

**REPORTE ANUAL QUE SE PRESENTA DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES DE  
CARÁCTER GENERAL APLICABLES A LAS EMISORAS DE VALORES Y A OTROS  
PARTICIPANTES DEL  
MERCADO DE VALORES**

**EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2006**



**GRUPO MODELO, S.A.B. DE C.V.**

Javier Barros Sierra 555  
Col. Zedec Santa Fe  
C.P. 01210  
México, D.F.  
México

**Valores de Grupo Modelo que Cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores y otros mercados:**

Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. ("Grupo Modelo") únicamente cotiza acciones de la Serie "C", Clase II, representativas de la parte variable del capital social, las cuales en ningún momento podrán representar más del 20% de las acciones en que se divida el capital social. Son acciones de libre suscripción y pueden ser adquiridas por inversionistas mexicanos o extranjeros. Estos valores se negocian en la Bolsa Mexicana de Valores, en el Mercado de Valores Latinoamericanos en Euros ("LATIBEX") y en los Estados Unidos de América en el mercado Over The Counter ("OTC") bajo un programa de American Depositary Receipts ("ADR's") Nivel I.

Las acciones de la Serie "C" de Grupo Modelo, no otorgan derecho a voto a sus titulares, salvo en los casos de asambleas especiales de la Serie "C" y de asambleas generales extraordinarias de accionistas que se celebren para resolver cualquier propuesta de modificación al Artículo Trigésimo Séptimo de los estatutos de Grupo Modelo, que establece la obligación a cargo de los accionistas que tengan el control de Grupo Modelo de realizar una oferta pública de compra en el supuesto de cancelación de la inscripción de las acciones del capital de Grupo Modelo en el Registro Nacional de Valores. Las acciones de la Serie "C" conferirán los mismos derechos patrimoniales o pecuniarios que les corresponden a las acciones de las demás Series del capital de Grupo Modelo.

**Claves de Cotización:**

<b>Bolsa Mexicana de Valores:</b>	<b>GMODELO C</b>	<b>1 acción Serie "C".</b>
<b>Latibex:</b>	<b>XGMD</b>	<b>10 acciones Serie "C" por cada Unidad de Cotización</b>
<b>ADR's Mercado OTC:</b>	<b>GPMCY</b>	<b>10 acciones Serie "C" por cada ADR.</b>

Las acciones GMODELO Serie "C", se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores y son objeto de cotización en la Bolsa Mexicana de Valores.

La inscripción en el Registro Nacional de Valores no implica certificación sobre la bondad del valor o la solvencia de la emisora o sobre la veracidad o exactitud de la información contenida en el Reporte Anual, ni convalida los actos que, en su caso, hubieren sido realizados en contravención de las leyes.



## ÍNDICE

### 1. INFORMACIÓN GENERAL

a) Glosario de términos y definiciones .....	4
b) Resumen ejecutivo.....	5
c) Factores de riesgo.....	10
d) Otros valores .....	14
e) Cambios significativos a los derechos de valores inscritos en el Registro .....	14
f) Documentos de carácter público.....	15

### 2. GRUPO MODELO

a) Historia y desarrollo de Grupo Modelo.....	16
b) Descripción del negocio .....	20
i. Actividad principal .....	21
ii. Canales de distribución y venta .....	22
iii. Patentes, licencias, marcas y otros contratos .....	23
iv. Principales clientes .....	24
v. Legislación aplicable y situación tributaria .....	26
vi. Recursos humanos .....	26
vii. Desempeño ambiental .....	26
viii. Información de mercado .....	26
ix. Estructura corporativa .....	30
x. Descripción de los principales activos .....	31
xi. Procesos judiciales, administrativos o arbitrales .....	34
xii. Acciones representativas del capital social .....	35
xiii. Dividendos .....	36

### 3. INFORMACIÓN FINANCIERA

a) Información financiera seleccionada .....	38
b) Información financiera por línea de negocio, zona geográfica y ventas de exportación .....	39
c) Informe de créditos relevantes .....	39
d) Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de MODELO .....	39
i. Resultados de la operación .....	40
ii. Situación financiera, liquidez y recursos de capital .....	42
iii. Control interno .....	44
e) Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas .....	45

<b>4.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
	a) Auditores externos .....	46
	b) Operaciones con Personas Relacionadas y conflicto de interés .....	46
	c) Administradores y accionistas .....	47
	d) Estatutos sociales y otros convenios .....	52
<b>5.</b>	<b>MERCADO ACCIONARIO</b>	
	a) Estructura accionaria .....	54
	b) Comportamiento de la acción GMODELO Serie "C" en el mercado de valores .....	54
<b>6.</b>	<b>PERSONAS RESPONSABLES</b> .....	57
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b>	
	Informe del Comité de Auditoría y Estados Financieros dictaminados por el Auditor Externo.....	A
	Opinión del Comité de Auditoría e informes de los Comisarios en funciones hasta el 18 de diciembre de 2006.....	B
	Estatutos Sociales Vigentes.....	C

# 1. INFORMACIÓN GENERAL

## a) GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Los términos utilizados con mayúscula inicial en el presente documento y que no se encuentren de otra forma definidos dentro del mismo, tendrán el significado otorgado a los mismos en la presente sección.

### **ADR'S (American Depositary Receipts)**

Certificados de Depósito Americanos utilizados para negociar títulos accionarios de emisoras extranjeras en los mercados de los Estados Unidos de América.

### **Agencia**

Empresa que se encarga de comercializar o vender cerveza.

### **Ale**

Un tipo de cerveza.

### **Barriles E.U.A.**

Unidad de medida en los E.U.A. equivalente a 1.173 Hectolitros.

### **BMV**

Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

### **Capacidad Instalada**

La producción total anual teórica que podría alcanzar una planta con la infraestructura existente.

### **Casa de Cocimientos**

Edificio donde se encuentran los diferentes equipos que convierten las materias primas en un líquido conocido como Mosto.

### **CNBV**

Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

### **Depósito o Modelorama**

Lugar para venta de cerveza en botella cerrada al menudeo o al consumidor final.

### **Empresas Asociadas**

Compañías en las cuales Grupo Modelo tiene influencia significativa en su administración, pero sin llegar a tener control de las mismas.

### **E.U.A.**

Estados Unidos de América.

### **Grupo Modelo**

Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. (sociedad tenedora de acciones).

### **Hectolitro**

Medida utilizada en la Industria Cervecera, equivalente a 100 litros.

### **Lager**

Un tipo de cerveza.

### **Latibex**

Mercado accionario de empresas latinoamericanas, cotizado en euros y con sede en España.

### **LMV**

Ley del Mercado de Valores

**Lúpulo**

Planta cuyos frutos se emplean para aromatizar y dar sabor amargo a la cerveza.

**Maltería**

Planta donde se transforma la cebada maltera limpia en malta mediante los procesos controlados de remojo, germinación y secado.

**MODELO**

Se refiere al ente Grupo Modelo y subsidiarias.

**Mosto**

Líquido obtenido a partir de maceración de malta y adjuntos.

**Registro**

Registro Nacional de Valores

**Sub-agencia**

Sucursal o almacén de una Agencia que permite acercar aún más el producto al cliente.

**Terminal Punto de Venta (TPV)**

Dispositivo electrónico portátil utilizado por la fuerza de ventas para facilitar el levantamiento de pedidos, el control de inventarios y el monitoreo estadístico de clientes, entre otros.

**UEN's**

Unidades Estratégicas de Negocios.

**Unitanque**

Tanque cilíndrico-cónico en donde se realiza primero la fermentación y posteriormente la maduración del Mosto.

**b) RESUMEN EJECUTIVO.**

Grupo Modelo es una sociedad tenedora de acciones, constituida el 21 de noviembre de 1991, cuyo principal activo es la participación mayoritaria del 76.75% en el capital de la subtenedora de acciones denominada Diblo, S.A. de C.V., que controla a un grupo de empresas dedicadas en su mayoría a la producción, distribución, venta, exportación e importación de cerveza, a través de las cuales MODELO se consolida como el principal productor (en términos de volumen y ventas) y distribuidor de cerveza en México.

MODELO es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación de mercado total (nacional y de exportación) al 31 de diciembre de 2006, de 63.2%. Cuenta con siete plantas cerveceras en la República Mexicana con una Capacidad Instalada de 60.0 millones de Hectolitros anuales de cerveza. Actualmente tiene doce marcas, destacando Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo, entre otras. Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador y distribuidor exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light. A partir del 2007 incorpora a su portafolio de marcas importadas la distribución de Tsingtao y Carlsberg. Asimismo, mediante una alianza estratégica con Nestlé Waters, produce y distribuye en México las marcas de agua embotellada Santa María y Nestlé Pureza Vital, entre otras.

