Iberia y algunas marcas en Sudamérica. Las marcas y derechos de uso no se amortizan pero se sujetan cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro. Las relaciones con clientes tienen una vida útil estimada de 18 años y su método de amortización es en línea recta con base en su vida útil. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la amortización del año registrada por los activos intangibles con vida definida fue de \$263 y \$258, respectivamente.
- l. Provisiones** – Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento del pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.

- m. Beneficios directos a los empleados** – Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente participación de los trabajadores en las utilidades (“PTU”) por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos y se incluyen en el rubro de Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados.
- n. Beneficios a los empleados por terminación, al retiro y previsión social** – El pasivo por primas de antigüedad, pensiones e indemnizaciones por terminación de la relación laboral se registra conforme se devenga, el cual se calcula por actuarios independientes con base en el método de crédito unitario proyectado utilizando tasas de interés nominales.

El pasivo de previsión social cubre gastos médicos que los empleados elegibles en EUA incurran con posterioridad a su retiro. Dicho pasivo se registra con base en la información histórica de la Compañía conforme a cálculos actuariales.

- o. Planes de Pensiones Multipatronales (“PPM”)** – Los empleados de Sara Lee participan en varios PPM que otorgan beneficios a ciertos empleados cubiertos por acuerdos colectivos. Dichos planes son usualmente administrados por un fideicomiso supervisado tanto por representantes de los patrones, como de los empleados beneficiados, como se menciona en la Nota 2, sección de Adquisiciones de Sara Lee. Las contribuciones anuales a estos planes se cargan a resultados y no se requiere ninguna contabilización adicional sobre los mismos. Como parte del proceso de adquisición de Sara Lee, la Compañía ha tomado la decisión de salirse de los PPM. Consecuentemente, ha reconocido como una obligación presente, el pasivo por dicha obligación en la contabilización de la compra.
- p. Entidades de Interés Variable** – BBU y Sara Lee, ahora subsidiaria de BBU, iniciaron la contabilización de las entidades de interés variable (“EIV”) a partir del 1 de enero de 2011 o de la fecha de adquisición de Sara Lee, cuando la Compañía es el beneficiario primario de los resultados de dichas entidades. Las entidades legales con las cuales BBU y Sara Lee tienen relación, son evaluadas para determinar si son o no EIV. Para ello, tanto BBU como Sara Lee determinan si son el beneficiario primario de la EIV a través de un análisis cualitativo en donde evalúan cuál de los interesados absorbe la mayor parte de los riesgos y beneficios de la variabilidad de la EIV. Al efectuar este análisis, tanto BBU como Sara Lee consideran todos los hechos y circunstancias relevantes, incluyendo: el diseño y actividad de la EIV, los términos de los contratos con la EIV, identificación de los intereses de otros relacionados con la EIV, sus acuerdos específicos y los intereses variables implícitos.
- q. Participación de los trabajadores en las utilidades** – La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos en los estados de resultados consolidados. La PTU diferida que se genera en las subsidiarias en México, se determina por las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos.
- r. Impuestos a la utilidad** – El impuesto sobre la renta (“ISR”) en cada país y el impuesto empresarial de tasa única (“IETU”) en México si es mayor al ISR, se registran en los resultados del año en que se causan. Para reconocer el impuesto diferido de las operaciones en México, se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. El impuesto diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse.
- s. Transacciones en moneda extranjera** – Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados, salvo las transacciones que han sido designadas como de cobertura por una inversión en el extranjero.
- t. Reconocimiento de ingresos** – Los ingresos por ventas se reconocen en el momento en el que se transfieren los riesgos y beneficios de los productos a los clientes que los adquieren, lo cual generalmente ocurre cuando se entregan al cliente y éste asume responsabilidad sobre los mismos. La Compañía descuenta de las ventas los gastos de mercantilización tales como promociones de productos.
- u. Utilidad por acción** – La utilidad básica por acción ordinaria se calcula dividiendo la utilidad neta mayoritaria entre el promedio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio.

#### 4. Cuentas y documentos por cobrar

	2011	2010
Cientes y agencias	\$ 12,010	\$ 7,249
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(628)	(310)
	11,382	6,939
Documentos por cobrar	801	601
Impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar	4,330	4,021
Deudores diversos	785	338
Sanalp 2005, S. L., parte relacionada	-	1,092
Madera, L. L. C., parte relacionada	-	127
	\$ 17,298	\$ 13,118

#### 5. Inventarios

	2011	2010
Productos terminados	\$ 1,721	\$ 1,095
Ordenes en proceso	157	94
Materias primas, envases y envolturas	2,832	1,735
Otros almacenes	11	47
Estimación de inventarios	(23)	(1)
	4,698	2,970
Materias primas en tránsito	282	162
	\$ 4,980	\$ 3,132

#### 6. Entidades de Interés Variable

BBU y SaraLee han celebrado contratos con contratistas terceros ("Operadores Independientes"), que representan derechos de distribución para vender y distribuir los productos de la Compañía vía entrega directa a las tiendas o detallistas en ciertos territorios de venta definidos. BBU y Sara Lee no detentan participación alguna en las entidades que controlan los operadores independientes, las cuales financian la compra de dichos derechos de distribución a través de préstamos con entidades financieras, los cuales están garantizados por Sara Lee o financiados por BBU. Para mantener en funcionamiento las rutas y asegurar la entrega de producto a los clientes, BBU y Sara Lee asumen compromisos explícitos e implícitos. BBU y Sara Lee definieron que todos los operadores independientes establecidos como personas morales califican como entidades de interés variable, sobre los cuales ambas compañías son el beneficiario primario, principalmente por garantizar u otorgar los financiamientos, así como por la obligación que han asumido de mantener las rutas operando.

Como resultado de la consolidación de las entidades de interés variable de los operadores independientes, los siguientes activos y pasivos reflejan dichos efectos, los cuales fueron incluidos en el balance general siguiente.

	2011
Inventarios – producto terminado	\$ 22
Propiedades – camiones	676
Derechos de distribución	2,140
<b>Total de activo</b>	<b>\$ 2,838</b>
Vencimientos a corto plazo de la deuda a largo plazo:	
Obligaciones bajo arrendamiento capitalizable	\$ 205
Préstamos a operadores independientes	95
Deuda a largo plazo:	
Obligaciones bajo arrendamiento capitalizable	318
Préstamos a operadores independientes	593
Deuda con afiliadas	653
<b>Total de pasivo</b>	<b>\$ 1,864</b>
<b>Participación no controladora</b>	<b>\$ 974</b>

La deuda con afiliadas se eliminó en los estados financieros consolidados, debido a que dicho monto es financiado por una subsidiaria de BBU.

El efecto en resultados es cero, ya que los ingresos adicionales y montos de costos y gastos determinados, se eliminan con un asiento de eliminación contrario a favor de la participación no controladora.

Los pasivos por arrendamiento a largo plazo están garantizados por los vehículos sujetos al arrendamiento y no representan ningún reclamo adicional sobre los activos de las compañías. La exposición máxima de la Compañía respecto a pérdidas asociadas con operadores independientes se limita a \$688 de deuda a largo plazo de los operadores independientes al 31 de diciembre de 2011.

Los vencimientos de la deuda a largo plazo durante los años terminados al 31 de diciembre de 2012 hasta 2016 son de \$102, \$108, \$110, \$107 y \$93, respectivamente.

Asimismo, la Compañía ha vendido ciertos equipos y derechos de distribución en EUA a anteriores empleados de la Compañía y a personas físicas, también considerados como operadores independientes, más no como entidades de interés variable. Dicho monto equivale a \$1,589 millones que se presentan en el balance general consolidado como cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes.

BBU financia el 90% de los derechos de distribución vendidos a ciertos operadores independientes a tasas entre el 9.75% y 10.75%, con un plazo de 120 meses. Los efectos hasta el 2010 no eran materiales.

## 7. Propiedades, planta y equipo

La conciliación entre los valores en libros al inicio y al final del ejercicio 2011 y 2010, es como sigue:

	Saldo al 31 de diciembre de 2010	Adiciones	Adiciones por adquisición de negocios	Efecto de conversión	Costo por retiro de propiedades, planta y equipo	Revaluación	Saldo al 31 de diciembre de 2011
Inversión:							
Edificios	\$ 11,221	\$ 726	\$ (141)	\$ 822	\$ (267)	\$ 131	\$ 12,492
Equipo de fabricación	29,488	2,973	5,952	2,321	(1,285)	263	39,712
Vehículos	8,430	641	854	465	(310)	54	10,134
Equipo de oficina	638	43	1,864	22	(41)	1	2,527
Equipo de cómputo	2,044	337	(1,526)	189	(94)	6	956
<b>Total inversión</b>	<b>51,821</b>	<b>4,720</b>	<b>7,003</b>	<b>3,819</b>	<b>(1,997)</b>	<b>455</b>	<b>65,821</b>
Depreciación:							
Edificios	(3,062)	(453)	–	(299)	65	(79)	(3,828)
Equipo de fabricación	(16,340)	(2,296)	–	(1,164)	738	(136)	(19,198)
Vehículos	(3,850)	(245)	–	(160)	46	(5)	(4,214)
Equipo de oficina	(1,621)	(712)	–	(279)	345	(46)	(2,313)
Equipo de cómputo	(425)	(128)	–	(22)	142	–	(433)
<b>Total depreciación acumulada</b>	<b>(25,298)</b>	<b>(3,834)</b>	<b>–</b>	<b>(1,924)</b>	<b>1,336</b>	<b>(266)</b>	<b>(29,986)</b>
	<b>26,523</b>	<b>886</b>	<b>7,003</b>	<b>1,895</b>	<b>(661)</b>	<b>189</b>	<b>35,835</b>
Terrenos	3,550	260	410	226	(56)	34	4,424
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	1,955	1,377	261	–	(36)	(6)	3,551
Activos disponibles para la venta	–	–	(171)	–	–	–	(171)
<b>Inversión neta</b>	<b>\$ 32,028</b>	<b>\$ 2,523</b>	<b>\$ 7,503</b>	<b>\$ 2,121</b>	<b>\$ (753)</b>	<b>\$ 217</b>	<b>\$ 43,639</b>

	Saldo al inicio de 2010	Adiciones	Adiciones por adquisición de negocios	Efecto de conversión	Costo por retiro de propiedades, planta y equipo	Revaluación	Saldo al 31 de diciembre de 2010
Inversión:							
Edificios	\$ 11,271	\$ 273	\$ 256	\$ (480)	\$ (199)	\$ 100	\$ 11,221
Equipo de fabricación	28,915	2,089	2	(879)	(817)	178	29,488
Vehículos	8,070	754	6	(141)	(295)	36	8,430
Equipo de oficina	593	218	–	(13)	(161)	1	638
Equipo de cómputo	1,815	335	5	(82)	(35)	6	2,044
Total inversión	50,664	3,669	269	(1,595)	(1,507)	321	51,821
Depreciación:							
Edificios	(1,776)	(2,025)	–	85	690	(36)	(3,062)
Equipo de fabricación	(14,724)	(1,843)	–	529	(178)	(124)	(16,340)
Vehículos	(3,483)	(232)	–	68	(198)	(5)	(3,850)
Equipo de oficina	(1,417)	(621)	–	93	349	(25)	(1,621)
Equipo de cómputo	(389)	(120)	–	17	68	(1)	(425)
Total depreciación acumulada	(21,789)	(4,841)	–	792	731	(191)	(25,298)
	28,875	(1,172)	269	(803)	(776)	130	26,523
Terrenos	2,717	967	–	(143)	(4)	13	3,550
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	1,171	998	–	(34)	(180)	–	1,955
Activos disponibles para la venta	–	–	–	–	–	–	–
Inversión neta	\$ 32,763	\$ 793	\$ 269	\$ (980)	\$ (960)	\$ 143	\$ 32,028

## 8. Inversión en acciones de compañías asociadas y otras inversiones permanentes

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la inversión en acciones de asociadas y otras inversiones permanentes se integra como sigue:

Asociadas	% de participación	2011	2010
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	8	\$ 447	\$ 378
Mundo Dulce, S. A. de C. V.	50	304	291
Fábrica de Galletas La Moderna, S. A. de C. V.	50	267	255
Grupo La Moderna, S. A. de C. V.	3	156	156
Congelación y Almacenaje del Centro, S. A. de C. V.	15	88	83
Fin Común, S. A. de C. V.	30	74	79
Productos Rich, S. A. de C. V.	18	95	78
Grupo Altex, S. A. de C. V.	11	67	70
Ovoplus, S. A. de C. V.	25	51	52
Innovación en Alimentos, S. A. de C. V.	50	27	28
Pierre, L. L. C.	30	14	14
Blue Label de México, S. A. de C. V.	40	210	–
Otras	Varios	3	69
		<u>\$ 1,803</u>	<u>\$ 1,553</u>

En el caso de nuevas adquisiciones, las mismas se encuentran dentro de los doce meses subsecuentes a la fecha de la adquisición para la determinación de los valores razonables de los activos y pasivos adquiridos.

## 9. Activos intangibles

La integración de los activos intangibles por área geográfica es la siguiente:

	2011	2010
México	\$ 8,995	\$ 2,016
EUA	15,019	16,412
Iberia	792	–
OLA	1,771	1,007
	<u>\$ 26,577</u>	<u>\$ 19,435</u>

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la integración por concepto de los activos intangibles es la siguiente:

	Promedio de vida útil	2011	2010
Marcas	Indefinida	\$ 21,000	\$ 15,779
Derechos de uso	Indefinida	40	36
		<u>21,040</u>	<u>15,815</u>
Relaciones con clientes	18 años	5,981	3,833
Licencias y software	8 y 2 años	358	247
Acuerdos de no competencia	5 años	25	18
Otros		36	23
		<u>6,400</u>	<u>4,121</u>
Amortización acumulada		(863)	(501)
		<u>5,537</u>	<u>3,620</u>
		<u>\$ 26,577</u>	<u>\$ 19,435</u>

Los movimientos de las marcas durante los años de 2011 y 2010 fueron los siguientes:

	2011	2010
Saldo al 1 de enero	\$ 15,779	\$ 15,533
Adquisiciones	4,730	1,001
Deterioro	(64)	(19)
Ajuste por variación en tipo de cambio	1,087	(736)
Activos disponibles para la venta	(532)	-
Saldo al 31 de diciembre	<u>\$ 21,000</u>	<u>\$ 15,779</u>

La amortización del ejercicio se presenta en los gastos de administración en el estado de resultados.

Durante el año hubo una venta de marcas intersegmentos por \$4,725 aumentando México y disminuyendo EUA.