MODELO fabrica, distribuye y vende doce marcas de cerveza, como se muestra a continuación:

<b>Marca</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Clase</b>
Corona Extra	Nacional y exportación	Pilsener
Modelo Especial	Nacional y exportación	Pilsener
Corona Light	Nacional y exportación	Light Lager
Modelo Light	Nacional	Light Lager
Negra Modelo	Nacional y exportación	Munich
Pacífico	Nacional y exportación	Pilsener
Estrella	Nacional	Pilsener
Victoria	Nacional	Viena
León	Nacional	Munich
Montejo	Nacional	Pilsener
Tropical	Nacional	Light Lager
Barrilito	Nacional	Pilsener

Corona Extra se ha constituido como la marca líder en ventas de la industria cervecera mexicana desde 1981.

La gran consolidación en la industria cervecera ha alterado el marco competitivo de diversas maneras, desde el abasto de materias primas y producción, hasta la distribución y venta. En este entorno, MODELO se ha enfocado a fomentar un crecimiento orgánico sostenido, como lo muestra la decisión de construir la octava planta cervecera de MODELO, la cual estará ubicada en Piedras Negras, Coahuila. El crecimiento orgánico lo complementa a partir de 2007 con una alianza estratégica para participar en el creciente negocio de agua embotellada.

MODELO está integrado verticalmente, en negocios estratégicos, ya que cuenta con una gran cantidad de los insumos necesarios para la elaboración de cerveza, que son producidos por empresas subsidiarias y/o asociadas, entre las que destacan las empresas malterías, las fabricantes de plastitapa, fleteras, envase de vidrio, cartón, bote y fabricantes de maquinaria. Lo anterior permite a MODELO tener un buen control, tanto del abastecimiento, fabricación de maquinaria y calidad de materiales, como del proceso productivo y entrega del producto terminado.

La distribución de los productos de MODELO en todos los estados del país se realiza principalmente por medio de su amplia red nacional integrada por 362 Agencias y Sub-agencias que se encuentran integradas en 31 subsidiarias de Grupo Modelo. Para cumplir con el objetivo de la presencia del producto en el mercado, la red de distribución, al cierre del ejercicio 2006, contaba con aproximadamente 9,459 vehículos. Por otra parte, la coordinación de las actividades de exportación se realiza por medio de oficinas ubicadas alrededor del mundo.

La historia de MODELO comienza con la inauguración de Cervecería Modelo, S.A. en México, Distrito Federal, el 25 de octubre de 1925. Es Don Pablo Díez Fernández, quien como dueño de dicha compañía, inicia en la década de los años treinta, con el dinamismo que actualmente caracteriza a MODELO y establece las bases de su crecimiento.

A partir de la década de los años cincuentas, MODELO inició una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones significativas. Estas inversiones consistieron en la construcción y adquisición de plantas cerveceras, Malterías, empresas para la construcción y ensamble de maquinaria y equipo para la industria cervecera, tanto en territorio nacional como en el extranjero. Asimismo, se inició la implantación de sistemas de venta directa de las cervezas de MODELO al mercado, a través de Agencias y Sub-agencias localizadas a lo largo de todo el País.

A finales de los años setentas, se inició la exportación de los productos de MODELO de acuerdo con una estrategia aprobada por el Consejo de Administración.

En el año de 1991, se inició la consolidación de MODELO al integrarse, bajo una sola sociedad tenedora, tanto las empresas dedicadas a la fabricación de cerveza, como las sociedades tenedoras de las empresas dedicadas a la distribución y venta de la misma.

En 1993, los accionistas controladores de Grupo Modelo celebraron un Contrato de Inversión con la empresa cervecera Anheuser-Busch Companies, Inc., y otras compañías pertenecientes al mismo grupo empresarial ("A-B"), conforme al cual A-B adquirió una participación accionaria minoritaria en el capital social de Grupo Modelo y de Diblo, S.A. de C.V. Este convenio ha permitido que A-B mantenga una participación del 35.12% del capital de Grupo Modelo, y del 23.25% del capital de Diblo, S.A. de C.V.

En 1997 se inauguró la primera etapa de Compañía Cerveceras de Zacatecas, S.A. de C.V., la planta cervecera más moderna de MODELO. En este mismo año Corona Extra se convirtió en la marca líder entre más de 450 cervezas importadas en los E.U.A., posición que mantiene a la fecha del presente Reporte Anual. Después de lograr el liderazgo en E.U.A., en 1998 se calificó como la quinta marca de cerveza a nivel mundial.

Durante 1999 se concluyó la segunda etapa de la Compañía Cerveceras de Zacatecas, S.A. de C.V., asimismo, se iniciaron los trabajos de ampliación en Compañía Cerveceras del Trópico, S.A. de C.V.

En el año de 2001 se efectuaron los siguientes eventos: inició operaciones la tercera etapa de la Compañía Cerveceras de Zacatecas llegando a 15.0 millones de Hectolitros y la adquisición del 100% del capital de las empresas, hasta entonces asociadas, fabricantes de bote y plastitapa.

En el año 2002 se inicia la construcción de la Maltería en E.U.A.

Durante 2003 se concluyó la cuarta etapa de la Compañía Cerveceras de Zacatecas S.A. de C.V., para alcanzar una capacidad de 20.0 millones de Hectolitros. También en ese año MODELO establece una asociación con John I. Haas, líder mundial en la producción de Lúpulo.

En el ejercicio 2004 se invirtieron \$4,624 millones de pesos en diversos proyectos de modernización y expansión en todas las UEN's, destacando: la continuación con los trabajos de expansión de Compañía Cerveceras del Trópico S.A. de C.V., la actualización de equipos de otras fábricas, la construcción de una Maltería con una Capacidad Instalada de 100,000 toneladas de malta por año, en la Ciudad de Idaho Falls, Idaho, y el fortalecimiento del área de ventas.

Al cierre de 2005 destacan la conclusión de la construcción de la Maltería en Idaho E.U.A., agregando 100,000 toneladas a la capacidad de producción de malta, el lanzamiento de la nueva marca de cerveza "Tropical", así como la inversión de \$4,190 millones de pesos destinados, entre otros conceptos, a la ampliación de Capacidad Instalada cervecera, modernización de procesos y en tecnología de información para los procesos de distribución y comercialización.

Durante el ejercicio 2006 destacan los siguientes logros alcanzados:

- Expansión de capacidad de producción, sobresaliendo la terminación de la ampliación de la planta en Tuxtepec que duplicó su capacidad de 8.0 a 16.0 millones de Hectolitros, elevando la capacidad total de MODELO a 60.0 millones, es decir, un incremento de 15%.
- Inversiones en activos fijos por \$4,469 millones de pesos.
- Lanzamiento de un número récord anual de empaques y presentaciones mediante un plan integral con base en el posicionamiento de la marca, consumidor objetivo, precio de venta, estrategia de segmentación, así como un análisis detallado por canal de distribución.
- Implementación de un programa de competitividad en distribución y de atención a clientes, sustentado en una estrategia de segmentación para generar mayor valor al cliente al tener el producto correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto y al precio correcto.
- Desarrollo de herramientas para profundizar el conocimiento del mercado y consumidores.
- El parque vehicular en la red de distribución se redujo alrededor del 5.2% a aproximadamente 9,459 vehículos.
- Expansión de la red de tiendas de conveniencia para incrementar su presencia en todo el territorio nacional. En el año se inauguraron nuevas tiendas para finalizar con 2,043 unidades en operación.
- Creación de la alianza estratégica para la distribución en México de la cerveza china Tsingtao.

- Se suscribió una carta de intención para la Alianza con Nestlé Waters para la distribución de prestigiadas marcas de agua embotellada en México, misma que se concretó a principios del 2007.
- Las ventas de cervezas de Anheuser-Busch que distribuye MODELO en México, principalmente en zonas turísticas y fronterizas, crecieron en 31.2%.
- El volumen de las exportaciones de MODELO superó el 30.0% de las ventas totales y representaron el 85.0% de las exportaciones mexicanas de cerveza.
- La participación de las cervezas importadas en E.U.A. se estima que alcanzó un 13.8% del mercado total. MODELO tiene aproximadamente un 39.0% del segmento de cervezas importadas en ese país.
- Modelo Especial registró un incremento estimado durante 2006 de 31.9% y pasó del 4º al 3º lugar entre las cervezas importadas de mayor venta en E.U.A.
- Creación de Crown Imports LLC, que a partir de 2007, es el único importador de todas las marcas de exportación de MODELO, al igual que de las cervezas St. Pauli Girl y Tsingtao en E.U.A. Crown Imports, es una coinversión por partes iguales con Barton Beers Ltd., subsidiaria de Constellation Brands.

Las ventas de cerveza de la industria en el mercado doméstico durante el año 2006, fueron de 59.4 millones de Hectolitros (crecimiento del 5.4%), de los cuales MODELO aportó 33.5 millones de Hectolitros (crecimiento de 5.2%), con lo cual mantiene su posición de liderazgo con el 56.3% del mercado nacional.

Por lo que respecta a las ventas de cerveza mexicana para mercados de exportación, el volumen de ventas fue de 18.7 millones de Hectolitros, de los cuales 15.9 millones de Hectolitros fueron distribuidos por MODELO, lo que significa una participación de 85.0%.

MODELO exporta cinco de sus doce marcas a los cinco continentes. Más del 85.0% de estas ventas se realizan en E.U.A. y Canadá.

Durante diez años consecutivos Corona Extra se ha mantenido como la cerveza importada en los E.U.A. de mayor venta. Esta misma posición la ocupa en Canadá. El liderazgo obtenido en el mercado estadounidense, se logró después de 10 años de mantener el segundo lugar en ventas entre más de 450 marcas de todo el mundo. Durante el ejercicio 2006 Corona Extra alcanzó una participación estimada en el mercado del 29.1% entre las cervezas importadas en E.U.A.

MODELO mantiene adicionalmente, dos marcas entre las diez cervezas de importación más vendidas en los E.U.A.: Modelo Especial, ascendió del cuarto lugar en el 2005 al tercer lugar en 2006, y Corona Light, que ganó una posición y se ubica en el séptimo lugar. Asimismo, Pacífico y Negra Modelo se encuentran entre las veinte cervezas de importación más vendidas en los E.U.A, manteniendo importantes crecimientos.

La marca Corona Extra, no sólo es la número uno entre las cervezas importadas por E.U.A. y Canadá, sino que se ha posicionado entre las diez marcas más vendidas en el mercado estadounidense (incluyendo domésticas y de importación), subiendo del sexto lugar en 2005 al quinto lugar en 2006, de acuerdo a estimados de Beer Marketers Insights.

Los productos de MODELO compiten entre las más grandes y reconocidas compañías y marcas de cerveza a nivel mundial, posicionando a Corona Extra como la quinta cerveza de mayor venta en el mundo, al cierre de 2006, según el reporte más reciente de Impact Databank.

El crecimiento en volumen de ventas en Europa, Asia, Oceanía y Latinoamérica fue de 12.4%. Al final de 2006 las ventas a Europa contribuyeron con el 6.3% en la mezcla total de las ventas de exportación, Asia y Oceanía con el 3.7% y Latinoamérica con el 2.1%.



### Información Financiera Seleccionada.

(Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2006)

CONCEPTO	Incremento 2006/2005	2006	2005	2004
----------	-------------------------	------	------	------

#### VENTAS DE CERVEZA -Millones de Hectolitros-

Mercado Nacional	5.2%	33.45	31.80	30.59
Mercado de Exportación	15.7%	15.89	13.74	12.23
Mercado Total	8.3%	49.34	45.54	42.82

#### ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS NETAS	10.2%	\$ 56,828	\$ 51,559	\$ 48,185
RESULTADO BRUTO	11.9%	\$ 31,189	\$ 27,861	\$ 27,139
RESULTADO DE OPERACION	13.4%	\$ 16,250	\$ 14,331	\$ 14,130
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	13.8%	\$ 17,350	\$ 15,240	\$ 14,553
RESULTADO NETO CONSOLIDADO	14.4%	\$ 11,312	\$ 9,888	\$ 8,717
RESULTADO NETO MAYORITARIO	14.3%	\$ 8,672	\$ 7,587	\$ 6,648

EBITDA ( <i>Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización.</i> )	12.7%	\$ 18,554	\$ 16,458	\$ 16,403
--	-------	-----------	-----------	-----------

#### SITUACIÓN FINANCIERA

CAPITAL DE TRABAJO	12.4%	\$ 28,327	\$ 25,195	\$ 22,498
INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	3.2%	\$ 49,196	\$ 47,656	\$ 46,010
ACTIVO TOTAL	8.6%	\$ 90,746	\$ 83,535	\$ 78,991
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	1.9%	\$ 8,061	\$ 7,907	\$ 8,348
PASIVO CON COSTO	0.0%	0	0	0
PASIVO LARGO PLAZO	0.0%	0	0	0
PASIVO TOTAL	12.6%	\$ 14,259	\$ 12,663	\$ 13,605
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	7.9%	\$ 58,787	\$ 54,488	\$ 50,240

INVERSIONES DE ACTIVO FIJO	6.7%	\$ 4,469	\$ 4,190	\$ 4,624
----------------------------	------	----------	----------	----------

#### Comportamiento de la acción GMODELO C en el Mercado de Valores.

La acción GMODELO C cotiza desde febrero de 1994 en la BMV. Durante los últimos tres ejercicios analizados en este Reporte Anual, ha formado parte del Índice de Precios y Cotizaciones ("IPC") de la BMV.

Por su importante volumen de operaciones diarias en el mercado mexicano de valores, la acción mantiene la categoría de ALTA BURSÁTILIDAD, ubicándose en mayo de 2007 en la posición 11, mejorando dos posiciones con respecto a mayo de 2006, con una calificación de 8.695 en un rango de cero a diez. Véase *Mercado Accionario*.

A partir del mes de noviembre de 2003, las acciones Serie "C" de Grupo Modelo iniciaron su cotización bajo la clave XGMD en el Mercado de Valores Latinoamericanos en Euros, Latibex, que es el único mercado internacional para acciones de empresas latinoamericanas, con sede en España. Por cada Unidad de Cotización se negocian 10 acciones Serie "C".

En el mes de febrero de 2004, Grupo Modelo inició un programa de American Depositary Receipts ó ADR's Nivel I, para que sus acciones Serie "C" puedan ser operadas en el mercado Over The Counter (OTC) de E.U.A., bajo la clave GPMCY a razón de 10 acciones Serie "C" por cada ADR negociado.

## **c) FACTORES DE RIESGO.**

### **Riesgos de Estrategia Actual.**

La estrategia de MODELO se ha enfocado en fomentar el crecimiento orgánico sostenido dando continuidad a la modernización y expansión de sus operaciones, siempre acordes con la tradición de compromiso con la calidad en sus productos y el servicio al cliente, que a lo largo de los años le han permitido evolucionar desde un productor regional en un mercado fragmentado, hasta constituirse como el primer productor de cerveza en México con una participación en mercados globales de manera creciente y rentable.

Parte importante de dicha estrategia ha sido enfocarse a la segmentación de marcas y dar a cada una de ellas un plan y estrategia particular de posicionamiento.

Con base en la estrategia definida, MODELO ha logrado posicionarse en el mercado nacional y en mercados internacionales de cerveza y estima que mantendrá su crecimiento orgánico y posicionamiento. Sin embargo, factores no previsibles podrían afectar los resultados de dicha estrategia.

### **Situaciones Relativas a los Países en los que Opera.**

MODELO es líder en la producción y venta de cerveza en México y el mayor exportador de cerveza mexicana. Al cierre de 2006, las ventas de cerveza y otros ingresos propios de la operación en el mercado nacional, representaron el 70.6% de los ingresos de MODELO. El consumo de cerveza en México se ve afectado por el desempeño de la actividad económica del país, el nivel de empleo y salarios. Existe una estrecha relación entre el crecimiento en el volumen de venta de cerveza y el crecimiento de la economía.

El restante 29.4% proviene de las exportaciones, dentro de las cuales las ventas de cerveza, medida en Hectolitros, a E.U.A. y Canadá representan el 87.9% de las mismas.

Durante los años 2004 a 2006 la economía de E.U.A. ha registrado un crecimiento económico entre el 3 y 4 por ciento anual. No obstante que el crecimiento económico internacional juega un papel importante en el consumo y pudiera afectar sus operaciones internacionales, durante los últimos 15 años las exportaciones de MODELO han mostrado un constante crecimiento, aún en ejercicios de menor actividad económica mundial.

Por otra parte, MODELO considera que los cambios en la paridad de la moneda, no son un riesgo debido a que los ingresos en moneda extranjera son mayores que las erogaciones para compra de materias primas y activos fijos.

### **Posición Financiera de MODELO.**

MODELO ha mantenido una situación financiera sana, bajo una práctica de no endeudamiento con costo, por lo que el pasivo total representó, al cierre del ejercicio de 2006, el 15.7%, del activo total. Dicho pasivo se integra principalmente por impuestos diferidos, proveedores y otras cuentas por pagar. La razón de liquidez (activo circulante a pasivo de corto plazo) registró una relación de 5.6 veces.

### **Dependencia o Expiración de Patentes, Marcas Registradas o Contratos.**

MODELO mantiene protegidos sus derechos de propiedad industrial e intelectual y actualiza periódicamente los registros de marcas y patentes de los que es propietario a nivel mundial, no existiendo dependencia alguna con relación a licencias. El 8 de marzo de 2006, la Corte Internacional de Arbitraje notificó el laudo emitido por el Tribunal Arbitral en sentido favorable para MODELO respecto del arbitraje iniciado con fecha 8 de marzo de 2004 por The Gambrinus Company. El laudo arbitral reconoce la validez de la cláusula de terminación prevista bajo el contrato de importación de fecha 22 de noviembre de 1996, por lo que la vigencia de dicho contrato expiró el 31 de diciembre de 2006.

### **Adquisición de Activos Distintos a los del Giro Normal de MODELO.**

Durante los últimos tres ejercicios MODELO no ha realizado compras de activos cuyo destino no sea el de su operación.

### **Vencimiento de Contratos de Abastecimiento.**

La integración vertical de MODELO le permite tener asegurados sus abastecimientos de materia prima e insumos, además de estar posicionado estratégicamente a nivel mundial con empresas y/o asociaciones abastecedoras.