## 10. Crédito mercantil

La integración del crédito mercantil por área geográfica es la siguiente:

	2011	2010
México	\$ 1,258	\$ 1,258
EUA	28,112	17,304
OLA	1,700	1,707
	<b>\$ 31,070</b>	<b>\$ 20,269</b>

Los movimientos del crédito mercantil durante los años de 2011 y 2010 fueron los siguientes:

	2011	2010
Saldo al 1 de enero	\$ 20,269	\$ 20,394
Adquisiciones	8,883	902
Deterioro	(268)	-
Ajuste por variación en tipo de cambio	2,186	(1,027)
Saldo al 31 de diciembre	<b>\$ 31,070</b>	<b>\$ 20,269</b>

## 11. Deuda a largo plazo

	2011	2010
<p><b>Bonos Internacionales</b> – El 30 de junio de 2010 la Compañía realizó una emisión conforme a la regla 144 A Regulación S por 800 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 30 de junio de 2020. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 4.875% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda de la Compañía, ampliando así, la vida promedio de la misma.</p>	\$ 11,183	\$ 9,886
<p><b>Certificados bursátiles</b> – Durante 2009 la Compañía emitió certificados bursátiles (pagaderos a su vencimiento) para refinanciar deuda a corto plazo contratada a principios de 2009 para la adquisición de BFI, dichas emisiones se sumaron a aquellas emitidas durante 2002. Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía mantiene las siguientes emisiones de Certificados Bursátiles vigentes:</p>		
<p>Bimbo 09– Emitidos el 15 de junio de 2009 con vencimiento en junio de 2014 con una tasa de interés aplicable a esta emisión de TIIE de 28 días más 1.55 puntos porcentuales.</p>	5,000	5,000
<p>Bimbo 09–2– Emitidos el 15 de junio de 2009 con vencimiento en junio de 2016 con una tasa de interés fija del 10.60%.</p>	2,000	2,000
<p>Bimbo 09U– Emitidos el 15 de junio de 2009 por un monto de 706,302,200 UDIs con vencimiento en junio de 2016, devengando una tasa de interés fija del 6.05%. El valor de la UDI al 31 de diciembre de 2011 y 2010 es de \$4.6913 y \$4.5263 pesos por UDI, respectivamente.</p>	3,313	3,197
<p>Bimbo 02–2– Emitidos el 17 de mayo de 2002, con vencimiento en mayo de 2012, con una tasa de interés fija de 10.15%.</p>	750	750
<p><b>Crédito bancario</b> – El 15 de enero de 2009 la Compañía contrató un crédito bancario de largo plazo por un importe equivalente a 1,700 millones de dólares estadounidenses, en el cual participaron BBVA Bancomer, S. A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer como agente administrador y un sindicato bancario. El crédito estaba compuesto por dos tramos, el primero con vencimiento en enero de 2012 (Tramo A) y el segundo con vencimientos semestrales desde julio de 2012 hasta enero de 2014 (Tramo B). Durante el mes de julio de 2010, la Compañía utilizó los recursos provenientes de la emisión del Bono Internacional, para liquidar en su totalidad el remanente del Tramo A y durante abril de 2011 utilizó los recursos obtenidos de nuevo crédito sindicado para liquidar en su totalidad el Tramo B.</p>	–	10,736
<p><b>Crédito bancario sindicado</b> – El 26 de abril de 2011 la Compañía contrató un crédito bancario a largo plazo por un importe de 1,300 millones de dólares estadounidenses, en el cual participa Bank of America, N. A., como agente administrador y un sindicato de bancos integrado a la fecha por diez instituciones. El presente crédito sería amortizado semestralmente a partir de octubre de 2014 y hasta el 20 de abril de 2016. Sobre este financiamiento la Compañía debe pagar intereses a la tasa LIBOR (London Interbank Offered Rate o “LIBOR”) más 1.10%. Los recursos fueron aplicados al refinanciamiento de obligaciones originalmente contratadas para financiar la compra de BFI y para el pago parcial de la adquisición de Sara Lee. En enero de 2012 la Compañía prepagó \$1,102 millones de dólares estadounidenses con los recursos obtenidos por los préstamos adquiridos en 2012.</p>	18,172	–

	2011	2010
<p><b>Línea de crédito comprometida Revolvente (multimoneda)</b> - El 26 de abril de 2010 la Compañía contrató con seis instituciones financieras una línea comprometida revolvente multimoneda por un importe de hasta \$750 millones de dólares estadounidenses. Durante el mes de diciembre de 2011, la Compañía enmendó los términos y condiciones de esta línea con diez instituciones financieras, con lo cual, el nuevo importe es de hasta \$1,500 millones de dólares estadounidenses y su nueva fecha de vencimiento es el 27 de diciembre de 2016. De acuerdo con las nuevas condiciones de la línea la Compañía debe pagar una tasa de interés LIBOR más 1.25% sobre disposiciones en dólares y una tasa de interés TIE más 1.00% sobre disposiciones en pesos. Al cierre del año, el saldo ejercido es de \$90 millones de dólares estadounidenses por los cuáles la Compañía debía pagar una tasa de interés de LIBOR + 1.00%. Los recursos obtenidos del crédito fueron utilizados para la adquisición de Sara Lee. En febrero de 2012, la Compañía liquidó en su totalidad el pasivo con los recursos obtenidos por los préstamos adquiridos en 2012.</p>	1,258	-
<p><b>Crédito bancario en Euros</b> - El 24 de octubre de 2011 la Compañía contrató un crédito revolvente a largo plazo en Euros con una institución bancaria europea por \$65 millones de euros con una tasa aplicable EURIBOR más 1.00% con vencimiento el 17 de julio de 2014. Los recursos obtenidos de este crédito fueron utilizados para la adquisición de Iberia.</p>	1,178	-
<p><b>Línea de crédito Revolvente en pesos</b> - El 24 de octubre de 2010 la Compañía contrató una línea de crédito comprometida revolvente de corto plazo con una institución bancaria mexicana por un monto de \$5,200 millones con una tasa de interés aplicable de TIE más 2.50%. La línea de crédito revolvente en pesos vence el 27 de abril de 2012. En febrero de 2012 la Compañía liquidó en su totalidad el pasivo con recursos propios.</p>	2,100	-
<p><b>Crédito Revolvente en dólares estadounidenses</b> - El 30 de junio de 2011 BBU actualizó una línea de crédito revolvente contratada con una institución bancaria estadounidense, por un monto de hasta \$40 millones de dólares estadounidenses con fecha de vencimiento al 30 de noviembre de 2013. Los pagos de intereses serán mensuales sobre el saldo remanente anual a una tasa de interés LIBOR más 0.90%. Además, la Compañía pagará una comisión del 0.20% anual por los montos no dispuestos. Al 31 de diciembre de 2011 la Compañía no ha realizado disposiciones por este crédito. No hay convenios financieros por esta línea de crédito revolvente.</p>	-	-
<p><b>Otros</b> - Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos para solventar principalmente sus necesidades de capital de trabajo, con vencimientos que fluctúan entre el 2011 a 2013 y generan intereses a diversas tasas.</p>	1,249	1,641
	46,203	33,210
Menos - Porción circulante de la deuda a largo plazo	(4,042)	(1,624)
Deuda a largo plazo	\$ 42,161	\$ 31,586

Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2011, son como sigue:

Años	Importe
2014	10,721
2015	9,133
2016	11,115
Años posteriores	11,192
	\$ 42,161

Todas las emisiones de certificados bursátiles vigentes, el Bono Internacional y el Crédito Bancario están garantizados por las principales subsidiarias del Grupo. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía ha cumplido con todas las obligaciones de hacer y de no hacer, incluyendo diversas razones financieras establecidas en los contratos de crédito de la compañía y sus subsidiarias.

Como se menciona en la Nota 22 de Eventos subsecuentes, la Compañía contrató nuevos créditos en 2012 que modificaron la vida y el costo de interés promedio de la deuda.

## 12. Instrumentos financieros derivados

Se integran como sigue:

	2011	2010
<b>Activo:</b>		
Circulante –		
Forwards	\$ 1	\$ 6
Futuros		
Valor razonable de trigo y aceite de soya	11	131
Valor razonable de gas natural y diesel	6	8
Total de instrumentos financieros derivados a corto plazo	\$ 18	\$ 145
Swaps a largo plazo	\$ 417	\$ 393
<b>Pasivo:</b>		
Circulante –		
Swaps	\$ (62)	\$ –
Forwards	(1)	–
Futuros		
Valor razonable de trigo y aceite de soya	(62)	–
Valor razonable de gas natural	(97)	–
Total de instrumentos financieros derivados a corto plazo	\$ (222)	\$ –
Swaps	\$ (1,961)	\$ (230)
Forwards (trigo)	–	(1)
Total de instrumentos financieros derivados a largo plazo	\$ (1,961)	\$ (231)

	2011	2010
Capital contable:		
Total valuación de instrumentos financieros de flujo de efectivo, neto de los intereses devengados	\$ (450)	\$ (11)
Contratos cerrados de futuros no consumidos	(52)	(8)
	(502)	(19)
ISR diferido, neto	148	-
Total de otras partidas de utilidad integral	\$ (354)	\$ (19)

**Coberturas de tasas de interés** – La Compañía contrató en México swaps de tasas de interés que cambian el perfil de la deuda. Dichos derivados son designados como de cobertura de flujo de efectivo y desde su designación formal de cobertura se asumió que son 100% efectivos.

Al 31 de diciembre de 2011, las características de las operaciones de los instrumentos de cobertura y su valor razonable contratados a esa fecha son:

Cifras al 31 de diciembre de 2011						
Inicio	Fecha de Vencimiento	Monto nacional	Tasa de interés		Valor razonable	
			Pagada	Cobrada		
A) Swaps que convierten deuda en dólares estadounidenses a euros y cambian la tasa de interés de dólares estadounidenses fija a euro fija:						
20 de octubre de 2011	17 de junio de 2013	50.0 (**)	3.52% (Euros)	3.43% (Dólares estadounidenses)	\$	45
B) Swaps que modifican tasas y moneda de los certificados bursátiles Bimbo 09U:						
10 de junio de 2009	6 de junio de 2016	\$1,000	10.54% (Pesos)	6.05% (UDI)		126
24 de junio de 2009	6 de junio de 2016	\$2,000	10.60% (Pesos)	6.05% (UDI)		246
Total activo a largo plazo						\$ 417
C) Swaps que fijan tasas del crédito bancario a largo plazo en dólares estadounidenses:						
29 de mayo de 2009	13 de enero de 2012	25 (*)	1.66% (Fija)	0.30% (LIBOR)	\$	(1)
29 de mayo de 2009	13 de enero de 2012	100 (*)	1.63% (Fija)	0.30% (LIBOR)		(1)
D) Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 02-2 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos fija a dólares fija:						
15 de septiembre de 2010	3 de mayo de 2012	58.6 (*)	5.70% (Dólares estadounidenses)	10.15% (Pesos)		(60)
Total pasivo a corto plazo						\$ (62)

## Cifras al 31 de diciembre de 2011

Inicio	Fecha de Vencimiento	Monto nacional	Tasa de interés Pagada	Tasa de interés Cobrada	Valor razonable
E) Swaps que convierten tasas del crédito a largo plazo en dólares estadounidenses:					
27 de mayo de 2009	15 de enero de 2014	150 (*)	2.33% (Dólares estadounidenses)	0.30% (LIBOR)	(49)
F) Swaps que fijan las tasas de interés de los créditos bursátiles Bimbo 09:					
24 de febrero de 2011	9 de junio de 2014	1,000	8.00% (Fija)	6.35% (TIIE+1.55%)	\$ (28)
24 de febrero de 2011	9 de junio de 2014	1,000	7.94% (Fija)	6.35% (TIIE+1.55%)	(27)
28 de febrero de 2011	9 de junio de 2014	1,000	8.03% (Fija)	6.35% (TIIE+1.55%)	(28)
26 de junio de 2009	9 de junio de 2014	2,000	7.43% (Fija)	4.80% (TIIE)	(101)
G) Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 09-2 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos fija a dólares fija:					
11 de febrero de 2011	9 de junio de 2014	166.0 (*)	5.06% (Dólares estadounidenses)	8.98% (Pesos)	(339)
17 de febrero de 2011	6 de junio de 2016	83.1 (*)	6.47% (Dólares estadounidenses)	10.54% (Pesos)	(198)
17 de febrero de 2011	6 de junio de 2016	166.3 (*)	6.53% (Dólares estadounidenses)	10.60% (Pesos)	(397)
27 de abril de 2011	9 de junio de 2014	86.6 (*)	3.73% (Dólares estadounidenses)	7.94% (Pesos)	(203)
25 de abril de 2011	9 de junio de 2014	86.2 (*)	3.83% (Dólares estadounidenses)	8.03% (Pesos)	(198)
28 de abril de 2011	9 de junio de 2014	86.7 (*)	3.78% (Dólares estadounidenses)	8.00% (Pesos)	(205)
13 de septiembre de 2010	6 de junio de 2016	155.3 (*)	6.35% (Dólares estadounidenses)	10.60% (Pesos)	(188)
Total pasivo a largo plazo					<u>\$ (1,961)</u>

(\*) Montos en millones de dólares estadounidenses

(\*\*) Montos en millones de euros

- A) Con el propósito de financiar parte de la adquisición de Iberia, la Compañía contrató el 20 de octubre de 2011 un cross currency swap que transforma \$68.4 millones de dólares estadounidenses del crédito bancario sindicado a \$50 millones de Euros. Con este instrumento la Compañía recibe una tasa de interés fija de 3.43% de dólares estadounidenses y paga a una tasa fija de 3.52% de euros.
- B) Con relación a la emisión de Certificados Bursátiles Bimbo 09U, entre el 10 y el 24 de junio de 2009 se contrataron dos swaps de monedas por \$1,000 y \$2,000 que en conjunto completan el monto original total de la emisión Bimbo 09U y que transforman la deuda de UDIs a pesos a una tasa fija de 10.54% y 10.60%, respectivamente.
- C) y E) Para cubrir el riesgo de las tasas de interés en la porción en dólares estadounidenses del Tramo A del Crédito Bancario, entre el 27 y el 29 de mayo de 2009, originalmente se contrataron 3 swaps, que en conjunto sumaban un monto de \$300 millones de dólares estadounidenses y fijaban la tasa LIBOR a una tasa ponderada de 1.63% y 1.66%. Debido al prepago de dicho pasivo, el pasado 25 de agosto se decidió terminar anticipadamente \$175 millones de dólares estadounidenses, con lo que siguen vigentes \$125 millones de

dólares estadounidenses de este instrumento, los cuales se asignaron como cobertura del Tramo B del crédito bancario. Adicionalmente, para cubrir el riesgo de las tasas de interés de la porción en dólares estadounidenses del Tramo B del Crédito Bancario, el 27 de mayo de 2009 se contrató un swap por \$150 millones de dólares estadounidenses que fija la tasa LIBOR en 2.33%.

Por el prepago del Tramo B del Crédito Bancario se reasignaron todas sus coberturas al nuevo Crédito Sindicado contratado en abril de 2011.

- D) y G) Con respecto a las emisiones de Certificados Bursátiles Bimbo 02-2 y Bimbo 09-2 con un monto nominal de \$750 (equivalentes a \$58.6 millones de dólares estadounidenses) y \$2,000 (equivalentes a \$155.3 millones de dólares estadounidenses) respectivamente, en 2010 se contrataron swaps de monedas y de tasas de interés que transforman el pasivo de pesos a dólares estadounidenses. Los tipos de cambio aplicables a estos instrumentos son \$12.79 y \$12.88 y las tasas de interés fijas aplicables son 5.70% y 6.35%, respectivamente.
- F) Para cubrir el riesgo de la variabilidad de la tasa en la emisión de Certificados Bursátiles Bimbo 09, el 26 de junio de 2009 se contrató un swap por \$2,000 que fija la tasa TIE a 7.43%, a partir del 13 de julio de 2009. Siguiendo este mismo fin, el 24 de febrero de 2011 se contrataron dos instrumentos por \$1,000 que fijan de TIE+1.55% a 8.00% y a 7.94%, respectivamente, y el 28 de febrero se contrató otro instrumento por \$1,000 que fija de TIE+1.55% a 8.03%.
- G) Con el fin de transformar la porción fija de los Certificados Bursátiles Bimbo 09 de pesos a dólares estadounidenses, el 17 de febrero de 2011 se contrató un swap de monedas y tasas por \$2,000 (equivalentes a \$166 millones de dólares estadounidenses), el tipo de cambio aplicable a este instrumento fue de 12.05 y la tasa de interés en dólares se fijó en 5.06%. Con este mismo fin, entre el 25 y el 28 de abril de 2011 se contrataron otros 3 instrumentos, cada uno por \$1,000, los tipos de cambio aplicables fueron \$11.53, \$11.55 y \$11.60 y las tasas de interés fijas en dólares fueron 3.78%, 3.73% y 3.83%, respectivamente.

Con el fin de transformar estos últimos dos instrumentos de pesos a dólares, el 17 de febrero de 2011 se contrataron dos swaps de monedas y tasas por \$1,000 (equivalentes a \$83.1 millones de dólares estadounidenses) y \$2,000 (equivalentes a \$166.3 millones de dólares estadounidenses), respectivamente. Los tipos de cambio aplicables a estos instrumentos es \$12.03 y las tasas de interés fijas aplicables son 6.47% y 6.53%, respectivamente.

En abril de 2011, se prepagó el crédito bancario de largo plazo, los swaps relacionados a dicha deuda por \$1,500 millones se cancelaron derivado de dicho prepago.

Cifras al 31 de diciembre de 2010

Fecha de Inicio	Fecha de Vencimiento	Monto nominal	Tasa de interés Pagada	Tasa de interés Cobrada	Valor razonable
Swaps que convierten los certificados bursátiles Bimbo 02-2 y Bimbo 09-2 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos fija a dólares fija:					
15 de septiembre de 2010	3 de mayo de 2012	58.6 (*)	5.70% (Dólares estadounidenses)	10.15% (Pesos)	\$ 38
13 de septiembre de 2010	6 de junio de 2016	155.3 (*)	6.35% (Dólares estadounidenses)	10.60% (Pesos)	105
Swaps que modifican tasas y moneda de los certificados bursátiles Bimbo 09U:					
10 de junio de 2009	6 de junio de 2016	\$1,000	10.54% (Pesos)	6.05% (UDI)	85
24 de junio de 2009	6 de junio de 2016	\$2,000	10.60% (Pesos)	6.05% (UDI)	165
Total activo a largo plazo					\$ 393

## Cifras al 31 de diciembre de 2010

Inicio	Fecha de Vencimiento	Monto nominal	Tasa de interés		Valor razonable
			Pagada	Cobrada	
Swaps que fijan tasas de los certificados bursátiles Bimbo 09:					
26 de junio de 2009	9 de junio de 2014	\$2,000	7.43% (Fija)	4.87% (TIIE)	\$ (87)
Swaps que fijan tasas del crédito bancario a largo plazo en dólares estadounidenses:					
			2.33% (Dólares estadounidenses)		
27 de mayo de 2009	15 de enero de 2014	150 (*)	1.66% (Fija)	0.26% (LIBOR)	(59)
29 de mayo de 2009	13 de enero de 2012	25 (*)	1.63% (Fija)	0.26% (LIBOR)	(3)
29 de mayo de 2009	13 de enero de 2012	100 (*)			(12)
Swaps que fijan tasas del crédito bancario a largo plazo en pesos mexicanos:					
5 de junio de 2009	13 de enero de 2012	\$1,500	6.51% (Fija)	4.87% (TIIE)	(23)
5 de junio de 2009	15 de enero de 2014	\$1,500	7.01% (Fija)	4.87% (TIIE)	(46)
Total pasivo a largo plazo					\$ (230)

(\*) Cifras en millones de dólares estadounidenses

**Coberturas de divisas "Forwards"** – Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía tiene contratados forwards con el objeto de cubrir el flujo de efectivo de pasivos operativos y/o financieros denominados en moneda extranjera. Estos instrumentos amparan un monto nominal de \$20 y \$25.3 millones de Euros al 31 de diciembre de 2011 y 2010, respectivamente, y fijan el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de \$18.1345 y \$16.3261 pesos por Euro y su valor razonable es de \$1 y \$6, al cierre de cada año, respectivamente.

Adicionalmente, la Compañía tiene contratados con este mismo objetivo otros forwards por un monto nominal de \$10 millones de dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2011 que fija el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de \$13.8363 pesos por dólar y su valor razonable es de \$(1).

**Instrumentos de flujos de efectivo del precio del trigo, gas natural y otros insumos** – La Compañía celebra contratos de futuros de trigo, gas natural y otros insumos con la finalidad de minimizar los riesgos de variación en los precios internacionales de dichos insumos. El trigo, es el principal insumo y componente de la harina que la Compañía, conjuntamente con el gas natural se utilizan para la fabricación de sus productos. Las operaciones son celebradas en mercados de commodities reconocidos y a través de su documentación formal son designadas como cobertura de flujo de efectivo por tratarse de transacciones pronosticadas.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía tiene reconocidos en la utilidad integral contratos de derivados de trigo cerrados, los cuales no se han aplicado al costo de ventas porque el trigo producto de dichos contratos no ha sido consumido para transformarlos en harina.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, los contratos de futuros y sus principales características son:

**Cifras al 31 de diciembre de 2011**

Fecha de inicio	Posición	Número	Contratos Vencimiento	Región	Valor razonable
Contratos de futuros para fijar el precio de compra de trigo y aceite de soya:					
Septiembre a diciembre 2011	Larga	879	Marzo a septiembre 2012	EUA	\$ 8
Varias (aceite de soya)	Larga	335	Marzo a mayo 2012	EUA	3
Total activo a corto plazo					<u>\$ 11</u>
Junio a diciembre 2011	Larga	3,474	Marzo a diciembre 2012	México	\$ (60)
Julio a noviembre 2011	Larga	133	Marzo a septiembre 2012	OLA	(2)
Total pasivo a corto plazo					<u>\$ (62)</u>
Contratos de futuros para fijar el precio de gas natural y diesel:					
Varias (Diesel)	Larga	1,004	Varias	EUA	\$ 3
Varias (Gasolina)	Larga	469	Varias	EUA	3
Total activo a corto plazo					<u>\$ 6</u>
Varias (Gas natural)	Larga	524	Varias	México	\$ (65)
Varias (Gas natural)	Larga	215	Varias	EUA	(32)
Total pasivo a corto plazo					<u>\$ (97)</u>

**Cifras al 31 de diciembre de 2010**

Fecha de inicio	Posición	Número	Contratos Vencimiento	Región	Valor razonable
Contratos de futuros para fijar el precio de compra de trigo y aceite de soya:					
Noviembre 2010	Larga	1,132	Marzo 2011	México	\$ 48
Noviembre 2010	Larga	1,160	Marzo 2011	EUA	75
Noviembre 2010	Larga	14	Marzo 2011	OLA	1
Varias (aceite de soya)	Larga	138	Marzo a mayo 2011	EUA	7
Total activo a corto plazo					<u>\$ 131</u>
Contratos de futuros para fijar el precio de gas natural:					
Agosto a diciembre 2010	Larga	524	Junio 2011 a diciembre 2012	México	\$ 8
Agosto a octubre 2010	Larga	315	Marzo a diciembre 2011	EUA	–
Total activo a corto plazo					<u>\$ 8</u>

**Coberturas de divisas “Forwards” y opciones de compra para los contratos de coberturas de trigo** – Durante 2011 y 2010, la Compañía contrató forwards de tipo de cambio, los cuales fueron designados como cobertura de las posibles variaciones en el tipo de cambio del dólar estadounidense, divisa en la cual están contratadas la mayor parte de las compras de harina de trigo.

Al 31 de diciembre de 2011 no existen coberturas contratadas por este concepto y las compras cubiertas en 2010 fueron de los meses de enero a abril de 2011.

Cifras al 31 de diciembre de 2010					
Fecha de vencimiento		Monto en dólares	Tipo de cambio		Valor
Inicio	Vencimiento	estadounidenses	contratado	Importe	razonable
Octubre a noviembre 2010	Entre enero y abril 2010	60,000,000	Entre \$12.3217 y \$12.6117	\$ 745	\$ (1)

**Instrumentos derivados implícitos** – Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, la Compañía no tiene instrumentos derivados con características de derivados implícitos.

### 13. Beneficios a empleados y previsión social a largo plazo

El pasivo neto proyectado por beneficios a empleados y previsión social a largo plazo, por área geográfica, se integra como sigue:

	2011	2010
Pasivo neto proyectado en México:		
Por retiro	\$ 1,390	\$ 1,008
Por terminación	191	113
	1,581	1,121
Pasivo neto proyectado en EUA y OLA:		
Por retiro EUA	4,099	2,216
Por terminación OLA	370	200
Previsión social EUA	2,252	1,084
Salida de planes de pensiones multipatronales EUA	7,353	–
	14,074	3,500
Pasivo neto total	\$ 15,655	\$ 4,621

#### a. México

La Compañía tiene establecido un plan de beneficios definidos para pagos de pensiones y prima de antigüedad; asimismo, tiene obligaciones por pagos por terminación laboral. La política de fondeo de la Compañía es la de hacer contribuciones discretionales. Durante 2011 y 2010 la Compañía no efectuó contribuciones a dicho plan.

Los pagos por prima de antigüedad, consisten en un pago único de 12 días por cada año trabajado con base al último sueldo, limitado al doble del salario mínimo establecido por ley para todo su personal, de acuerdo con lo estipulado en los contratos de trabajo. A partir de 15 años de servicio los trabajadores tendrán derecho a la prima de antigüedad contractual.

Los beneficios por terminación laboral comprenden básicamente la estimación para pagos de liquidaciones equivalente a 3 meses de sueldo por año de servicio laborado, las cuales se pagan a todos los trabajadores que causan baja involuntaria.

El pasivo relativo y el costo anual de beneficios, se calculan por un actuario independiente, conforme a las bases definidas en los planes, utilizando el método de crédito unitario proyectado.

En la siguiente tabla se muestran los montos reconocidos para el plan de pensiones, prima de antigüedad y beneficios por terminación, así como la situación del fondo mostrada en el balance general al 31 de diciembre de 2011 y 2010:

	2011	2010
Obligación por beneficios adquiridos	\$ 629	\$ 579
Obligación por beneficios definidos (OBD)	6,828	6,154
Menos– Activos del plan (fondo en fideicomiso)	4,648	4,561
Obligación no fondeada	2,180	1,593
Partidas pendientes de amortizar:		
Pérdida actuarial	(650)	(550)
Activo de transición	6	13
Servicios anteriores y modificaciones al plan	45	65
Total de partidas pendientes de amortizar	(599)	(472)
Pasivo neto proyectado	\$ 1,581	\$ 1,121

El costo neto del período se integra por:

	2011	2010
Costo de servicios del año	\$ 376	\$ 346
Amortización del activo de transición	(6)	(6)
Amortización de servicios anteriores y modificaciones al plan	(22)	(21)
Pérdida (ganancia) actuarial	52	(54)
Costo financiero del año	464	443
Menos– Rendimiento de los activos del fondo	(390)	(373)
Costo neto del período	\$ 474	\$ 335

Las tasas nominales utilizadas en los cálculos actuariales son:

	2011	2010
Descuento de las obligaciones por beneficios proyectados a su valor presente	7.64%	7.64%
Incremento de sueldos	4.54%	4.54%
Rendimiento de los activos del plan	8.67%	8.67%

Las partidas pendientes de amortizar de obligaciones al retiro por pasivo de transición se aplican a resultados en 5 años; los servicios pasados, las pérdidas / (ganancias) actuariales se aplican a resultados en la vida laboral promedio remanente de los trabajadores, que se espera reciban los beneficios del plan.

Cambios en el valor presente de la obligación por beneficios definidos:

	2011	2010
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 1 de enero	\$ 6,154	\$ 5,504
Costo laboral del servicio actual	376	346
Costo financiero	464	443
Pérdida actuarial sobre la obligación	66	52
Servicios pagados por modificaciones al plan	6	-
Beneficios pagados	(238)	(191)
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 31 de diciembre	\$ 6,828	\$ 6,154

Los cambios en el valor razonable de los activos del plan:

	2011	2010
Valor razonable de los activos del plan al 1 de enero	\$ 4,561	\$ 4,360
Rendimiento esperado	390	373
(Pérdida) ganancia actuarial generada	(91)	4
Beneficios pagados	(212)	(176)
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre	\$ 4,648	\$ 4,561

Categorías de los activos del plan:

	Rendimiento esperado	Rendimiento actual
Instrumentos de capital	10.0%	(4.3)%
Instrumentos de deuda	6.75%	8.69%

Montos del año actual y cuatro periodos anteriores:

	2011	2010	2009	2008	2007
Obligación por beneficios definidos	6,828	6,154	5,504	5,069	4,810
Menos– Valor razonable de activos del plan	4,648	4,561	4,360	3,753	4,256
Obligación no fondeada	2,180	1,593	1,144	1,316	554
Pérdida (ganancia) actuarial por estimación de la OBD	66	52	(111)	(248)	(27)
(Pérdida) ganancia actuarial por estimación del fondo	(91)	4	240	(723)	(72)

- b. **EUA** – La Compañía tiene establecido un plan de pensiones de beneficios definidos que cubre a los empleados elegibles. A partir del 1 de enero de 2009 los beneficios de dicho plan fueron congelados. La política de fondeo de la Compañía es la de hacer contribuciones discretionales. Durante 2011 y 2010, la Compañía efectuó contribuciones a dicho plan por \$537 y \$471, respectivamente.