### **Incumplimiento en el Pago de Pasivos Bancarios y Bursátiles o Reestructuras de los Mismos.**

MODELO no tiene pasivos bancarios ni bursátiles.

### **Posible Ingreso de Nuevos Competidores.**

Las importaciones de cerveza a México han mostrado incrementos importantes en los últimos años, sobrepasando el crecimiento registrado en el volumen de cervezas domésticas. Actualmente se estima que existen alrededor de 60 marcas importadas en el país, posicionadas desde el segmento "premium" hasta el segmento de marcas de valor. Las importadas han registrado un crecimiento anual compuesto en los últimos 5 años del 10%, si continúan con la tendencia de crecimiento registrado, las cervezas de importación tendrán una participación más relevante en este mercado.

### **Posible Sobredemanda o Sobreoferta en los Mercados en que Participa MODELO.**

Las ventas de cerveza de MODELO en millones de Hectolitros registraron un crecimiento en el mercado nacional del 4.0% en el año 2005 y de 5.2% en el 2006, mientras que las de exportación alcanzaron un incremento del 12.3% y 15.7% para los años 2005 y 2006, respectivamente. MODELO estima que cubre adecuadamente la demanda por sus productos.

### **Vulnerabilidad de MODELO a Cambios en la Tasa de Interés o Tipo de Cambio.**

Las condiciones económicas y políticas prevalecientes en México y la de su principal socio comercial, han derivado en cierta estabilidad en el tipo de cambio de la moneda mexicana respecto del dólar americano durante los últimos ejercicios. En algunos períodos, como sucedió en el 2005, se han registrado ligeras apreciaciones del peso mexicano contra el dólar americano, afectando los ingresos en pesos correspondientes a las ventas de exportación.

En virtud de que MODELO mantiene importantes excedentes de efectivo, las variaciones en tasas de interés pueden incidir en la obtención de productos financieros.

### **Operaciones Registradas Fuera de Balance.**

MODELO no realiza ni ha realizado operaciones fuera de balance.

### **Dependencia de Personal Clave.**

La administración de MODELO se ha ido conformando a través de más de 80 años en una forma institucional, por lo que no existe dependencia de personal que se pueda considerar como clave para la continuidad del negocio.

### **Dependencia de un Sólo Segmento de Negocio.**

La producción y venta de cerveza es el principal segmento de negocio que maneja MODELO, y dada la penetración de mercado, la diversificación de marcas, la venta de exportación a diversos países y la calidad del producto, no se considera como un factor de riesgo importante.

## **Impacto de Cambios en Regulaciones Gubernamentales**

Actualmente, los impuestos representan el 30.4% del precio de venta de la cerveza en México.

a) **Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS).**

El IEPS constituye una importante carga para del precio de venta de la cerveza, por lo que los cambios en este impuesto tienen un efecto directo en el precio de venta de la misma. Actualmente, el IEPS que se suma al precio de venta de la cerveza es el que resulte mayor, entre multiplicar el 25.0% al precio de venta de la cerveza o tres pesos por litro, esto último es aplicable únicamente al productor o importador.

b) **Impuesto al Valor Agregado (IVA).**

El IVA es un impuesto que constituye un componente importante del precio de venta de la cerveza al consumidor. Conjuntamente con el IEPS, estos dos impuestos incrementan el precio de su producto en un 43.75%.

c) **Reglamentación en relación con el producto.**

Existen distintos tipos de regulaciones gubernamentales, que varían de acuerdo con las leyes federales, estatales o municipales, así como de los países en donde se distribuye y vende cerveza, relativas a la edad mínima para consumir cerveza, características que deben cumplirse para la publicidad del producto, requisitos sanitarios, horarios y lugares autorizados para su venta, así como a la inclusión de leyendas orientadas al control en el consumo del producto.

El Gobierno Mexicano verifica, por conducto de la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios, órgano desconcentrado de la Secretaría de Salud, las condiciones de producción de la cerveza, con objeto de mantener un control sanitario sobre el producto, así como el cumplimiento de las disposiciones en materia de publicidad de cerveza. Así mismo, el Gobierno Mexicano, por conducto de la Procuraduría Federal del Consumidor, es la encargada de promover y proteger los intereses del público consumidor en cuanto a la publicidad y promoción que se realiza de la cerveza, y la Dirección General de Normas, dependiente de la Secretaría de Economía, es la encargada de revisar el cumplimiento de las normas oficiales mexicanas relativas a etiquetado y embalaje de cerveza.

d) **Reglamentación en relación con el medio ambiente.**

La Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente define, entre otras cosas, los requisitos legales ambientales aplicables al sector industrial. En relación con esto, la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales ("SEMARNAT"), expide las Normas Oficiales Mexicanas que establecen los límites máximos permisibles de contaminantes, mismas a las que MODELO se encuentra sujeto y que ha cumplido a la fecha. La evidencia de este cumplimiento es la certificación como "Industria Limpia" otorgada por la Procuraduría Federal de Protección Ambiental.

e) **Ley Federal de Competencia Económica (LFCE).**

La LFCE entró en vigor el 22 de junio de 1993 y fue reformada mediante decreto publicado el 28 de junio de 2006. Esta ley tiene como objetivo promover la eficiencia económica y proteger el proceso de libre competencia, castigando las prácticas monopólicas. En virtud de dicha ley, las actividades que realicen los agentes económicos estarán sujetas a las disposiciones que marca dicho ordenamiento y determinados actos están sujetos a la aprobación por parte de la Comisión Federal de Competencia.

f) **Ley del Mercado de Valores.**

Con fecha 30 de diciembre de 2005 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la nueva LMV que entró en vigor el 28 de junio de 2006 y abrogó la ley anterior. La nueva LMV regula entre otros la organización y funcionamiento de las sociedades bursátiles.

El 20 de marzo de 2003 entró en vigor la llamada “Circular Única de Emisoras” expedida por la CNBV, ordenamiento que contiene las disposiciones de carácter general aplicables a emisoras con valores y a otros participantes del mercado de valores inscritos en el Registro. Con fecha 22 de septiembre de 2006 esta norma fue modificada, para adecuarla a la nueva LMV.

g) Ley de Aguas Nacionales.

La Ley de Aguas Nacionales que entró en vigor el 2 de diciembre de 1992 y se reformó por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de abril del 2004, tiene por objeto regular la explotación, uso y aprovechamiento de aguas, su distribución y control, así como la preservación de su calidad. En virtud de dicha ley el uso, explotación y aprovechamiento de agua del subsuelo que hace MODELO, así como las descargas de agua utilizada, se encuentra sujeto a la observancia y cumplimiento de tal ordenamiento y de su reglamento así como disposiciones relativas.

**Possible Volatilidad en el Precio de las Acciones.**

Durante el año de 2006 el precio de la acción GMODELO C se comportó como sigue:

Precio máximo	\$ 63.20
Precio mínimo	\$ 34.40
Precio de cierre	\$ 59.99

**Possible Incumplimiento de los Requisitos de Mantenimiento del Listado en Bolsa y/o de la Inscripción en el Registro.**

Grupo Modelo cumple con los requisitos legales necesarios para mantener la inscripción de las acciones representativas de su capital social en el Registro, así como los requisitos para mantener listados los valores que cotizan en la BMV. Cabe destacar que la acción GMODELO C forma parte del IPC debido a su alta bursatilidad.

**Ausencia de un Mercado para los Valores Inscritos.**

Durante los últimos tres ejercicios, la acción GMODELO C se ha mantenido dentro de los 16 primeros lugares de bursatilidad entre el total de acciones que se cotizan en la BMV, lo que le da amplia seguridad sobre la existencia de un mercado en donde se cotice dicha acción.

**Riesgos Ambientales Relacionados con sus Activos, Insumos, Productos o Servicios.**

MODELO cumple con las normas oficiales mexicanas que establecen los límites máximos permisibles de contaminantes, a los que está sujeto, y que la Procuraduría Federal de Protección Ambiental, órgano desconcentrado de la SEMARNAT, supervisa sean observados.

El riesgo ambiental, en las operaciones de MODELO, es evaluado de forma permanente a través de estudios de riesgo y programas de prevención de accidentes, realizados por compañías externas especializadas, y han sido revisados y dictaminados por las autoridades competentes.

**Impacto de Cambios en la Regulación y Acuerdos Internacionales en Materia Ambiental.**

MODELO participa en las Comisiones de Ecología de las diferentes cámaras industriales y se mantiene actualizado de todos los anteproyectos de Tratados y Acuerdos Internacionales, Leyes, Reglamentos y Normas Oficiales Mexicanas en materia ambiental.

Esto permite identificar y evaluar los impactos potenciales con la anticipación suficiente para prevenir y mitigar los efectos en la estrategia y operación de MODELO.

**Existencia de Créditos que Obliguen a MODELO a Conservar Determinadas Proporciones en su Estructura Financiera.**

MODELO no tiene créditos bancarios y, por tanto, no se sujeta a ningún tipo de limitación financiera.

## **Derechos que se estén Afectando o Limitando a Determinados Accionistas.**

Las acciones de la Serie "C" de Grupo Modelo, son las únicas que cotizan en la BMV, y como lo establecen sus estatutos sociales, no otorgan derecho a voto a sus titulares, salvo en los casos de Asambleas Especiales de Accionistas de la Serie "C", y Generales Extraordinarias de Accionistas que se celebren para resolver cualquier propuesta de modificación a los estatutos sociales que pueda afectar los derechos de las acciones de dicha Serie "C".

## **Tenedoras cuyo Activo esté Representado Únicamente por las Acciones de sus Subsidiarias.**

Los activos de Grupo Modelo están representados preponderantemente por las acciones de Diblo, S.A. de C.V. (y otras subsidiarias de ésta). Grupo Modelo no cuenta con activos propios para operar.

### **d) OTROS VALORES.**

Grupo Modelo no cuenta con otros valores inscritos en el Registro, distintos de las acciones representativas de su capital social. Para efectos de inscripción, Grupo Modelo mantiene registradas sus tres series de acciones. Las acciones de la Serie C son las únicas que han cotizado desde su oferta pública en febrero del 1994.

A partir de noviembre de 2003 las acciones Serie "C" de Grupo Modelo cotizan en Latibex, el cual es un sistema organizado de contratación, liquidación, compensación y registro de operaciones que se realicen sobre aquellos valores latinoamericanos admitidos a negociación en dicho mercado. Esta cotización no implica el que Grupo Modelo deba aplicar la legislación española, sino únicamente la obligación de presentar ante las autoridades españolas la misma información que Grupo Modelo está obligado a entregar a la CNBV, la BMV y al público inversionista conforme a la legislación mexicana aplicable.

A partir de febrero de 2004 las acciones Serie "C" de Grupo Modelo se encuentran listadas en el mercado OTC de los E.U.A., a través de un programa de ADR's nivel I, diseñado para emisoras extranjeras interesadas únicamente en listar sus acciones en dicho mercado OTC, lo cual no implica el registro de las mismas. Como consecuencia de lo anterior, las obligaciones de Grupo Modelo bajo el programa de ADR's nivel I, se limitan a presentar ante la *Securities and Exchange Commission* de los E.U.A., aquella información a la que Grupo Modelo está obligada a entregar a la CNBV, a la BMV y al público inversionista conforme a la legislación Mexicana aplicable, no siéndole aplicable la legislación para empresas públicas en los E.U.A., ni las reglas de Gobierno Corporativo y demás aplicables a dichas empresas.

Grupo Modelo ha entregado en forma completa y oportuna en los últimos tres ejercicios, los reportes que, sobre eventos relevantes e información periódica le requiere la legislación mexicana.

### **e) CAMBIOS SIGNIFICATIVOS A LOS DERECHOS DE VALORES INSCRITOS EN EL REGISTRO.**

Las acciones GMODELO C que se cotizan en la BMV, no han sufrido modificación alguna en los derechos que otorgan a sus tenedores, desde que iniciaron su cotización hasta la fecha.

Debido a la importante apreciación de la acción GMODELO C, los únicos cambios significativos se han dado en el número de acciones, ya que se aprobaron dos canjes de títulos. El primero, de cuatro acciones nuevas por cada una de las antiguas, en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de fecha 23 de agosto de 1995. Posteriormente, en la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 9 de octubre de 1998, se aprobó el canje de cuatro nuevas acciones por cada una de las anteriores en circulación. De esta manera las 40'646,995 acciones de la Serie "C" en circulación al momento de la oferta pública de acciones de 1994, se han convertido en 650'351,920 a la fecha de presentación de este Reporte Anual y representan el 20.00% del capital social.

La acción GMODELO C ha otorgado a sus inversionistas un rendimiento anual compuesto del 22.6% desde su precio ajustado de colocación en bolsa de \$4.25 del 16 de febrero de 1994, hasta el precio de cierre de \$59.99 del 31 de diciembre de 2006, exclusivamente por ganancia en el precio de cotización sin considerar pago de dividendos. Considerando el pago de dividendos realizado en estos once años, el rendimiento anual compuesto ha sido de 23.1%, nominal en ambos casos.

**f) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO.**

Grupo Modelo entregará copias de este documento a los accionistas que lo soliciten, para lo cual deberán dirigir su petición a:

C.P. Eduardo Zamarripa Escamilla  
Relaciones con Inversionistas  
Javier Barros Sierra No. 555  
Colonia ZEDEC Santa Fe  
Delegación Álvaro Obregón  
C.P. 01210, México, D.F.  
Teléfono: 52 (55) 2266 0000  
Correo Electrónico: [ir@gmodelo.com.mx](mailto:ir@gmodelo.com.mx)  
Página Web: [www.gmodelo.com](http://www.gmodelo.com)

Grupo Modelo ha proporcionado a la CNBV y a la BMV la información requerida por la LMV, por la Circular Única de Emisoras, por el reglamento interior de la BMV, y demás disposiciones aplicables por lo que dicha información se encuentra a disposición de los inversionistas.

## **2. GRUPO MODELO**

### **a) HISTORIA Y DESARROLLO DE GRUPO MODELO.**

#### **Denominación Social y Nombre Comercial.**

Grupo Modelo, S.A.B. de C.V.

#### **Fecha, Lugar de Constitución y Duración de Grupo Modelo.**

Grupo Modelo es de nacionalidad mexicana y se constituyó conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos el 21 de noviembre de 1991, mediante escritura pública número 153,449, otorgada ante la fe del licenciado Miguel Alessio Robles, notario público 19 del Distrito Federal, cuyo primer testimonio quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, en el folio mercantil 152,323 el día 16 de diciembre de 1991.

Con fecha 18 de diciembre de 2006, la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas de Grupo Modelo aprobó modificaciones a sus estatutos sociales para adecuarlos a las disposiciones de la nueva LMV. Como parte de dicha reforma, Grupo Modelo cambió su régimen societario por el de Sociedad Anónima Bursátil, y modificó su duración por indefinida.

#### **Dirección y Teléfonos de sus Principales Oficinas.**

El domicilio de Grupo Modelo es la Ciudad de México, Distrito Federal y sus oficinas corporativas se encuentran localizadas en Javier Barros Sierra No. 555 Colonia ZEDEC Santa Fe Delegación Álvaro Obregón C.P. 01210, México, D.F. Los medios para establecer contacto con Grupo Modelo son los siguientes:

Teléfono:	52 (55) 2266 0000
Correo Electrónico:	ir@gmodelo.com.mx
Dirección Internet:	www.gmodelo.com

#### **Descripción de la Evolución de Grupo Modelo y Eventos Históricos más Importantes.**

La historia de MODELO comienza con la inauguración de Cervecería Modelo, S.A. en México, Distrito Federal, el 25 de octubre de 1925. Es Don Pablo Díez Fernández quien como dueño de la compañía inicia actividades en la década de los años treinta con el dinamismo que actualmente caracteriza a MODELO, y establece las bases de crecimiento de MODELO.

A partir de la década de los cincuentas, MODELO inició una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones significativas. Estas inversiones consistieron en la construcción y adquisición de plantas cerveceras, empresas malteras, empresas para la construcción y ensamble de maquinaria y equipo para la industria cervecera, tanto en territorio nacional como en el extranjero. Asimismo, se inició la implantación de sistemas de venta directa de las cervezas de MODELO en el mercado a través de Agencias y Sub-agencias localizadas a lo largo de todo el país.

En 1971, Don Antonino Fernández Rodríguez es nombrado Presidente y Director General de Grupo Modelo, quien dio continuidad a la misma filosofía, que desde sus orígenes distingue a este grupo industrial.

A finales de la década de los años setentas, se inició la exportación de los productos de MODELO de acuerdo con una estrategia aprobada por el Consejo de Administración.

En el año de 1991, se inició la consolidación de MODELO al integrarse, bajo una sola sociedad tenedora, tanto las empresas dedicadas a la fabricación de cerveza, como las sociedades tenedoras de acciones representativas del capital social de sociedades que agrupaban a todas las empresas responsables de la distribución y venta de la misma.



El 16 de junio de 1993, los accionistas controladores de Grupo Modelo celebraron un Contrato de Inversión con la empresa cervecera Anheuser-Busch Companies, Inc. y otras compañías pertenecientes al mismo grupo empresarial (A-B), conforme al cual A-B adquirió una participación accionaria minoritaria en el capital social de Grupo Modelo y de Diblo, S.A. de C.V., subsidiaria de Grupo Modelo que funge como subcontroladora de las demás subsidiarias de Grupo Modelo. La participación inicial de A-B fue de aproximadamente un 17.7% de Grupo Modelo. Los accionistas controladores otorgaron a A-B opciones de compra, que esta última ejerció para incrementar su participación accionaria en Grupo Modelo y en Diblo, S.A. de C.V., hasta alcanzar una participación minoritaria del 35.12% del capital de Grupo Modelo y del 23.25% del capital de Diblo, S.A. de C.V.