En la siguiente tabla se muestran los montos reconocidos para el plan de pensiones y la situación del fondo mostrada en el balance general consolidado, así como el pasivo de previsión social al 31 de diciembre de 2011 y 2010:

	2011	2010
Obligación por beneficios adquiridos	\$ 3,708	\$ 3,052
Obligación por beneficios definidos	\$ 16,173	\$ 7,546
Menos– Activos del plan	10,854	4,286
Obligación no fondeada	5,319	3,260
Partidas pendientes de amortizar:		
Pérdida actuarial	(1,229)	(1,058)
Servicios anteriores y modificaciones al plan	9	14
Total de partidas pendientes de amortizar	(1,220)	(1,044)
Pasivo neto proyectado	\$ 4,099	\$ 2,216

El costo neto del período se integra por:

	2011	2010
Costo de servicios del año	\$ 126	\$ 132
Costo financiero del año	414	392
Menos– Rendimiento de los activos del fondo	(339)	(287)
Amortización de servicios anteriores y modificaciones al plan	34	16
Costo neto del período	\$ 235	\$ 253

Las tasas nominales utilizadas en los cálculos actuariales son:

	2011	2010
Promedio ponderado de las tasas de descuento	4.30% – 4.60%	5.85%
Tasa de incremento de sueldos	3.75%	3.75%
Rendimiento de los activos del plan	7.25%	7.50%

Cambios en el valor presente de la obligación por beneficios definidos:

	2011	2010
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 1 de enero	\$ 7,546	\$ 7,528
Costo laboral del servicio actual	126	132
Costo financiero	414	392
Pérdida actuarial sobre la obligación	617	346
Servicios pasados por modificaciones al plan	9	(5)
Adquisición de negocios	7,169	–
Ajuste por variación en tipo de cambio	811	(405)
Beneficios pagados	(519)	(442)
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 31 de diciembre	\$ 16,173	\$ 7,546

Los cambios en el valor razonable de los activos del plan:

	2011	2010
Valor razonable de los activos del plan al 1 de enero	\$ 4,286	\$ 4,183
Rendimiento esperado	339	287
Ganancia actuarial generada	360	1
Aportaciones de la entidad	529	471
Adquisición de negocios	5,287	–
Ajuste por variación en tipo de cambio	572	(214)
Beneficios pagados	(519)	(442)
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre	\$ 10,854	\$ 4,286

Categorías de los activos del plan:

	Rendimiento esperado	Rendimiento (minusvalía) actual
Instrumentos de capital	10.0%	(3.69%)
Instrumentos de deuda	3.0%	33.40%

Montos del año actual y cuatro periodos anteriores:

	2011	2010	2009	2008	2007
Obligación por beneficios definidos	16,173	7,546	7,528	2,248	1,631
Menos– Valor razonable de activos del plan	10,854	4,286	4,183	1,154	1,254
Obligación no fondeada	5,319	3,260	3,345	1,094	377
Pérdida (ganancia) actuarial por estimación del OBD	617	346	(46)	570	–
Ganancia (pérdida) actuarial por estimación del fondo	360	1	(490)	(189)	10

#### Previsión social EUA

La Compañía tiene establecido un plan de beneficios de previsión social posteriores al retiro que cubre gastos médicos de ciertos empleados elegibles. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, estas obligaciones ascienden a \$3,048 y \$1,402, respectivamente, de los cuales los siguientes montos se clasifican a largo plazo:

	2011	2010
Previsión social	\$ 2,252	\$ 1,084

#### Planes de Pensiones Multipatronales

El pasivo registrado de los planes de pensiones multipatronales que se generaron de la adquisición de Sara Lee, como se menciona en la sección de Adquisiciones de la Nota 2, asciende a \$7,353, cuyo monto final está sujeto de ajuste en el periodo de valuación de los valores de adquisición, tal como se explica en la citada Nota.

- c. **OLA** – La Compañía tiene principalmente pasivos para pagos por indemnizaciones por terminación de la relación laboral, de acuerdo a la legislación local de cada país. El pasivo relativo y el costo anual de los beneficios se calculan por un actuario independiente utilizando el método de crédito unitario proyectado. El pasivo registrado al 31 de diciembre de 2011 y 2010 asciende a \$370 y \$200, respectivamente.

## 14. Capital contable

- a. El capital contable al 31 de diciembre de 2011 se integra como sigue:

	Número de acciones	Valor nominal	Efecto de actualización / conversión	Total
Capital fijo Serie "A"	4,703,200,000	\$ 1,902	\$ 6,104	\$ 8,006
Reserva para recompra de acciones		595	159	754
Utilidades retenidas		26,984	7,874	34,858
Utilidad del ejercicio consolidada		5,329	-	5,329
Efecto de conversión de operaciones extranjeras		-	(228)	(228)
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo		(354)	-	(354)
Participación no controladora		1,926	134	2,060
<b>Total</b>		<b>\$ 36,382</b>	<b>\$ 14,043</b>	<b>\$ 50,425</b>

- b. El 29 de abril de 2011, la Compañía realizó una división ("Split") de las acciones representativas de su capital social, mediante la cual el capital social de la Sociedad no fue modificado y las acciones se modificaron de 1,175,800,000 a 4,703,200,000 acciones. La división de la acción fue a una razón de 4:1. La utilidad básica por acción ordinaria y el promedio ponderado de acciones en circulación se presentan en los estados de resultados consolidados como si dicho Split hubiese ocurrido al principio del primer período presentado en dichos estados, para efectos comparativos.

El capital social está íntegramente suscrito y pagado y corresponde a la parte fija del capital social. La parte variable del capital nunca podrá exceder de diez veces el importe del capital mínimo fijo sin derecho a retiro y estará representada por acciones de la Serie "B", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y/o por acciones de voto limitado, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales serán denominadas con el nombre de la Serie que determine su emisión. En ningún momento las acciones de voto limitado podrán representar más del 25% del capital social.

- c. Los dividendos decretados pagados durante 2011 y 2010 ascendieron a:

Aprobados en asambleas del:	Pesos por acción	Valor Total
28 de abril de 2011	\$ 0.137	\$ 647
15 de abril de 2010	\$ 0.125	\$ 588

Los dividendos pagados a los accionistas minoritarios al 31 de diciembre de 2011 y 2010 ascendieron a \$126 en ambos años.

- d. Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituida cuando disminuya por cualquier motivo. Al 31 de diciembre de 2011 y 2010, su importe a valor nominal asciende a \$500.

- e. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el impuesto sobre la renta sobre dividendos a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el impuesto sobre la renta del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.
- f. En la Asamblea General de accionistas celebrada el 19 de agosto de 2010, se aprobó la fusión de la subsidiaria Tecebim, S. A. de C. V. con la Compañía, de la cual la Compañía tenía prácticamente el 100% de sus acciones.
- g. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2011	2010
Cuenta de capital de aportación	\$ 25,406	\$ 24,473
Cuenta de utilidad fiscal neta	22,377	18,253
<b>Total</b>	<b>\$ 47,783</b>	<b>\$ 42,726</b>

## 15. Saldos y transacciones en moneda extranjera

- a. La posición monetaria en el equivalente en millones de dólares estadounidenses, sólo de las empresas mexicanas, al 31 de diciembre de 2011 y 2010 es:

	2011	2010
Activo circulante	112	77
Pasivos–		
Corto plazo	(31)	(53)
Largo plazo	(2,274)	(1,076)
<b>Total pasivos</b>	<b>(2,305)</b>	<b>(1,129)</b>
<b>Posición pasiva en moneda extranjera</b>	<b>(2,193)</b>	<b>(1,052)</b>
<b>Equivalente en millones de pesos</b>	<b>\$ (30,655)</b>	<b>\$ (13,000)</b>

- b. Como se indica en la Nota 21, la Compañía tuvo operaciones importantes en EUA, OLA e Iberia.
- c. Las transacciones en millones de dólares estadounidenses, sólo de las empresas mexicanas, después de eliminar las efectuadas entre subsidiarias consolidadas, fueron como sigue:

	2011	2010
Ventas de exportación	–	6
Compras de materia prima de importación	105	87
Compras de maquinaria y equipo de procedencia extranjera	35	21

- d. Los tipos de cambio vigentes a la fecha de los estados financieros consolidados y a la fecha de su emisión fueron como sigue:

	31 de diciembre de		26 de marzo de
	2011	2010	2012
Pesos por dólar estadounidense	\$ 13.9787	\$ 12.3571	\$ 12.8035

## 16. Operaciones y saldos con partes relacionadas

- a. Las operaciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de sus operaciones, fueron como sigue:

	2011	2010
Ingresos por intereses cobrados	\$ 68	\$ 77
Egresos por compras de:		
Materias primas	\$ 5,279	\$ 4,705
Productos terminados	\$ 1,173	\$ 1,099
Papelería, uniformes y otros	\$ 983	\$ 467

- b. Los saldos netos por pagar a partes relacionadas son:

	2011	2010
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	\$ 361	\$ 295
Efform, S. A. de C. V.	28	27
Fábrica de Galletas La Moderna, S. A. de C. V.	42	21
Frexport, S. A. de C. V.	87	80
Grupo Altex, S. A. de C. V.	229	159
Industrial Molinera Montserrat, S. A. de C. V.	11	20
Makymat, S. A. de C. V.	6	6
Mundo Dulce, S.A. de C.V.	75	64
Ovoplus del Centro, S. A. de C. V.	9	48
Pan-Glo de México, S. de R. L. de C. V.	1	4
Paniplus, S. A. de C. V.	21	24
Proarce, S. A. de C. V.	26	35
Uniformes y Equipo Industrial, S. A. de C. V.	8	19
	\$ 904	\$ 802

c. Los beneficios a empleados otorgados al personal gerencial clave de la Compañía fueron como sigue:

	2011	2010
Beneficios directos a corto y largo plazo	\$ 328	\$ 305
Pagos en efectivo para compra de acciones	80	45
Beneficios por terminación	449	408

## 17. Impuestos a la utilidad

### México –

La Compañía está sujeta al ISR y al IETU.

ISR – La tasa es 30% para los años de 2010 a 2012 y será 29% para el año 2013 y 28% para el año 2014. A partir de 2011 la Compañía causa ISR en forma individual en México.

IETU – Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. A partir de 2010 la tasa es de 17.5%. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que se pague ISR en los términos de las disposiciones fiscales.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

Con base en proyecciones financieras, la Compañía identificó que algunas de sus subsidiarias mexicanas, en algunos ejercicios pagarán ISR y en otros IETU. Derivado de lo anterior, calculó tanto el ISR como el IETU diferidos y reconoció el que representó el pasivo mayor en cada subsidiaria. En las demás subsidiarias, con base en proyecciones financieras, la Compañía identificó que esencialmente sólo pagarán ISR, por lo que reconocen únicamente ISR diferido. La Compañía presentó los impuestos diferidos consolidados con base en los determinados en cada subsidiaria, en función de que los mismos representan pasivos reales para la Compañía como ente económico.

### Otros países –

Las compañías subsidiarias establecidas en el extranjero, calculan el impuesto sobre la renta sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo con los regímenes específicos de cada país. EUA e Iberia cuentan con autorización para la presentación de una declaración de impuesto sobre la renta consolidada.

Las tasas fiscales aplicables en los otros países en donde opera la Compañía y el período en el cual pueden aplicarse las pérdidas fiscales son como sigue:

	Tasa legal (%)		Años de vencimiento
	2011	2010	
Argentina	35.0	35.0	5 (a)
Austria	25.0	25.0	(b)
Brasil	34.0	34.0	(c)
Colombia	33.0	33.0	(d)
Costa Rica	30.0	30.0	3 (e)
Chile	(f) 20.0	(f) 17.0	(g)
China	25.0	25.0	5
El Salvador	25.0	25.0	(h)
España	30.0	30.0	15 (i)
EUA	(j) 35.0	(j) 35.0	20
Guatemala	(k) 31.0	(k) 31.0	(h)
Holanda	(l) 25.0	(l) 25.0	9 (m)
Honduras	(n) 25.0	(n) 25.0	3 (o)
Hungría	(p) 19.0	(p) 19.0	(g)
Luxemburgo	(q) 21.0	(q) 21.0	(g)
Nicaragua	30.0	30.0	3
Panamá	25.0	27.5	5 (r)
Paraguay	10.0	10.0	(h)
Perú	30.0	30.0	(s)
Portugal	(t) 25.0	(t) 25.0	(u)
República Checa	19.0	19.0	(v)
Uruguay	25.0	25.0	5
Venezuela	34.0	34.0	(w)

- (a) Las pérdidas por ventas de acciones, cuotas u otras participaciones sociales, sólo pueden ser compensadas contra ingresos de la misma naturaleza. Lo mismo para las pérdidas de derivados. Las pérdidas de fuente extranjera sólo pueden ser amortizadas con ingresos de fuente extranjera.
- (b) Las pérdidas generadas después de 1990 pueden amortizarse indefinidamente pero sólo puede ser compensado en cada año hasta por el 75% de la utilidad fiscal neta del año.
- (c) Las pérdidas fiscales pueden amortizarse indefinidamente pero sólo puede compensarse en cada año hasta el 30% de la utilidad fiscal neta del año.
- (d) Las pérdidas generadas en los ejercicios 2003, 2004, 2005 y 2006, pueden ser amortizadas dentro de los 8 años siguientes, pero sólo se puede hasta por el 25% de la utilidad fiscal del año. A partir de 2007, las pérdidas se podrán amortizar sin límite de cuantía en cada ejercicio y sin límite en el tiempo.
- (e) Las pérdidas solo pueden ser aplicadas como gasto deducible para las empresas industriales o agrícolas.
- (f) La tasa de impuesto fue del 20% en 2011 y será del 18.5% en 2012 y en 2013 regresará a la tasa del 17%.

- (g) Sin fecha de vencimiento.
- (h) Las pérdidas operacionales no son amortizables.
- (i) En 2011 se emitió un decreto que introdujo una limitación temporal para la amortización de pérdidas en ejercicios posteriores, el cual estipula que para 2011, 2012 y 2013, las compañías que tengan ventas/facturación entre \$20 millones de euros y \$60 millones de euros solo podrán deducir hasta el 75% de las pérdidas contra el ingreso gravable y las que superen los \$60 millones de euros podrán deducir hasta el 50% del ingreso gravable. En caso de caer en esta limitación, las pérdidas tendrán un periodo de vencimiento de 18 años.
- (j) A este porcentaje debe sumarse un porcentaje de impuesto estatal, el cual varía en cada estado de la Unión Americana. La tasa legal ponderada para la Compañía en 2011 y 2010 fue de 39.1% y 39.6%, respectivamente.
- (k) El régimen general tiene tasa del 5% pero la Base Gravable se calcula de la siguiente manera: Total de ingresos brutos menos ingresos exentos y no afectos. El régimen optativo tiene una tasa del 31% pero la base gravable es distinta: utilidad contable menos ingresos exentos y no afectos más gastos no deducibles menos otras deducciones.
- (l) La tasa es del 20% en el caso que el ingreso gravable sea menor o igual de € 200,000, en caso de ser mayor de este monto es del 25.5% para 2010 y 25% para 2011.
- (m) Para las pérdidas generadas en 2010 y 2011, se puede optar por extender la opción de amortizar pérdidas en años pasados por un periodo hasta de 3 años (en vez de 1 año), teniendo un máximo de \$10 millones de euros por año. En caso de optar por esta opción, la amortización de pérdidas en años siguientes estará limitada a 6 años (en vez de 9). Esta opción expira en 2012.
- (n) En caso de obtener un ingreso gravable mayor a 1 millón de Lempiras se deberá pagar un 10% adicional de Contribución Temporal de Solidaridad.
- (o) Solo podrán amortizar pérdidas, las personas físicas o morales que se dediquen a las actividades agropecuarias, agroindustriales, manufactureras, mineras y de turismo. Solo podrán amortizar hasta el 50% de su ingreso neto gravable del año.
- (p) En 2010 se tiene un tratamiento especial dividido en dos periodos. Existe una tasa preferencial del 10% la cual se aplica hasta por una base fiscal de 500,000,000 HUF, por el excedente se aplica el 19%. En el primer semestre se tenía que cumplir con diversos requisitos para aplicar esta tasa y a partir del 2º semestre no era necesario cumplir con estos requisitos para aplicar esta tasa preferencial. En adición, como parte de la transición y aplicación de dicha tasa se determinaba una proporción de aplicación la cual consistía en dividir la Base Gravable en 2 partes, una proporción del 181:364 para el Primer semestre del año y otra del 184:364 para el Segundo semestre. Para 2011, el criterio para tener tasa preferencial del 10% es solo tener una Base Gravable hasta 500,000,000 HUF.
- (q) Adicionalmente se tiene que pagar una contribución adicional para el fondo para el desempleo del 5% para 2011 y 4% para 2010, así como un impuesto municipal del 6.75% (Luxemburgo Capital).
- (r) Solo se puede amortizar el 20% en cada año y dicha amortización de pérdidas no puede exceder el 50% del ingreso gravable. En caso de no aprovechar las pérdidas permitidas, estas no se podrán aprovechar posteriormente.
- (s) Existen dos alternativas permitidas para amortizar pérdidas fiscales: 1) En los 4 años siguientes ó 2) Sin caducidad pero con aplicación hasta el 50% de la utilidad de cada año. Seleccionada una opción, no se puede cambiar hasta que no se hubieran agotado las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores.
- (t) La tasa es del 12.5% para los primeros €12,500 de la base fiscal. Adicionalmente se tiene que pagar un impuesto municipal de 1.5% en promedio (depende del municipio) sobre la base fiscal y un impuesto estatal del 2.5% sobre el excedente de \$2 millones de euros de base fiscal.
- (u) Las pérdidas generadas hasta 2009 pueden amortizarse en los siguientes 6 ejercicios y las generadas en 2010 y 2011 en los siguientes 4 ejercicios, sin limitación alguna. En caso de existir cambios sustanciales en el objeto del negocio o cambios mayores del 50% en su capital social, se pierde el derecho de deducción de pérdidas pendientes por amortizar, a menos que se obtenga permiso de las autoridades.