Grupo Modelo ingresó de manera exitosa a la BMV, mediante la oferta pública de acciones Serie "C", representativas de la parte variable de su capital social, el 16 de febrero de 1994.

Tres eventos de gran trascendencia marcan el año 1997: la inauguración de la primera etapa de Compañía Cerveceras de Zacatecas, S.A. de C.V., la planta cervecera más moderna de MODELO; la cerveza Corona Extra se convierte en la marca líder entre más de 450 cervezas importadas en los E.U.A., posición que mantiene a la fecha del presente Reporte Anual, y en ese mismo año fue nombrado el Ing. Carlos Fernández González como Director General de Grupo Modelo, continuando como Presidente del Consejo de Administración, Don Antonino Fernández Rodríguez.

En 1997 se desarrolló un nuevo punto de venta, al establecer las tiendas de conveniencia, iniciando con 20 tiendas, número que se ha incrementado para cubrir amplias zonas en la República Mexicana y establecerse como el contacto inmediato de MODELO con el consumidor final.

Después de lograr el liderazgo en E.U.A., en 1998 se califica a Corona Extra como la quinta marca de cerveza a nivel mundial.

Durante 1999, se concluyó la segunda etapa de la planta de Compañía Cerveceras de Zacatecas, S.A. de C.V.

En 2000, MODELO celebró su 75 aniversario y continuó con su política de expansión y modernización, concluyendo la ampliación a la Capacidad Instalada de la planta ubicada en Ciudad Obregón, Sonora, que finalizó ese año con 3.0 millones de Hectolitros. Asimismo, se adquirieron intereses minoritarios en Agencias de distribución nacional, por valor de \$1,158 millones de pesos, con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2006.

La empresa, Cebadas y Maltas, S.A. de C.V., subsidiaria de Grupo Modelo, fue reconocida con el Premio Nacional de Calidad 2000, en la categoría de empresa grande. Este premio le fue entregado por el Presidente de la República. Esta misma empresa fue finalista en el Premio Iberoamericano de Calidad. Adicionalmente, tres grupos de trabajo de varias compañías subsidiarias de Grupo Modelo obtuvieron el primer premio en el Concurso Nacional de Círculos de Control de Calidad en diversas categorías.

El programa de expansión y modernización siguió adelante durante 2001 según lo planeado, con una inversión total de \$3,855 millones de pesos con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2006, en diversos proyectos, incluyendo el fortalecimiento del Área de Ventas. En julio se concluyeron los trabajos de expansión de la tercera etapa de la planta de Compañía Cerveceras de Zacatecas, S.A. de C.V., la cual finalizó el año con 15.0 millones de Hectolitros de Capacidad Instalada, lo que la convirtió en la más grande de América Latina. Con ésta, la Capacidad Instalada de MODELO llegó a 46.0 millones de Hectolitros anuales al final de 2001.

El sistema de gestión ambiental de siete plantas cerveceras y cuatro empresas de servicio, se apegó al estándar internacional ISO 14001, certificado utilizado para asegurar la prevención de la contaminación y la búsqueda de la mejora continua. Adicionalmente MODELO participó en el programa voluntario de "Industria Limpia", impulsado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales obteniéndose la certificación de once UEN's.

En el mes de mayo de 2002, inició operaciones la Maltería en Compañía Cerveceras de Zacatecas, S.A. de C.V., lo que permitió lograr ahorros en gastos administrativos y de transporte, representando también un nivel mayor de integración, convirtiéndose en una de las pocas plantas cerveceras de gran escala en el mundo, que cuenta con una Maltería dentro de sus instalaciones.

Durante 2003 se concluyó la cuarta etapa de la Compañía Cervecera de Zacatecas S.A. de C.V., para alcanzar una capacidad de 20.0 millones de Hectolitros, y se realizó una asociación estratégica con John I. Hass para crear una empresa que garantice la calidad y cantidad de Lúpulo.

Un evento relevante en el año 2003, fue el inicio de cotizaciones de la acción de Grupo Modelo en los mercados Latibex de España y a principios del 2004 en el mercado OTC de E.U.A. bajo un programa de ADR's Nivel I, con lo que también en materia bursátil Grupo Modelo ha ingresado a los mercados internacionales.

Durante el ejercicio 2004, se realizaron inversiones por un monto de \$4,624 millones de pesos, parte de las cuales fueron utilizadas en la ampliación de la Capacidad Instalada de la planta de Tuxtepec. También se continuó la construcción de una Maltería en Idaho Falls, Idaho, E.U.A.

A finales de 2004 MODELO incrementó su participación accionaria en Extractos y Maltas, S.A. de C.V., compañía dedicada a la fabricación de malta cervecera, con una Capacidad Instalada de 90,000 toneladas anuales.

El compromiso de MODELO con la Rentabilidad, se manifestó durante 2004 en la aplicación del "Modelo de Dirección Competitiva" el cual prevé la creación, establecimiento y fortalecimiento de procesos, así como sistemas de gestión y mecanismos de control. En la elaboración de cerveza se llevaron a cabo diversas acciones enfocadas a lograr una mejor planeación de la producción para cada una de las diferentes cervecerías. Este proceso impacta directamente a la distribución.

La entrega de productos de las cervecerías a las Agencias ha sido optimizada, siendo parte fundamental del proceso la consolidación de las Agencias. Esto permitió que la flota total de MODELO en términos de tractocamiones y remolques tuviera una reducción de aproximadamente 13.0% durante el año 2004, incrementando de igual manera el uso de recursos y mejorando el servicio ofrecido. La atención a los puntos de venta y centros de consumo también se ha favorecido ya que se han optimizado las visitas a clientes a nivel nacional como resultado de una mejor asignación de rutas. Lo anterior ha originado disminución del gasto y reducciones significativas en los niveles de inventarios en toda la cadena de suministro.

En el año 2005 se logró el término de la construcción de la Maltería en Idaho Falls, Idaho, E.U.A., con lo cual MODELO incrementó la capacidad de fabricación de malta del grupo en 100,000 toneladas, para un total de 340,000 toneladas. También en este ejercicio se llevaron a cabo innovaciones, entre las que destacan el lanzamiento de la nueva marca de cerveza "Tropical", así como el nuevo diseño para la marca Estrella. La inversión por \$4,190 millones de pesos se aplicó en la modernización de procesos y en tecnología de información para las áreas de distribución y comercialización, y se dio continuidad a la ampliación de Compañía Cervecera del Trópico.

Con fecha 15 de abril de 2005, la Asamblea General Ordinaria de Accionistas designó al Ing. Carlos Fernández González como Presidente del Consejo de Administración, en sustitución de Don Antonino Fernández Rodríguez, quien fue nombrado Presidente Honorario Vitalicio de dicho Consejo de Administración.

En cumplimiento con su programa de inversión, al final de 2006 MODELO concluyó la expansión de su planta ubicada en Tuxtepec, Oaxaca. Con esta inversión se incrementa la Capacidad Instalada de MODELO de 52.0 a 60.0 millones de Hectolitros. El monto invertido en el ejercicio 2006 fue de \$4,469 millones de pesos, monto que incluyó la modernización de procesos y en tecnología de información para las áreas de distribución y comercialización.

En 2006, MODELO suscribió una carta de intención para la alianza con Nestlé Waters, mediante la cual incursiona en el creciente mercado de agua embotellada en México. Otro importante acontecimiento fue la firma del convenio para la distribución exclusiva en México de la cerveza china Tsingtao, así como el acuerdo con Anheuser-Busch, quien a partir de 2007, es el importador y comercializador exclusivo de las marcas de MODELO en China. Asimismo, se creó Crown Imports LLC, coinversión por partes iguales con Barton Beers Ltd., subsidiaria de Constellation Brands, que a partir de 2007, es el único importador de todas las marcas de exportación de MODELO, al igual que de las cervezas St. Pauli Girl y Tsingtao en E.U.A.

## **Estrategia General del Negocio.**

- Incrementar la rentabilidad para sus accionistas mediante la constante modernización e inversión.
- Proveer a los clientes con un servicio excelente.
- Consolidar y mantener el liderazgo de la industria cervecera en México.
- Segmentación de mercado y ejecución en el punto de venta.
- Consolidar y mantener el liderazgo de MODELO en el segmento de cervezas importadas en los diferentes países a los que exporta sus marcas.
- Continuar realizando inversiones para la modernización de sus 7 plantas cerveceras y, en general, de todas las empresas integrantes de MODELO, así como para la construcción de la octava cervecería.
- Fortalecer su amplia red de distribución y ventas para mantenerla flexible y eficiente.
- Desarrollar en forma continua el potencial de sus empleados, mediante capacitación.
- Integración vertical y aseguramiento de la calidad de procesos.
- Incrementar el portafolio de productos con nuevas presentaciones.

La estrategia de MODELO se ha enfocado en fomentar el crecimiento orgánico sostenido dando continuidad a la modernización y expansión de sus operaciones, siempre acordes con la tradición de compromiso con la calidad en sus productos y el servicio al cliente que a lo largo de los años han dado por resultado la evolución, desde un productor regional en un mercado fragmentado, hasta constituirse como el primer productor de cerveza en México con una participación en mercados globales de manera creciente y rentable.

## **Cambios en la Forma de Administrar el Negocio.**

Durante los últimos ejercicios MODELO ha adoptado el “Modelo Extremo de Dirección Competitiva” que considera a la organización como un sistema, se enfoca en la mejora de procesos, su interacción y alineación con el mapa estratégico y todas las compañías que integran a MODELO están alineadas con la actividad principal de fabricación, distribución y venta de cerveza y agua embotellada.

## **Cambios en los Productos o Servicios Ofrecidos.**

El mercado de la Industria Cervecerera en México y a nivel mundial se caracteriza por una fuerte competencia. La investigación y desarrollo, juegan un papel preponderante generándose nuevas presentaciones buscando satisfacer las cambiantes necesidades del mercado y sus consumidores.

A partir de 2007, Corona Light también se ofrece a los consumidores del mercado nacional, anteriormente era un producto de venta exclusiva en el mercado de exportación.

2006 fue un año récord en el lanzamiento de nuevas presentaciones y empaques. En el mercado doméstico, destaca Modelo Light en botella azul, Corona, Montejo, León y Estrella en bote, entre otras. En cuanto al mercado de exportación, se lanzó en E.U.A. la presentación bote de 24 onzas de Modelo Especial.

MODELO ha dado un fuerte impulso a su producto Modelo Light en el mercado nacional, bajo una campaña de publicidad y posicionamiento orientada a lograr una fuerte penetración de este nuevo producto.

El 27 de mayo de 2005 MODELO anunció el lanzamiento de un nuevo producto, cerveza “Tropical”. Este producto permite fortalecer la segmentación de marcas iniciada por MODELO hace algunos años.

Mediante la campaña publicitaria “de aquí soy”, se apoyó durante 2004 el cambio de imagen de la cerveza Pacífico en bote.

## **Concurso Mercantil o Quiebra.**

MODELO nunca ha estado en una situación financiera de insolvencia, concurso mercantil o quiebra.

## Procedimientos Judiciales, Administrativos o Arbitrales que Afectaron Significativamente Resultados Financieros.

Durante el año 2006 y hasta la fecha de elaboración de este reporte, no se presentaron procedimientos judiciales, administrativos o arbitrales que afectaran significativamente los resultados financieros de MODELO.

Actualmente MODELO es parte en diversos procedimientos judiciales y administrativos derivados del curso normal de los negocios. Los funcionarios y abogados de MODELO consideran que los procedimientos legales antes referidos se resolverán en forma favorable para los intereses de MODELO. No obstante lo anterior, se considera que en caso de presentarse resoluciones desfavorables a MODELO en los procedimientos señalados éstos en lo individual o en conjunto no implicarían un efecto negativo significativo en sus resultados financieros.

En agosto de 2006, la Comisión Federal de Competencia notificó a MODELO la resolución emitida bajo el expediente No. DE-25-2004-II por la presunta comisión de prácticas monopólicas relativas derivadas de los contratos de exclusividad en expendios de botella cerrada, ordenando la suspensión de estas practicas. MODELO recurrió dicha resolución mediante recurso de reconsideración y el 10 de enero de 2007, recibió la notificación mediante la cual la Comisión Federal de Competencia resolvió la revocación de la resolución previa y el cierre del expediente respectivo.

## Efecto de Leyes y Disposiciones Gubernamentales en el Desarrollo del Negocio.

La legislación aplicable a MODELO se comenta en la sección Factores de Riesgo. (*Véase Impacto de Cambios en Regulaciones Gubernamentales*).

## Descripción Esquemática y Numérica de las Principales Inversiones.

(Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2006)

Área de Inversión	2006		2005		2004	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V.	\$ 505	11.3	\$ 738	17.6	\$ 1,121	24.2
Cervecerías y otras fábricas	\$ 2,105	47.1	\$ 1,554	37.1	\$ 2,373	51.3
Ventas	\$ 1,859	41.6	\$ 1,898	45.3	\$ 1,130	24.5
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,469</b>	<b>100</b>	<b>\$ 4,190</b>	<b>100</b>	<b>\$ 4,624</b>	<b>100</b>

Las inversiones realizadas durante 2006 incluyen la inversión remanente que se requirió para la conclusión de la ampliación a la Capacidad Instalada de Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V., la cual pasó de 8.0 a 16.0 millones de Hectolitros.

## Ofertas Públicas para Tomar el Control de MODELO o realizadas por MODELO para Tomar el Control de Otras Compañías.

Durante los últimos tres ejercicios y hasta la fecha de presentación de este Reporte Anual, MODELO no ha recibido ofertas públicas de compra para tomar el control, ni tampoco ha realizado ofertas públicas de compra para tomar el control de otras compañías.

### b) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

Grupo Modelo es una sociedad tenedora de acciones cuyo principal activo es la participación mayoritaria en un 76.75% del capital de Diblo, S.A. de C.V., subtenedora de acciones, que controla a un grupo de empresas dedicadas en su mayoría a la producción, distribución, venta, exportación e importación de cerveza, a través de las cuales MODELO se consolida como el principal productor (en términos de volumen y ventas) y distribuidor de cerveza en México.

## **i) Actividad Principal.**

MODELO, fundada en 1925, es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación de mercado total (nacional y de exportación) al 31 de diciembre de 2006, de 63.2%. Actualmente tiene doce marcas, destacando Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo, entre otras. Exporta cinco marcas con presencia en aproximadamente 150 países y es importador y distribuidor exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las cuales se incluyen sus principales marcas: Budweiser y Bud Light.

Las compañías que integran a MODELO están alineadas con la actividad principal de fabricación, distribución y venta de cerveza. A continuación se presenta una breve descripción de las empresas que desarrollan las principales operaciones para atender la producción, venta y distribución de cerveza de calidad con un servicio excelente, a un precio competitivo.

Al 31 de diciembre de 2006, la estructura corporativa de MODELO está integrada por 7 cervecerías, 31 Agencias, 9 empresas en el área Internacional, 5 compañías de logística, 3 compañías fabricantes de malta, 3 compañías de empaque, 4 empresas en el sector comercial, una empresa proveedora de equipo para fabricación de cerveza, 7 empresas de servicio y 4 Empresas Asociadas; todas ellas aportando e integrando esfuerzos para cumplir los compromisos estratégicos definidos: optimizar recursos, superar las expectativas del cliente, mejorar la rentabilidad del negocio, proteger el medio ambiente y cooperar con el progreso de la comunidad y el país, con la colaboración de todo el personal, proveedores y Agencias, contribuyendo a su desarrollo económico cultural y social.

MODELO está integrado verticalmente, en negocios estratégicos, ya que cuenta con una gran cantidad de los insumos necesarios para la elaboración de la cerveza que son producidos por empresas subsidiarias y/o asociadas en las que tiene participación minoritaria. Esto le permite tener un buen control, tanto en el abastecimiento y calidad de materiales, como en el proceso productivo, distribución y venta del producto terminado.

### **Producción de Cerveza.**

#### **Materia Prima.**

La materia prima fundamental utilizada en la elaboración de la cerveza es la malta. La malta se obtiene de la cebada maltera, la cual es una gramínea que se vende a las Malterías, donde después de ser cribada y seleccionada, se remoja, se germina de manera controlada y se seca, transformándose en malta. En la industria se emplean dos tipos de cebada maltera para la fabricación de cerveza: la cebada maltera de seis hileras y la cebada maltera de dos hileras de granos por espiga. MODELO se distingue por emplear cantidades importantes de cebada maltera de dos hileras de granos por espiga.

Además de la malta, existen otras materias primas importantes utilizadas en la fabricación de la cerveza, como el Lúpulo, la levadura, el agua y los adjuntos. Los adjuntos son elementos completamente naturales formados por carbohidratos y que están constituidos principalmente por la fécula de maíz refinada o grits, así como por el arroz. La función tanto del grits o fécula de maíz refinada, como la del arroz, es la de proveer almidón que posteriormente se convierte en dextrina y azúcares necesarios para la fermentación, a través de las enzimas de la malta. Los adjuntos ayudan a producir una cerveza de color más claro, con mayor brillantez y estabilidad.

El Lúpulo es una planta de color verde o amarillo verdoso, de raíces profundas, que se cultiva en zonas de clima templado y de mucha humedad, siendo los E.U.A. y algunos países europeos los principales productores de esta materia prima. Además de impartir a la cerveza su delicado aroma y su sabor ligeramente amargo, el Lúpulo contribuye igualmente a la estabilidad del sabor y a la retención de la espuma.

La levadura es utilizada en la transformación de los azúcares fermentables en alcohol y gas carbónico, necesarios para completar el proceso natural de producción de la cerveza.

Por último, el agua es un elemento esencial en la fabricación de la cerveza y su influencia en la calidad es determinante. En tal virtud, el agua que se utiliza en las cervecerías debe ser, además de potable y biológicamente pura, transparente, incolora, inodora y libre de cualquier sabor.

### **Proceso de Producción.**

El proceso consiste en la realización de cocimientos, fermentación primaria, fermentación secundaria y/o reposo, filtrado, envasado y pasteurización.