- (v) Las pérdidas generadas a partir de 2004 pueden amortizarse en los siguientes 5 ejercicios. Las pérdidas generadas anteriormente a 2004 se amortizan en los siguientes 7 ejercicios.
- (w) Dependiendo de su naturaleza también puede variar el periodo de amortización: 1) Operativas, 3 años siguientes; 2) Las del ajuste por inflación fiscal, 1 año; 3) Las del exterior, que sólo se pueden amortizar con ganancias del exterior, 3 años siguientes; y 4) Las generadas en los paraísos fiscales solo aplicables a ganancias en tales jurisdicciones, 3 años.

Las operaciones en Argentina, Colombia, Guatemala, Panamá y Nicaragua están sujetas a pagos mínimos de impuesto sobre la renta.

Las operaciones en Brasil y Venezuela se encuentran sujetas al pago de PTU conforme a ciertos mecanismos aplicados a sus resultados. No ha habido pago por este concepto durante 2011 y 2010.

### **Integración de provisión, tasa efectiva y efectos diferidos**

- a. Los impuestos a la utilidad consolidados de la Compañía se integran como sigue:

	2011	2010
ISR:		
Causado	\$ 2,760	\$ 2,308
Diferido	248	27
	<b>3,008</b>	<b>2,335</b>
IETU:		
Causado	\$ 18	\$ 1
Diferido	50	27
	<b>68</b>	<b>28</b>
	<b>\$ 3,076</b>	<b>\$ 2,363</b>

- b. La conciliación de la tasa legal del ISR en México y la tasa efectiva expresadas como un porcentaje de la utilidad antes de impuestos a la utilidad por el año terminado el 31 de diciembre de 2011 y 2010 es como sigue:

	%	%
	2011	2010
Tasa legal de impuestos en México	30.0	30.0
Efectos inflacionarios de cuentas monetarias de balance, considerados para efectos fiscales en México	4.9	6.3
Gastos no deducibles, ingresos no acumulables y otros	0.8	0.1
Diferencia en tasas y moneda de subsidiarias en distintas jurisdicciones fiscales	2.4	2.2
Efectos inflacionarios aplicados a los valores fiscales de inmuebles, maquinaria y equipo en México	(0.9)	(1.2)
IETU	0.8	0.3
Cancelación de reserva de valuación de pérdidas fiscales amortizables	(2.8)	(7.8)
Tasa efectiva	<b>35.2</b>	<b>29.9</b>

- c. Los principales conceptos que originan el activo de impuesto a la utilidad diferido al 31 de diciembre de 2011 y 2010 son los siguientes:

	2011	2010
Anticipo de clientes	\$ -	\$ (3)
Reserva para cuentas de cobro dudoso	(219)	(109)
Inventarios	31	9
Inmuebles, maquinaria y equipo	3,970	2,358
Activos intangibles	5,186	3,812
Otras reservas	(5,565)	(3,254)
Provisión de planes de pensiones multipatronales	(2,868)	-
PTU corriente y diferida	(259)	(287)
Pérdidas fiscales por amortizar	(4,131)	(3,502)
Reserva de valuación de pérdidas fiscales	554	173
Efectos de conversión	(126)	(260)
Otras partidas	(171)	(59)
IETU diferido	255	205
<b>Total activo, neto</b>	<b>\$ (3,343)</b>	<b>\$ (917)</b>

180

Los activos y pasivos de impuesto a la utilidad diferido se presentan por separado en el balance general, ya que corresponden a diferentes entidades gravadas y autoridades tributarias y son como sigue:

	2011	2010
Impuesto a la utilidad diferido activo	\$ (4,340)	\$ (1,539)
Impuesto a la utilidad diferido pasivo	997	622
<b>Total activo, neto</b>	<b>\$ (3,343)</b>	<b>\$ (917)</b>

- d. La Compañía considera que algunas de sus pérdidas fiscales que tiene no se utilizarán antes de su fecha de vencimiento, por lo cual, se ha reconocido una reserva de valuación sobre una porción de dichas pérdidas fiscales.
- e. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por las que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Las pérdidas fiscales generadas en los diferentes países tienen los siguientes vencimientos:

Años	Importe
2012	\$ 17
2013	102
2014	186
2015	121
2016	170
2017 y posteriores	12,607
	13,203
Pérdidas fiscales reservadas	(1,824)
<b>Total</b>	<b>\$ 11,379</b>

**18. Otros gastos, neto**

a. Se integra como sigue:

	2011	2010
PTU	\$ 664	\$ 653
Estímulos fiscales	(79)	(47)
Pérdida en venta de inmuebles, maquinaria y equipo	72	175
Deterioro	332	19
Otros	186	169
	<b>\$ 1,175</b>	<b>\$ 969</b>

b. La PTU se integra como sigue:

	2011	2010
Causada	\$ 731	\$ 694
Diferida	(67)	(41)
	<b>\$ 664</b>	<b>\$ 653</b>

**19. Compromisos****Garantías y/o avales**

- a. Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V., junto con algunas de sus compañías subsidiarias, ha garantizado a través de cartas de crédito ciertas obligaciones ordinarias, así como algunos riesgos contingentes asociados a obligaciones laborales de algunas de sus compañías subsidiarias. El valor de dichas cartas de crédito al 31 de diciembre de 2011 y 2010 asciende a \$214.1 y \$98.2 millones de dólares estadounidenses, respectivamente.
- b. La Compañía ha garantizado algunas obligaciones contingentes de asociadas por un monto de \$1.2 millones de dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2011.
- c. Iberia tiene un contrato de compra de ciertas cantidades de productos terminados a un precio preferencial. El beneficio estimado futuro de los descuentos a recibir se estima en \$162. Asimismo, derivado de este mismo contrato Iberia se ha obligado a pagar el 75% de la indemnización de Ley que corresponda a los empleados destinados por el tercero para la manufactura de los productos vendidos a Iberia. El costo aproximado de la indemnización asciende a \$133. Este contrato tiene vigencia hasta 2015 y puede cancelarse mediante notificación anticipada tres años antes.

**Compromisos por arrendamiento**

- a. La Compañía tiene compromisos a largo plazo por arrendamiento operativo, principalmente por las instalaciones que utiliza para la producción, distribución y venta de sus productos, los cuales van de los 3 a los 14 años, con opción a renovación de 1 a 5 años. Algunos arrendamientos requieren que la Compañía pague todos los gastos asociados, tales como impuestos, mantenimiento y seguros durante el término de los contratos. La compañía incurrió en gastos por arrendamiento en los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010 por \$1,333 y \$1,209, respectivamente. El total de los compromisos por arrendamientos es como sigue:

Años	Importe
2012	\$ 2,013
2013	1,530
2014	1,207
2015	907
2016	688
2017 y posteriores	1,378
<b>Total</b>	<b>\$ 7,723</b>

## 20. Contingencias

Existen algunas contingencias por juicios de distinta naturaleza que surgen del curso normal de las operaciones de la Compañía, que la administración ha evaluado como remotos, posibles y probables. De acuerdo a esta evaluación, la Compañía ha registrado en el rubro de otros pasivos a largo plazo los siguientes montos:

Tipo	Importe
Laboral	334
Fiscal	289
<b>Total</b>	<b>\$ 623</b>

Aquellas contingencias que la administración espera que no sea probable utilizar los recursos futuros para pagar sus obligaciones o que no se espera tengan un efecto significativo para la Compañía no son provisionadas en tanto no se cuenta con información completa que permita considerar el reconocimiento de un pasivo.

La Compañía ha sufrido retenciones en efectivo por \$351 millones y otorgado garantías de activos fijos por \$18 millones adicionales para garantizar litigios fiscales en curso en Brasil. El monto retenido en efectivo se presenta dentro de otros activos a largo plazo.

## 21. Información por área geográfica

A continuación se presentan los principales datos por área geográfica en las que opera la Compañía por los años terminados el 31 de diciembre de 2011 y 2010:

	2011					Total
	México	EUA	OLA	Iberia	Eliminaciones de consolidación	
Ventas netas	\$ 64,368	\$ 53,810	\$ 18,568	\$ 393	\$ (3,427)	\$ 133,712
Utilidad (pérdida) después de gastos generales	\$ 8,201	\$ 3,577	\$ (524)	\$ (80)	\$ (23)	\$ 11,151
Participación controladora	\$ 4,634	\$ 2,630	\$ (1,235)	\$ (68)	\$ (632)	\$ 5,329
Depreciación, amortización y otras partidas virtuales	\$ 1,608	\$ 1,609	\$ 1,000	\$ 8	\$ -	\$ 4,225
Utilidad (pérdida) después de gastos generales, más depreciación, amortización y otras partidas virtuales ("UAFIDA")	\$ 9,809	\$ 5,186	\$ 476	\$ (72)	\$ (23)	\$ 15,376
Intereses ganados	\$ 164	\$ 264	\$ 25	\$ 2	\$ (23)	\$ 432
Intereses pagados	\$ 2,004	\$ 159	\$ 348	\$ 11	\$ (25)	\$ 2,497
Activos totales	\$ 46,085	\$ 77,761	\$ 21,028	\$ 4,101	\$ (7,490)	\$ 141,485
Pasivos totales	\$ 63,568	\$ 25,339	\$ 6,370	\$ 2,030	\$ (6,247)	\$ 91,060

	2010					Total
	México	EUA	OLA	Eliminaciones de consolidación		
Ventas netas	\$ 57,870	\$ 47,875	\$ 14,207	\$ (2,789)	\$ 117,163	
Utilidad (pérdida) después de gastos generales	\$ 8,013	\$ 3,757	\$ (340)	\$ (18)	\$ 11,412	
Participación controladora	\$ 3,518	\$ 2,576	\$ (531)	\$ (168)	\$ 5,395	
Depreciación, amortización y otras partidas virtuales	\$ 1,615	\$ 1,458	\$ 1,002	\$ -	\$ 4,075	
Utilidad después de gastos generales, más depreciación, amortización y otras partidas virtuales ("UAFIDA")	\$ 9,628	\$ 5,215	\$ 662	\$ (18)	\$ 15,487	
Intereses ganados	\$ 265	\$ 276	\$ 17	\$ (1)	\$ 557	
Intereses pagados	\$ 2,860	\$ 74	\$ 199	\$ (2)	\$ 3,131	
Activos totales	\$ 36,121	\$ 49,380	\$ 16,045	\$ (2,477)	\$ 99,069	
Pasivos totales	\$ 44,080	\$ 8,295	\$ 5,679	\$ (3,522)	\$ 54,532	

Al 31 de diciembre de 2011, las ventas efectuadas a su cliente principal representaron el 14% de las ventas netas consolidadas de la Compañía.

## 22. Eventos subsecuentes a la fecha de los estados financieros

- a. El 18 de enero de 2012, la Compañía concluyó su oferta de títulos de deuda con vencimiento en 2022 por un monto de \$800 millones de dólares estadounidenses, con cupón de 4.50%, a un precio de emisión de 99.19%, representando un costo de interés de 4.602%. Las Notas consisten en obligaciones senior y están garantizadas por Bimbo, S. A. de C. V., Barcel, S. A. de C.V., Bimbo Bakeries USA, Inc., Bimbo Foods, Inc. y Earthgrains Bakery Group, Inc., subsidiarias de Grupo Bimbo. La Compañía utilizó los recursos obtenidos de esta emisión para el refinanciamiento de deuda existente y para fines corporativos en general.

Las Notas fueron ofrecidas en los Estados Unidos a inversionistas institucionales calificados bajo la Regla 144A de la Ley de Valores (Securities Act) de 1933, según ha sido modificada (la "Ley de Valores"), y fuera de los Estados Unidos bajo la Regulación S de la Ley de Valores.

- b. El 8 de febrero de 2012, la Compañía anunció la colocación de certificados bursátiles en el mercado mexicano de deuda por \$5,000 millones de pesos a un plazo de 6.5 años, a una tasa fija de 6.83% anual. Los recursos obtenidos por dichos financiamientos se utilizaron para prepagar \$302 millones de dólares estadounidenses del crédito bancario sindicado emitido en abril de 2011.

## 23. Efectos de la adopción de las Normas de Información Financiera Internacionales

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), estableció el requerimiento a ciertas entidades que divulgan su información financiera al público a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para que a partir del año 2012 elaboren y divulguen obligatoriamente su información financiera con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Los estados financieros consolidados que emitirá la Compañía por el año que terminará el 31 de diciembre de 2012 serán sus primeros estados financieros anuales que cumplan con IFRS. La fecha de transición será el 1 de enero de 2011 y, por lo tanto, el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 será el periodo comparativo comprendido por la norma de adopción IFRS 1, *Adopción Inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera*. De acuerdo a IFRS 1, la Compañía aplicará las excepciones obligatorias relevantes y ciertas exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de IFRS.

La Compañía aplicará las excepciones obligatorias relevantes a la aplicación retrospectiva de IFRS como sigue:

**Cálculo de estimaciones** – Las estimaciones a la fecha de transición son consistentes con las estimaciones a esa misma fecha bajo las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF), a menos que existiera evidencia de error en dichas estimaciones.

**Contabilidad de coberturas** – Se aplicará la contabilidad de coberturas solamente si la relación de cobertura cumple con los criterios establecidos en IFRS a la fecha de transición.

**Participaciones no controladoras** – Se aplicarán en forma prospectiva ciertos requerimientos de reconocimiento y presentación relacionados a participaciones no controladoras, a partir de la fecha de transición.

La Compañía ha elegido las siguientes exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de IFRS como sigue:

**Combinaciones de negocios** – Se aplicará la exención de combinaciones de negocios. Por lo tanto, no se han reformulado combinaciones de negocios que ocurrieron antes de la fecha de transición.

**Costo asumido** – Se aplicará la exención de costo asumido. Por lo tanto, se ha elegido utilizar el monto revaluado bajo NIF a la fecha de transición como su costo asumido, para ciertos activos del rubro de propiedad, planta y equipo.

**Beneficios a empleados** – Se aplicará la exención de beneficios a empleados. Por lo tanto, se reconocen todas las ganancias y pérdidas actuariales acumuladas a la fecha de transición.

**Diferencias acumuladas por el efecto de conversión** – Se aplicará la exención de diferencias acumuladas por el efecto de conversión. Por lo tanto, se ajusta a cero el efecto por conversión a la fecha de transición.

**Costos por préstamos** – Se aplicará la exención de costos por préstamos. Por lo tanto, aplicará IFRS a la capitalización de costos por préstamos a activos calificables cuya fecha de inicio de capitalización sea posterior a la fecha de transición.

A continuación se resumen las principales diferencias que la Compañía ha identificado en su transición de las NIF a IFRS a la fecha de estos estados financieros consolidados, así como una estimación de los impactos significativos:

**Efectos de la inflación** – Conforme a IFRS, los efectos inflacionarios se reconocen en los estados financieros cuando la economía de la moneda utilizada por la Compañía califica como hiperinflacionaria. La economía mexicana dejó de ser hiperinflacionaria en 1999 y, en consecuencia, los efectos inflacionarios que fueron reconocidos por la Compañía hasta el 31 de diciembre de 2007 bajo NIF se revirtieron, representando una disminución a las utilidades acumuladas de aproximadamente \$770 millones, a la fecha de transición. Asimismo, hubo otros efectos que afectaron las utilidades acumuladas por \$3,779 que no afectaron el capital contable por tratarse de la eliminación de los efectos de la inflación del capital social. Los impactos en el estado de resultados del ejercicio 2011 no son significativos.

**Beneficios a empleados** – Conforme a IFRS, las provisiones por indemnizaciones por terminación laboral se reconocen hasta el momento que la Compañía tenga un compromiso demostrable para terminar la relación con el empleado o haya realizado una oferta para alentar el retiro voluntario; por lo tanto, se eliminó el pasivo reconocido bajo NIF y a su vez se eliminaron las partidas por amortizar que no se reconocen bajo IFRS, con un efecto neto que incrementa el pasivo en \$50. Asimismo, IFRS no permite el reconocimiento de activos o pasivos diferidos por la PTU, por lo tanto, se eliminó el pasivo reconocido bajo NIF de \$249. Los impactos de estas diferencias en el estado de resultados del ejercicio 2011 representan un incremento a la utilidad del periodo reconocida bajo NIF.

**Revisión de vidas útiles y compondetización de propiedades, planta y equipo** – Conforme a IFRS, se efectuó la identificación de componentes en los rubros de propiedades, planta y equipo, obteniendo un efecto derivado principalmente de la compondetización de edificios en todas las subsidiarias y de la revisión de las vidas útiles en algunos países que incrementará la depreciación acumulada disminuyendo las utilidades acumuladas en el mismo monto. Los efectos de esta diferencia se encuentran en proceso de su determinación final, sin embargo, no se espera que sean significativos para los estados financieros consolidados en su conjunto.

**Impuestos diferidos** – Conforme a IFRS, se recalcularon los impuestos diferidos con los valores contables ajustados de los activos y pasivos según IFRS, lo cual resultará en un aumento a las utilidades acumuladas, a la fecha de transición. Los efectos se encuentran en proceso de su determinación final, sin embargo, no se espera que sean significativos para los estados financieros consolidados en su conjunto.

**Otras diferencias en presentación y revelaciones en los estados financieros** – Generalmente, los requisitos de revelación de IFRS son más amplios que los de NIF, lo cual puede resultar en mayores revelaciones respecto de las políticas contables, juicios y estimaciones significativas, instrumentos financieros y administración de riesgos, entre otros. Además, pueden existir diferencias en presentación, por ejemplo, IFRS requiere la presentación de un estado de utilidad integral que no se requiere bajo NIF.

La información que se presenta en esta Nota ha sido preparada de conformidad con las normas e interpretaciones emitidas y vigentes o emitidas y adoptadas anticipadamente, a la fecha de preparación de estos estados financieros consolidados. Las normas e interpretaciones que serán aplicables al 31 de diciembre de 2012, incluyendo aquellas que serán aplicables de manera opcional, no se conocen con certeza a la fecha de preparación de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 y 2010 adjuntos. Adicionalmente, las políticas contables elegidas por la Compañía podrían modificarse como resultado de cambios en el entorno económico o en tendencias de la industria que sean observables con posterioridad a la emisión de estos estados financieros consolidados. La información que se presenta en esta Nota no pretende cumplir con IFRS, ya que solo un grupo de estados financieros que comprenda los estados de posición financiera, de utilidad integral, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo, junto con información comparativa y notas explicativas, puede proveer una presentación adecuada de la posición financiera de la Compañía, el resultado de sus operaciones y los flujos de efectivo de conformidad con IFRS.

## 24. Autorización para la emisión de estados financieros

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 26 de marzo de 2012, por el Lic. Daniel Servitje Montull, Director General de la Compañía y por el Consejo de Administración, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la Asamblea de Accionistas de la Compañía, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

# Alcances del Informe GRI

## 1. Parámetros del Informe

La sección de Desempeño en Responsabilidad Social del presente Informe Anual Integrado 2011, reporta la gestión y el desempeño económico, social y medioambiental de Grupo Bimbo S.A.B. de C.V. durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2011.

Éste es el quinto informe publicado sobre temas de responsabilidad social en cumplimiento con nuestro compromiso de informar anualmente sobre estos aspectos. Aplicamos la metodología del *Global Reporting Initiative* (GRI) con base en las directrices de la Guía GRI G3.1 publicada en marzo de 2011, así como en el suplemento sectorial ("Food Processing") referente al procesamiento de alimentos.

El informe anterior, correspondiente a 2010, fue elaborado de conformidad con los indicadores de la Guía GRI G3.

### Cambios significativos en el tamaño, estructura y propiedad de la organización

En 2011, el principal cambio estructural es la integración finalizada de las organizaciones BBU en Estados Unidos y Dulces Vero en México. Asimismo, se anunció la adquisición de tres nuevas organizaciones: Sara Lee en Estados Unidos, Fargo en Argentina y Bimbo Iberia en España y Portugal. Estos cambios significativos en el tamaño y estructura de nuestra empresa nos obligan a enfrentar retos de acceso a la información, estandarización de objetivos y metas e integración de procesos y sistemas de gestión. Sin embargo, para este informe hemos tratado de que no se afecte la cobertura de la información y podamos reflejar, de manera fiel, la situación real de nuestra empresa durante el año 2011.

186



## Cobertura de la información

La cobertura de este informe se determinó con base en el interés que tiene Grupo Bimbo en ser transparente y en su creciente responsabilidad para impactar a la sociedad, tanto económica como social y ambientalmente. Se incluyen operaciones productivas y de distribución sobre las cuales el Grupo tiene una responsabilidad jurídica y moral. Este detalle se presenta en la parte inicial del informe.

En cuanto a objetivos, estrategias y gestión de cada uno de los pilares de la estructura de “Comprometidos” de la estrategia de Responsabilidad Social de Grupo Bimbo, la información incluirá — cuando se tenga un enfoque global— a las tres organizaciones adquiridas en 2011. De lo contrario, se notificará el alcance de tales perspectivas a nivel de región u organización.

## Cobertura de los indicadores de desempeño

Este año hemos trabajado arduamente para mejorar el contenido e incluir datos de las nuevas organizaciones adquiridas en 2010.

Los indicadores incluyen el desempeño de todas las organizaciones que integraban Grupo Bimbo al 31 de diciembre de 2010, excepto el indicador GRI que se refiere al número de colaboradores (LA1) que incluirá también información sobre las tres organizaciones adquiridas en 2011.

En la tabla de contenido GRI (página 196) se integra una columna referente a la cobertura en la que se especifican, para cada indicador de desempeño, las entidades que se incluyen en el cálculo.

Por último, es importante mencionar que la cobertura se limita a aquellos indicadores que son susceptibles de ser cubiertos dada la actividad de la empresa y a aquéllos para los cuales la organización posee información, políticas o estrategias de desarrollo.

## Sobre el cálculo de indicadores

En 2011, se hizo un esfuerzo especial para integrar los sistemas de información, sistematizar mejor la recopilación de datos y mejorar la rendición de cuentas en todas las operaciones de Grupo Bimbo, en particular en el desempeño de los centros de distribución y centros de venta del Grupo. Las técnicas de medición resultaron ser más precisas y confiables que en años anteriores por lo cual se señala con la inserción de una nota en la gráfica o tabla correspondiente:

\*Los casos que presentan datos del desempeño de la empresa en 2010 diferentes a aquéllos publicados en el Informe de Responsabilidad Social/ Sustentabilidad 2010 debido a alguna variación entre el cálculo presentado en 2010 y el de 2011.

\*Para especificar algunas bases de los cálculos de indicadores conforme a los protocolos de indicadores GRI y/o a los diferentes estándares internacionales de cálculo.

## Verificación de la información e indicadores

Este informe no cuenta con verificación externa. Sin embargo, hemos asignado a un grupo de trabajo dentro del área de auditoría interna que se ha especializado en la metodología GRI. La función de este grupo es verificar exhaustivamente la documentación y datos utilizados para el cálculo de los indicadores presentados en dicho documento.

Estos esfuerzos tienen como objetivo asegurar la rastreabilidad, la precisión y el carácter internacional de la información, así como garantizar el desarrollo progresivo de procesos de recopilación sistematizados.

Nuestro objetivo es mejorar la calidad de cada informe publicado sobre el avance en la implementación de nuestra estrategia de Responsabilidad Social (RS) y, por ende, nuestro impacto como Grupo Bimbo en el contexto de desarrollo sosten

## 2. Proceso completo de definición de la materialidad

table. Para ello, este año aplicamos con más precisión el principio de materialidad de la metodología del Global Reporting Initiative (GRI).

Gracias al desarrollo de un proceso exhaustivo en seis etapas para definir los temas y los aspectos más relevantes de la gestión ética y cada vez más sustentable de nuestra organización, logramos fortalecer los proyectos internos alineados con

### Temas Materiales seleccionados para el Reporte GRI 2011



nuestra estrategia de RS. Asimismo, invertimos en la formación de líderes e informantes en la metodología de reportes del GRI para generar capacidades y mejorar los procesos de recopilación, información y gestión dentro de la empresa.

A continuación detallamos las etapas del proceso desarrollado para el estudio de materialidad que nos permitió preparar el contenido de la sección de Desempeño en Responsabilidad Social:

### 1. Revisión del informe 2010

Desarrollamos un análisis de las lecciones aprendidas tras la realización del primer Informe de Responsabilidad Social/Sustentabilidad 2010 con base en la metodología GRI. Para ello realizamos:

- Una capacitación corporativa de carácter presencial a más de 50 colaboradores en junio de 2011, a través del Curso Certificado GRI.
- Un análisis exhaustivo de fortalezas y debilidades del Informe de Responsabilidad Social/Sustenta-

bilidad 2010, que incluyó la revisión del cumplimiento de los principios GRI de calidad, contenido y cobertura.

### 2. Retos del sector y sondeo en medios

Revisamos estudios del sector alimenticio e información en relación con los retos de la sustentabilidad para Grupo Bimbo.

- Revisión de más de 140 artículos publicados en medios de comunicación con información acerca del sector y de Grupo Bimbo durante el año de referencia.
- Revisión de diez estudios del sector alimenticio relacionados con los retos que presenta la sustentabilidad en dicho sector.

### 3. Benchmark de reportes de sustentabilidad

Se llevó a cabo un análisis comparativo de ocho reportes de sustentabilidad nacionales e internacionales del sector, el cual incluyó la revisión de la estructura de la información, temas y aspectos

 CASOS REVISADOS DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA			
Organismo fuente	Título	Fecha	Alcance
Oficina del Gobierno de Ciencias (Londres)	El futuro de los Alimentos y la Agricultura: Desafíos y elecciones para una sustentabilidad global	2011	Internacional
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	Aumento de los Precios de Alimentos: Causas y Consecuencias	2008	Internacional
Global Reporting Initiative	Reporte sobre el Sector de Alimentos	2008	Internacional
Expo Apen	Alimentos, nutritivos, saludables y seguros retos del sector alimentario	2011	Latinoamérica
Editor de Noticias y Tendencias / Sector de Procesamiento de Alimentos	Estado de la Industria de Alimentos 2011: Fin de los Cambios de la Recesión Todo...o Nada	2010	Estados Unidos
Foro Global Agroalimentario 2011	Ponencias expuestas en el Foro	2011	México
SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación)	Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años	2010	México
Alimentos Argentinos	Análisis de producto: Productos panificados	2011	Argentina
Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) & Pricewaterhouse Coopers	Estudio de sustentabilidad en la industria de alimentación y bebidas	2011	España

materiales, así como buenas prácticas de redacción, presentación y gráficas.

#### 4. Consulta a grupos de interés

Este año también reforzamos el proceso de consulta a nuestros grupos de interés sobre los temas de RS y el Informe de Responsabilidad Social/Sustentabilidad 2010 para fomentar un mayor diálogo con dichos grupos respecto a los temas relacionados con nuestra Responsabilidad Social. Los resultados del proceso de consulta y nuestras respuestas se encuentran en el apartado "Nuestros grupos de interés" de la sección de Desempeño en Responsabilidad Social.

#### 5. Prueba de materialidad con los líderes de cada pilar de "Comprometidos"

Se realizó un ejercicio sistemático de prueba de materialidad con base en una herramienta cuantitativa para priorizar la importancia de los temas materiales en cada pilar de "Comprometidos" de la

estrategia de Responsabilidad Social del Grupo. La participación de los líderes de cada pilar fue determinante para obtener un resultado exhaustivo.

#### 6. Resultados del estudio completo de materialidad

La aplicación del proceso completo de materialidad nos permitió seleccionar, con mayor precisión, los indicadores relevantes para nuestros grupos de interés y la empresa, tomando en cuenta las tendencias del contexto de sustentabilidad y retos del sector.

Los doce temas relacionados con la sustentabilidad de nuestra empresa que se destacaron como los más importantes para presentar y gestionar en Grupo Bimbo, orientan el énfasis y la secuencia de los temas en cada uno de los "Comprometidos" de este informe.

# Información adicional sobre medio ambiente y sociedad

## Información sobre medio ambiente

 <b>GENERACIÓN DE EMISIONES DIRECTAS E INDIRECTAS DE DIÓXIDO DE CARBONO EQUIVALENTE (CO<sub>2</sub>e) POR FUENTE DE ENERGÍA</b>				
Organismo fuente	Emisiones de CO <sub>2</sub> e en 2010	% de Emisiones de CO <sub>2</sub> e vs Total 2010	Emisiones de CO <sub>2</sub> e en 2011	% de Emisiones de CO <sub>2</sub> e vs Total 2011
<b>Emisiones directas</b>				
<b>Gas Natural</b>	336,211	27.17%	341,495	27.09%
<b>Combustóleo</b>	5,841	0.47%	4,451	0.35%
<b>Gas LP</b>	30,855	2.49%	33,681	2.67%
<b>Diesel</b>	448,506	36.24%	461,781	36.63%
<b>Gasolina</b>	128,302	10.37%	132,840	10.54%
<b>Etanol</b>	501	0.04%	170	0.01%
<b>Emisiones indirectas</b>				
<b>Electricidad</b>	287,430	23.22%	286,376	22.72%
<b>Total de emisiones en toneladas de CO<sub>2</sub>e</b>	1,237,646		1,260,624	

**Notas:** La tabla presenta información de los años 2010 y 2011 sobre la generación de emisiones de dióxido de carbono equivalentes (CO<sub>2</sub>e) por fuentes de energía. Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador EN16 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este informe.

Para el cálculo de las emisiones de CO<sub>2</sub>e por el uso de combustibles fósiles, se utilizaron los factores de emisión de la guía elaborada por el *Greenhouse Gas Protocol Initiative*, Protocolo GHG (Protocol Greenhouse Gases) y el GEI México (Protocolo de Gases de Efecto Invernadero). Para la elaboración del reporte de emisiones nos basamos en las siguientes metodologías: Protocolo GHG: *A Corporate Accounting and Reporting Standard* y el Programa GEI México..



## CONSUMO DE ENERGÍA DIRECTA E INDIRECTA POR FUENTE DE ENERGÍA

	2010			2011		
	Total consumo energía	Unidad	% Consumo energía	Total consumo energía	Unidad	% Consumo energía
<b>Energía directa no renovable</b>						
<b>Gas natural</b>	1,506,676	Gcal	41.86%	1,455,960	Gcal	40%
<b>Gas LP</b>	123,000	Gcal	3.42%	126,996	Gcal	4%
<b>Diesel</b>	1,482,723	Gcal	41.19%	1,524,308	Gcal	42%
<b>Gasolina</b>	461,811	Gcal	12.83%	473,925	Gcal	13%
<b>Combustóleo</b>	23,395	Gcal	0.65%	17,827	Gcal	0.5%
<b>Energía directa renovable</b>						
<b>Etanol vehículos</b>	1,724	Gcal	0.05%	586	Gcal	0.02%
<b>Total Energía Directa*</b>	3,599,329	Gcal		3,599,602		
<b>Energía indirecta renovable</b>						
<b>Electricidad</b>	627,920,313	kWh		630,880,908	kWh	
<b>Total energía indirecta</b>	627,920,313	kWh		630,880,908	kWh	

**Notas:** La tabla presenta información de los años 2010 y 2011 sobre el consumo de energía directa e indirecta por fuentes de energía. Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" de los indicadores EN3 y EN4 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este informe. La electricidad está generada mediante mezcla de hidrocarburos.

\* La generación de energía solar es marginal por lo cual no se ha contabilizado todavía en este indicador este año.



## ÍNDICES DE CONSUMO DE ENERGÍA Y EMISIONES

	2009	2010	2011
<b>Índice de consumo de kWh (Electricidad) por tonelada producida</b>	215.02	211.06	210.88
<b>Índice de consumo de Gcal (Gas) por tonelada producida</b>	0.5504	0.5221	0.5243
<b>Índice de la generación de emisiones de CO<sub>2</sub>e por tonelada producida</b>		0.2225	0.2232
<b>Índice de la generación de emisiones de CO<sub>2</sub>e por kilómetro recorrido</b>			0.0005

**Notas:** La tabla presenta información disponible de los años 2009 a 2011. Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" de los indicadores EN5 y EN18 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este informe..

# Información sobre sociedad

## Asociaciones

### MÉXICO

Bimbo y Barcel (MÉXICO)  
Cámara Nacional de la Industria de Transformación  
Consejo Mexicano de Comercio Exterior del Occidente  
Sustenta (Compromiso Empresarial para el Manejo Integral de Residuos Sólidos A.C)  
Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo, A.C.  
Cámara Nacional de la Industria Panificadora y Similares de México  
Asociación Internacional de la Publicidad Capítulo México  
Cámara Nacional de la Industria de la Transformación  
Cámara Nacional del Maíz Industrializado  
Asociación Mexicana de la Industria de Galletas y Pastas, A.C.  
Consejo Nacional Agropecuario  
Centro Empresarial Jalisco y México  
Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo, A.C.  
Cámara Nacional de la Industria de Transformación, Toluca  
Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C.  
Consejo Coordinador Empresarial  
Unión Social de Empresarios de México, A.C.  
Confederación Patronal de la República Mexicana  
México SOS  
Consejo de la Comunicación  
Impulsa, México

### ARGENTINA

Cámara Empresaria del Parque Industrial Pilar  
Cámara de Comercio Argentina Mexicana  
Cámara de Industriales de Productos Alimenticios  
Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines

### CHILE

Cámara de Integración Chileno - Mexicana  
Unión Social de Empresarios  
Chile Alimentos  
Asociación de Industriales Area Norte de Santiago -Quilicura

### COLOMBIA

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia  
Instituto Colombiano de Normas Técnicas  
Cámara Colombo Mexicana de Comercio e Industria

### ASOCCIDENTE

Cámara de Comercio de Bogotá  
Superintendencia de Sociedades  
BBU  
Grain Foods Foundation.

### COSTA RICA

Cámara de Industrias de Costa Rica  
Cámara de Industria y Comercio Costa Rica-Mexico  
Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria  
Cámara de Exportadores de Costa Rica

### EL SALVADOR

Cámara de Comercio e Industria de El Salvador  
Asociación Salvadoreña de Industriales

### GUATEMALA

Cámara de Comercio de Guatemala  
Cámara de Comercio e Industria Guatemalteco-Mexicana  
Cámara de Comercio Guatemalteco-Americana  
Cámara de Industria de Guatemala  
Asociación Guatemalteca de Exportadores  
Asociación de Gerentes de Guatemala  
Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de Guatemala

### HONDURAS

Cámara de Comercio e Industrias de Cortés  
Cámara de Comercio Hondureño Americana

### PANAMÁ

Cámara de Comercio e Industrias de Cortés

### PERÚ

Asociación Peruana de Recursos Humanos  
Cámara de Comercio de Lima  
Cámara de Comercio Peruana-Mexicana  
GSI Logistics Group Perú  
Asociación Nacional de Anunciantes

COLABORADORES POR REGIÓN: NÓMINA, TRABAJADORES CONTRATADOS Y AUTÓNOMOS												
	Diciembre 2010						Diciembre 2011					
	Colaboradores en la nómina de Grupo Bimbo		Trabajadores contratados **		Trabajadores autónomos *		Colaboradores en la nómina de Grupo Bimbo		Trabajadores contratados **		Trabajadores autónomos *	
	Total	% del Total	Total	% del Total	Total	% del Total	Total	% del Total	Total	% del Total	Total	% del Total
<b>México</b>	73,670	69%	296	12%	NA		75,196	60%	252	12%	0	
<b>Estados Unidos</b>	14,762	14%	252	10%	4,370	75%	26,712	21%	285	13%	4,750	69%
<b>OLAS (Latinoamérica)</b>	10,591	10%	1,150	48%	1,427	25%	12,993	10%	815	38%	2,105	31%
<b>OLAC (Centroamérica y Colombia)</b>	5,897	6%	619	26%	NA		6,290	5%	692	32%	0	
<b>Asia</b>	1,413	1%	93	4%	NA		1,411	1%	99	5%	0	
<b>Total Mundial de colaboradores y trabajadores tercerizados</b>	106,333		2,410		5,797		124,604		2,143		6,855	
<b>Total Mundial</b>	<b>114,540</b>						<b>133,602</b>					

**Nota:** Esta tabla integra la información sobre el total de colaboradores en Grupo Bimbo S.A.B. de C.V a diciembre de 2011, incluyendo las nuevas empresas adquiridas en 2011. Es el único indicador que tiene una cobertura tan amplia en la sección de Desempeño en Responsabilidad Social del Informe Anual Integrado 2011.

\* Trabajadores autónomos (trabajadores tercerizados de ventas)  
 \*\* Trabajadores contratados (trabajadores tercerizados que no son del área de ventas)



## NUEVAS CONTRATACIONES Y NO PERMANENCIA DE NUEVOS COLABORADORES POR REGIÓN Y POR GÉNERO EN 2011

	Nuevos colaboradores	Nuevos colaboradores que dejan el nuevo empleo en el año	% de colaboradores que dejan el nuevo empleo en el año
<b>México</b>	11,786	3,727	24%
Hombre	8,987	2,715	23%
Mujer	2,799	1,012	27%
<b>Estados Unidos</b>	875	118	12%
Hombre	636	85	12%
Mujer	239	33	12%
<b>OLAS</b>	3,049	828	21%
Hombre	2,441	683	22%
Mujer	608	145	19%
<b>OLAC</b>	1,662	445	21%
Hombre	1,286	408	24%
Mujer	376	37	9%
<b>Asia</b>	401	237	37%
Hombre	163	119	42%
Mujer	238	118	33%
<b>Total Mundial</b>	17,773	5,355	30.1%
Percentage of associates less than 30 years of age	11,518	3,594	31.2%
Percentage of associates 30-50 years old	6,022	1,720	28.6%
Percentage associates above 50 years of age	233	41	17.6%

**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador LA2 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.



## TASA DE ACCIDENTES, DÍAS PERDIDOS Y VÍCTIMAS MORTALES

	Tasa de Accidentes (IR)* 2010	Tasa de Accidentes (IR)* 2011		Tasa de Días Perdidos (LDR)**		Víctima Mortal	
	Grupo Bimbo	Grupo Bimbo	Contratistas	2010	2011	2010	2011
<b>Mexico</b>	2.20%	2.70%	0.001%	84%	98%		5
<b>Estados Unidos</b>	1.90%	2.00%	0.000%	130%	158%		1
<b>OLAC (Latinoamérica Sur)</b>	3.10%	2.20%	0.000%	37%	78%		1
<b>OLAC (Centroamérica y Colombia)</b>	2.50%	3.40%	0.000%	33%	462%		5
<b>Asia</b>	1.40%	1.30%	0.000%	16%	22%		
<b>Total Mundial</b>	2.22%	2.32%	0.000%	60%	163%	3	12

\* Tasa Accidentes (IR) - se calculó con la siguiente fórmula: número total de accidentes con relación al total de horas trabajadas por cada 200 mil horas laborales. Esta tasa refleja la ocurrencia de un accidente mortal o no mortal, ocurrido en el trabajo o como consecuencia del mismo.

\*\* Tasa de Días Perdidos (LDR) - se calculó con la siguiente fórmula: número total de días con relación al total de horas trabajadas por cada 200 mil horas laborales. Esta tasa refleja el tiempo en que no se trabajó (por tanto se "perdieron días") como consecuencia de que un trabajador o varios no pudieran realizar su trabajo habitual a causa de una enfermedad profesional o accidente laboral.

**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador LA7 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

 ESTADÍSTICAS EN CAPACITACIÓN			
	Inversión en Capacitación	Total de horas de capacitación	Porcentaje de horas de capacitación por colaborador
<b>Total 2009</b>	\$ 87,298,000	203,533	20
<b>Total 2010</b>	\$115,006,000	340,126	30
<b>Total 2011</b>	\$208,093,013	2,403,358	26.4

 ESTADÍSTICAS EN CAPACITACIÓN			
	Horas totales de capacitación	Porcentaje de horas capacitación por nivel de puesto	Promedio de horas de capacitación por colaborador
<b>Personal Administrativo y operativo</b>	\$1,741,911.00	72.4%	21.5
<b>Supervisores</b>	\$550,911.00	22.9%	64.3
<b>Ejecutivos y Directores</b>	\$111,316.00	4.6%	81.1
<b>Total Mundial por nivel de puesto</b>	\$2,403,358.20	100%	26.4

**Note:** "Total training hours" in 2011 include: technical training, induction and additional education (including human rights courses such as CUSUPE). In earlier years, it was included only conventional training.

Data correspond to the organizations described in the "Coverage" column of indicator LA10 found in the GRI Content table in the Attachments to this report

 FORMACIÓN DE COLABORADORES SOBRE TEMAS RELACIONADOS CON DERECHOS HUMANOS		
	2010	2011
<b>Cursos CUSUPE (Curso de Superación Personal) por nivel</b>		
Personal Administrativo y operativo		216,912
Supervisores		14,448
Ejecutivos y Directores		696
Total mundial por nivel de empleo		232,056
<b>Cursos adicionales, no vinculados al nivel:</b>		
Capacitación sobre acoso sexual (BBU)		2,752
Total mundial de horas dedicadas a la formación sobre las políticas y procedimientos relativos a aspectos de los derechos humanos.	90,514	234,808
Porcentaje de colaboradores formado en las políticas y procedimientos relativos a aspectos de los derechos humanos.		9.0%

**Nota:** Estos datos corresponden a las organizaciones descritas en la columna de "Cobertura" del indicador HR3 que se encuentra en la tabla de Contenido GRI en los Anexos de este Informe.

# Índice GRI



## INDICADORES GRI

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
<b>ESTRATEGIA Y ANÁLISIS</b>			
1.1	Declaración del máximo responsable, estrategia.	Completo.	12-15, 44
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	Completo.	12-15, 44
<b>PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
2.1	Nombre de la organización.	Completo.	2, 134
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.	Completo.	3
2.3	Estructura operativa de la organización.	Parcial.	3-5
2.4	Localización de la sede principal de la organización.	Completo.	3
2.5	Número de países en los que opera y nombre en los que desarrolla actividades significativas.	Completo.	2-5
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	Completo.	134
2.7	Mercados servidos (desglose geográfico, sectores abastecidos y tipología de clientes).	Parcial.	2
2.8	Dimensiones de la organización (Empleados, ventas netas, capitalización total, etc.).	Completo.	2, 3, 35
2.9	Cambios significativos, estructura y propiedad de la organización.	Completo.	3, 6, 8, 12-15, 19, 34, 35, 43, 108, 134
2.10	Premios y distinciones.	Completo.	45
<b>PARÁMETROS DE LA MEMORIA</b>			
<b>Perfil de la Memoria</b>			
3.1	Periodo que cubre la memoria.	Completo.	134
3.2	Fecha de la memoria anterior más reciente.	Completo.	134
3.3	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).	Completo.	134
3.4	Punto de contacto.	Completo.	154
<b>Alcance y Cobertura de la Memoria</b>			
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria (determinación de la materialidad, prioridad de los aspectos, identificación de los grupos de interés).	Completo.	136, 137
3.6	Cobertura de la memoria.	Completo.	134
3.7	Limitaciones del alcance o cobertura de la memoria.	Completo.	134
3.8	Base para incluir información en el caso de negocios conjuntos, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar negativamente a la comparabilidad entre periodos y/o entre organizaciones.	Completo.	35, 134
3.9	Técnicas de medición de datos, bases de cálculo, hipótesis y estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria. Motivos para no aplicar los Protocolos de Indicadores GRI, o las discrepancias con respecto a los mismos.	Completo.	72, 135
3.10	Descripción del efecto que pueda tener la re-expresión de información perteneciente a memorias anteriores.	Completo.	35, 135
3.11	Cambios significativos en el alcance, la cobertura o los métodos de cálculo.	Completo.	35, 43, 134

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
<b>Índice de contenido del GRI</b>			
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria.	Completo.	144-153
<b>Verificación</b>			
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.	Completo.	135
<b>GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>			
<b>Gobierno</b>			
4.1	Estructura de gobierno de la organización.	Completo.	29
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.	Completo.	26
4.3	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria se indicará el número de miembros del máximo gobierno que sean independientes o no ejecutivos.	Completo.	24, 29
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.	Parcial.	28, 47
4.5	Vínculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano y el desempeño de la organización.	Completo.	29, 30
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.	Parcial.	30
4.7	Procedimiento para determinar la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno, para poder guiar la estrategia de la organización en los aspectos sociales, ambientales y económicos.	Completo.	28-29
4.8	Declaración de misión y valores desarrollada internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, ambiental y social, y el estado de su implementación.	Completo.	17, 28, 32, 33, 41, 107
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, social y ambiental, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.	Parcial.	29, 30
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial el desarrollo económico, ambiental y social.	Parcial.	29
<b>Compromisos con iniciativas externas</b>			
4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un principio de precaución.	Parcial.	44, 114, 116-118
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apruebe.	Completo.	65, 66, 72, 84, 85, 97-103
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya y esté presente en los órganos de gobierno; participe en proyectos o comités; proporcione una financiación importante que exceda las obligaciones de los socios o tenga consideraciones estratégicas.	Completo.	45, 140
<b>Participación de los grupos de interés</b>			
4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.	Completo.	46-47
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.	Completo.	46-47

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.	Completo.	46-47
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a los mismos en la elaboración de la memoria.	Completo.	48
<b>EN TODOS LOS ASPECTOS DE ABASTECIMIENTO</b>			
FP1	Porcentaje del volumen comprado a proveedores que cumplen política de abastecimiento.	ND	90
FP2	Porcentaje del volumen comprado, verificado con estándares de producción internacionalmente reconocidos.	Parcial.	91
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO</b>			
<b>Aspecto: Desempeño económico</b>			
EC1	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	Parcial.	7, 103
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático.	ND	-
EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.	ND	-
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	NA	-
<b>Aspecto: Presencia en el mercado</b>			
EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Completo.	109
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Parcial.	92
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de las comunidades donde se desarrollan operaciones significativas.	Completo.	119
<b>Aspecto: Impactos económicos indirectos</b>			
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	Parcial.	99, 102, 103
EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	Parcial.	92, 94, 102, 103
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL</b>			
<b>Aspecto: Materiales</b>			
EN1	Materiales utilizados por peso o volumen.	Completo.	81
EN2	Porcentaje de los materiales que han sido valorizados.	ND	-
<b>Aspecto: Energía</b>			
EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	Completo.	73, 139
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	Completo.	73, 139
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y mejoras en la eficiencia.	Completo.	74-16, 139

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables y las reducciones en el consumo de energía resultado de las mismas.	ND	-
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	ND	-
<b>Aspecto: Agua</b>			
EN8	Captación de agua por fuentes.	Completo.	78
EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	NA	-
EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	ND	80
<b>Aspecto: Biodiversidad</b>			
EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	NA	-
EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	NA	-
EN13	Hábitats protegidos o restaurados.	Completo.	85
EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	ND	-
EN15	Número de especies en extinción incluidas en la lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones de la empresa.	NA	-
<b>Aspecto: Emisiones, vertidos y residuos</b>			
EN16	Emisiones totales directas e indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	Completo.	73, 138
EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero.	ND	-
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	Completo.	73, 139
EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso.	ND	-
EN20	NOx, SOx y otras emisiones significativas en el aire, por tipo y peso.	ND	-
EN21	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	Completo.	80
EN22	Peso total de los residuos generados según tipo y método de tratamiento.	Parcial.	81
EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	Completo.	81
EN24	Peso total de residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II y III.	NA	-
EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de la biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.	NA	-
<b>Aspecto: Productos y servicios</b>			
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios y grado de reducción de ese impacto.	Parcial.	83

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
EN27	Porcentaje de productos vendidos y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	ND	-
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>			
EN28	Costo de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	NA	-
<b>Aspecto: Transporte</b>			
EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de producto y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	ND	-
<b>Aspecto: General</b>			
EN30	Desglose por tipo total de gastos e inversiones ambientales.	ND	-
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE PRÁCTICAS LABORALES Y ÉTICA DEL TRABAJO</b>			
<b>Aspecto: Empleo</b>			
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	Completo.	122, 141
LA2	Número total de empleados y rotación media, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	Completo.	110, 142
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.	ND	-
LA15	Tasas de reincorporación al trabajo y retenciones después de período maternidad/paternidad, por género.	ND	-
<b>Aspecto: Relaciones empresa/trabajadores</b>			
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	Completo.	112, 113
LA5	Período mínimo de preaviso a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	Parcial.	113
FP3	Porcentaje de tiempo de trabajo perdido debido a huelgas, disputas o paros laborales.	ND	-
<b>Aspecto: Salud y seguridad en el trabajo</b>			
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	Completo.	115
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	Parcial.	142
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	Parcial.	118
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	ND	-
<b>Aspecto: Formación y Educación</b>			
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	Completo.	120, 121, 143

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	ND	-
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	ND	-
<b>Aspecto: Diversidad e igualdad de oportunidades</b>			
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Parcial.	28, 119, 123
<b>Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres</b>			
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Completo.	123
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE DERECHOS HUMANOS</b>			
<b>Aspecto: Prácticas de inversión y abastecimiento</b>			
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	ND	-
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	ND	-
HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	Completo.	122, 143
<b>Aspecto: No discriminación</b>			
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	NA	-
<b>Aspecto: Libertad de asociación y convenios colectivos</b>			
HR5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	NA	-
<b>Aspecto: Explotación infantil</b>			
HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	NA	-
<b>Aspecto: Trabajos forzados</b>			
HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	NA	-
<b>Aspecto: Prácticas de Seguridad</b>			
HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	ND	-
<b>Aspecto: Derechos de los indígenas</b>			
HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	NA	-
<b>Aspecto: Evaluación</b>			
HR10	Porcentaje y número total de operaciones que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y/o valoración de impactos.	ND	-

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
<b>Aspecto: Medidas correctivas</b>			
HR11	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos archivadas, direccionadas y resueltas a través de mecanismos formales de quejas.	ND	-
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE SOCIEDAD</b>			
<b>Aspecto: Comunidad</b>			
SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.	Parcial.	97, 103
FP4	Programas que promuevan estilos de vida saludables, prevención de enfermedades crónicas, acceso a comida saludable, nutritiva y accesible; y mejoramiento del bienestar de la comunidad.	Completo.	64
SO9	Operaciones con impactos negativos potenciales o reales en comunidades locales.	NA	-
SO10	Medidas de prevención y mitigación implementadas en operaciones con impactos negativos potenciales o reales en comunidades locales.	NA	-
<b>Aspecto: Corrupción</b>			
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	ND	-
SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la organización.	ND	-
SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	ND	-
<b>Aspecto: Política Pública</b>			
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en su desarrollo, así como en actividades de "lobbying".	Completo.	94
SO6	Valor total, por países, de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas.	Completo.	96
<b>Aspecto: Comportamiento de competencia desleal</b>			
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	NA	-
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>			
SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	NA	-
<b>INDICADORES DEL DESEMPEÑO DE LA RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS</b>			
<b>Aspecto: Salud y seguridad del cliente</b>			
PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	Parcial.	54
PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	NA	-
FP5	Porcentaje del volumen de producción certificado por un tercero independiente, de acuerdo a estándares internacionales reconocidos de seguridad alimentaria.	Parcial.	62
FP6	Porcentaje del total de ventas de productos que son bajos en azúcares añadidas.	Parcial.	55-58

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
FP7	"Porcentaje del total de ventas de productos que contienen ingredientes nutricionales como fibra, vitaminas, minerales o aditivos	Parcial.	55, 58, 59
<b>Aspecto: Etiquetado de productos y servicios</b>			
PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	Completo.	61
FP8	Comunicación acerca de ingredientes e información nutrimental más allá de la legislación.	Completo.	61
PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	NA	-
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	ND	-
<b>Aspecto: Comunicaciones de Marketing</b>			
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	Completo.	60
PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	NA	-
<b>Aspecto: Privacidad del cliente</b>			
PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y fuga de datos personales de clientes.	NA	-
<b>Aspecto: Cumplimiento normativo</b>			
PR9	Costo de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	NA	-
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO EN BIENESTAR ANIMAL</b>			
<b>Aspecto: Crianza y genética</b>			
FP9	Porcentaje y total de animales criados y/o procesados por especie y raza.	NA	-
<b>Aspecto: Cría de animales</b>			
FP10	Políticas y prácticas por especie y raza relacionadas con alteraciones físicas y el uso de anestésicos.	NA	-
FP11	Porcentaje y total de animales criados y/o procesados por especie y raza por tipo de crianza.	NA	-
FP12	Políticas y prácticas en cuanto a antibióticos, anti-inflamatorios, hormonas y/o tratamientos por especie y raza.	NA	-
<b>Aspecto: Transportación, manejo y sacrificio</b>			
FP13	Número total de incidentes de violación a leyes y regulaciones, y adhesión a códigos voluntarios relativos a transporte, manejo y prácticas de sacrificio para animales terrestres y acuáticos.	NA	-



## INFORMACIÓN SOBRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
<b>DMA SC</b>			
Aspects	Protección de recursos naturales.	Completo.	88, 89
	Minimización de toxicidad.	Completo.	89
	Comercio justo.	Completo.	89
	Compensación laboral justa.	Completo.	89
	Rastreabilidad.	Completo.	89, 90
	Organismos genéticamente modificados.	Completo.	90
	Bienestar animal.	Completo.	90
	Biocombustibles.	Completo.	89, 90
<b>DMA EC</b>			
Aspectos	Desempeño económico.	Completo.	21, 32-34
	Presencia en el mercado.	Completo.	3-5
	Impactos económicos indirectos.	Completo.	87, 92, 93
<b>DMA EN</b>			
Aspectos	Materiales.	Completo.	69-72
	Energía.	Completo.	69-72
	Agua.	Completo.	69-72
	Biodiversidad.	Completo.	85
	Emisiones, efluentes y residuos.	Completo.	69-72
	Productos y servicios.	Completo.	83, 84
	Cumplimiento.	Completo.	71
	Transporte.	Completo.	69-72
	Aspectos generales.	Completo.	69-72
<b>DMA LA</b>			
Aspectos	Empleo.	Completo.	105-108
	Relación empresa/trabajadores.	Completo.	106, 107, 112, 113
	Seguridad y salud en el trabajo.	Completo.	105-107, 114-118
	Formación y educación.	Completo.	105, 106, 119, 120
	Diversidad e igualdad de oportunidades.	Completo.	105, 106, 122, 123
	Igualdad de remuneración entre hombre y mujeres	Completo.	105, 106, 122, 123
<b>DMA HR</b>			
Aspectos	Prácticas de inversión y aprovisionamientos.	Completo.	32, 33, 88
	No discriminación.	Completo.	32, 33, 107
	Libertad de asociación y convenios colectivos.	Completo.	32, 33, 107
	Abolición de la explotación infantil.	Completo.	32, 33, 107
	Prevención del trabajo forzoso y obligatorio.	Completo.	32, 33, 107
	Prácticas de seguridad.	Completo.	32, 33, 107
	Derechos de los indígenas.	Completo.	32, 33, 99
	Evaluación.	Completo.	32, 33, 107
	Medidas Corectivas	Completo.	32, 33, 107

GRI	Contenido	Nivel de reporte	Página
<b>DMA SO</b>			
Aspectos	Comunidad.	Completo.	87, 96
	Alimentos saludables y accesibles.	Completo.	53, 55-58, 96
	Corrupción.	Completo.	32, 33, 107
	Política Pública.	Completo.	32, 33, 96
	Comportamiento de competencia desleal.	Completo.	32, 33
	Cumplimiento normativo.	Completo.	32, 33
<b>DMA PR</b>			
Aspectos	Salud y seguridad del cliente.	Completo.	53-55
	Etiquetado de productos y servicios.	Completo.	53-55
	Comunicaciones de marketing.	Completo.	53, 60-63
	Privacidad del cliente.	Parcial.	32
	Cumplimiento normativo.	Completo.	32, 60-63
<b>DMA AW</b>			
Aspectos	Crianza y genética.	Completo.	NA
	Cría de animales.	Completo.	NA
	Transportación, manejo y sacrificio.	Completo.	NA



## Declaración de Control del Nivel de Aplicación de GRI

Por la presente GRI declara que **GRUPO BIMBO S.A.B. DE C.V.** ha presentado su memoria “2011 Integrated Annual Report” a los Servicios de GRI quienes han concluido que la memoria cumple con los requisitos del Nivel de Aplicación B.

Los Niveles de Aplicación de GRI expresan la medida en que se ha empleado el contenido de la Guía G3.1 en la elaboración de la memoria de sostenibilidad presentada. El Control confirma que la memoria ha presentado el conjunto y el número de contenidos que se exigen para dicho Nivel de Aplicación y que en el Índice de Contenidos de GRI figura una representación válida de los contenidos exigidos, de conformidad con lo que describe la Guía G3.1 de GRI.

Los Niveles de Aplicación no manifiestan opinión alguna sobre el desempeño de sostenibilidad de la organización que ha realizado la memoria ni sobre la calidad de su información.

Amsterdam, 11 de abril 2011

Nelmara Arbex  
Subdirectora Ejecutiva  
Global Reporting Initiative



*Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que trabaja en red, y que ha promovido el desarrollo del marco para la elaboración de memorias de sostenibilidad más utilizado en el mundo y sigue mejorándola y promoviendo su aplicación a escala mundial. La Guía de GRI estableció los principios e indicadores que pueden emplear las organizaciones para medir y dar razón de su desempeño económico, medioambiental y social. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)*

**Descargo de responsabilidad:** En los casos en los que la memoria de sostenibilidad en cuestión contenga enlaces externos, incluidos los que remiten a material audiovisual, el presente certificado sólo es aplicable al material presentado a GRI en el momento del Control, en fecha 05 de abril 2011. GRI excluye explícitamente la aplicación de este certificado a cualquier cambio introducido posteriormente en dicho material.



## Contacto

207



Para leer la versión completa del Informe Anual Integrado 2011, visita:  
[www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)

Para más información o comentarios, por favor contacte:

**Relación con Inversionistas**  
[www.grupobimbo.com/ir/](http://www.grupobimbo.com/ir/)

Armando Giner  
Tel. (52 55) 5268 6924  
Fax: (52 55) 5268 6697  
[armando.giner@grupobimbo.com](mailto:armando.giner@grupobimbo.com)

Azul Argüelles  
Tel. (52 55) 5268 6962  
Fax: (52 55) 5268 6697  
[azul.arguelles@grupobimbo.com](mailto:azul.arguelles@grupobimbo.com)

**Relaciones Institucionales**  
[www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)

Martha Eugenia Hernández  
Tel. (52 55) 5268 6780  
Fax: (52 55) 5268 6833  
[martha.hernandez@grupobimbo.com](mailto:martha.hernandez@grupobimbo.com)

Francisco Chávez Visoso  
Tel. (52 55) 5268 6600 ext. 6207  
Fax: (52 55) 5268 6833  
[francisco.chavez01@grupobimbo.com](mailto:francisco.chavez01@grupobimbo.com)

.....

### Corporativo Bimbo, S.A. de C.V.

Prolongación Paseo de la Reforma 1000  
Col. Peña Blanca Santa Fe  
Delegación Álvaro Obregón  
México, D.F. 01210  
Tel. (52 55) 52 68 66 00



Informe coordinado y producido por la  
Dirección de Relaciones Institucionales.