Las plantas cerveceras de MODELO utilizan tecnología de punta en la fabricación de todas sus cervezas, lo cual permite, de manera importante, hacer más eficiente el proceso productivo.

### **Abastecimiento de Materias Primas.**

Existen cuatro plantas transformadoras de malta en operación dentro de MODELO, las cuales se encuentran localizadas, en Calpulalpan municipio de Tlaxcala, en la Ciudad de México y en Calera de Víctor Rosales, Zacatecas, siendo éstas las proveedoras de dicho insumo a nivel nacional. Para asegurar el suministro de malta requerida para la elaboración de sus productos, MODELO construyó una Maltería con una Capacidad Instalada de 100,000 toneladas de malta por año en Idaho Falls, Idaho, E.U.A.

MODELO cuenta con proveedores nacionales e internacionales para abastecerse de cebada. En el mercado nacional se adquiere la cebada de seis hileras y en caso de presentarse un déficit en la producción en México, se cubren las necesidades en el mercado internacional. Asimismo, la cebada de dos hileras se importa, ya que no se produce en México.

MODELO compra el grits y el arroz primordialmente en el mercado nacional, abasteciéndose del exterior ocasionalmente, dependiendo de la disponibilidad nacional.

Para el abastecimiento de sus materias primas y productos complementarios, hay que destacar que MODELO se ha posicionado estratégicamente para contar con empresas y/o asociaciones que le permiten un alto grado de competitividad.

Debido a que por factores climatológicos no existe producción de Lúpulo a nivel nacional, MODELO importa la totalidad de esta materia prima.

Adicionalmente, en noviembre de 2002 MODELO concretó la asociación con la compañía International CO2 Extraction LLC, situada en Yakima, Washington, E.U.A., dedicada a la extracción de Lúpulo, lo que constituye un importante paso en la estrategia de asegurar el abastecimiento suficiente, oportuno y de calidad de este importante insumo.

MODELO tiene centralizada en su oficina corporativa la función de abastecer, tanto a empresas subsidiarias y asociadas, a través de proveedores externos, los principales insumos de las subsidiarias, como son: cebada, grits, arroz, Lúpulo, botella, cartón, plastitapa, bote y equipo de transporte, así como todo tipo de maquinaria para las distintas fábricas de cerveza.

### **ii) Canales de Distribución y Venta.**

La distribución eficaz es un factor de vital importancia en la industria cervecera. Contar con una red de distribución integrada, eficiente y orientada al servicio logra que los productos de MODELO estén presentes en el lugar y en el momento indicado.

La distribución de MODELO está fundamentalmente basada en su propia red de distribución integrada por un total de 362 Agencias y Sub-agencias que se encuentran integradas en 31 subsidiarias de Grupo Modelo, lo cual permite llevar el producto a más de 600,000 puntos de venta en más de 3,000 rutas para atender las necesidades del mercado.

Las Agencias compran de manera directa el producto a las distintas plantas y se encargan de realizar la entrega del producto a los distintos puntos de venta y, en su caso, a sus Sub-agencias quienes, a su vez, se encargan de distribuir la cerveza a sus respectivos clientes.

En las Agencias se cuenta con amplias instalaciones que cumplen con todos los requisitos sanitarios, de seguridad y de control. Las operaciones de carga y descarga en el interior de los almacenes y en los patios de maniobras con el equipo pesado, se llevan a cabo con sistemas mecanizados especialmente diseñados para esa función.

A partir de 1999, se han instalado los sistemas de Calidad Total ISO 9000 en Agencias controladas directamente por MODELO, a fin de proporcionar un eficiente servicio de distribución y venta de los productos de MODELO, incluido el portafolio de cervezas importadas Budwiser, Bud Light y O'Douls, en todos los estados de la República Mexicana.

La red de distribución se ha hecho más eficiente. Al cierre del ejercicio 2006 se contaba con aproximadamente 9,459 vehículos, lo que significó una reducción de alrededor del 5.2% respecto al número de unidades al cierre de 2005.

Por otra parte la coordinación de las actividades de exportación se realiza por medio de oficinas ubicadas alrededor del mundo, y se exportan cinco marcas a más de 150 países.

**iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos.**

Las marcas propiedad de MODELO se encuentran debidamente registradas ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial, así como ante las autoridades competentes de los países en los cuales se comercializan los productos de MODELO.

MODELO fabrica, distribuye y vende doce marcas de cerveza, como se muestra a continuación:

<b>Marca</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Clase</b>
Corona Extra	Nacional y exportación	Pilsener
Modelo Especial	Nacional y exportación	Pilsener
Corona Light	Nacional y exportación	Light Lager
Modelo Light	Nacional	Light Lager
Negra Modelo	Nacional y exportación	Munich
Pacífico	Nacional y exportación	Pilsener
Estrella	Nacional	Pilsener
Victoria	Nacional	Viena
León	Nacional	Munich
Montejo	Nacional	Pilsener
Tropical	Nacional	Light Lager
Barrilito	Nacional	Pilsener

De acuerdo con el proceso de producción utilizado, existen dos tipos de cerveza, Ale y Lager. MODELO elabora únicamente cervezas que son tipo Lager. A continuación se presentan las distintas clases de cerveza tipo Lager producidas y sus características principales:

- *Pilsener*. Es la cerveza Lager más clara y con menor grado de utilización de maltas especiales, con lo que se logra que su cuerpo y textura sean ligeros y balanceados.

- *Viena*. Es una cerveza Lager de color intermedio, similar a la cerveza Pilsener; sin embargo, su elaboración requiere de un mayor grado de utilización de maltas especiales.
- *Munich*. Es una cerveza Lager de color oscuro, que requiere de un mayor grado de utilización de maltas especiales, mayor cuerpo, mayor extracto y con un sabor más dulce. La obtención del color oscuro proviene del proceso de secado y tostado de las maltas que se efectúa a temperaturas más altas.
- *Light Lager*. Esta cerveza Lager contiene extractos, proteínas y carbohidratos más bajos que la cerveza tipo Lager en general.

Cada marca elaborada por MODELO cuenta con diferentes presentaciones, con el objeto de comercializarlas de manera más efectiva. A su vez, cada presentación tiene distinto tipo de envase y contenido. Dicha clasificación es la siguiente:

	Vidrio Retornable	Vidrio No Retornable		Lata	
	Nacional	Nacional	Exportación	Nacional	Exportación
Corona Extra	X	X	X	X	X
Modelo Especial	X	X	X	X	X
Victoria	X	X			
Negra Modelo	X	X	X		
Pacífico	X	X	X	X	
León	X	X		X	
Montejo	X	X		X	
Estrella	X	X		X	
Modelo Light	X	X		X	
Barrilito		X			
Corona Light			X	X	
Tropical				X	

MODELO mantiene contacto continuo y permanente con sus clientes y el mercado, para satisfacer sus necesidades y estar atentos a cambios en preferencias y gustos. De esta manera, continuos estudios de mercado han derivado en el lanzamiento de nuevas marcas, presentaciones y empaques que vienen a satisfacer los gustos y necesidades de segmentos específicos, tal es el caso del lanzamiento en el mercado nacional de la marca Tropical y Corona Light, la presentación de Modelo Light en botella azul y el bote para Corona, Estrella, Montejo y León. Asimismo, MODELO ha incrementado su portafolio de productos con presentaciones de vidrio no retornable para algunas de sus marcas, dirigidos a canales de distribución específicos.

Las herramientas tecnológicas han permitido incrementar el conocimiento que se tiene del mercado, logrando una adecuada ejecución de la estrategia en el posicionamiento de las marcas. Esta tecnología permite determinar una adecuada mezcla por marca, presentación y precio, así como hacer frente a los constantes cambios en los hábitos y costumbres del público consumidor.

#### iv) Principales Clientes.

##### Ciclicidad y Estacionalidad en las Ventas.

Los principales ingresos en los años 2006, 2005 y 2004 provienen de las ventas de las marcas de cerveza que MODELO distribuyó en México y en el extranjero. Se presenta una mayor demanda de sus productos durante los trimestres segundo (primavera y verano) y cuarto (fiestas de fin de año).

Las ventas de exportación son ligeramente mayores durante los trimestres segundo y tercero de cada ejercicio, dado el período de primavera - verano en E.U.A. y Canadá, principales mercados de exportación que se atienden.



## Ventas por Productos.

Ventas de Cerveza	2006		2005		2004	
	Millones Hectolitros	%	Millones Hectolitros	%	Millones Hectolitros	%
Nacional	33.45	67.8	31.80	69.8	30.59	71.4
Exportación	15.89	32.2	13.74	30.2	12.23	28.6
<b>Total</b>	<b>49.34</b>	<b>100.0</b>	<b>45.54</b>	<b>100.0</b>	<b>42.82</b>	<b>100.0</b>

(Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2006)

Ventas Netas	2006		2005		2004	
	Mills. Ps	%	Mills. Ps	%	Mills. Ps	%
Nacional*	\$40,103	70.6	\$37,086	71.9	\$34,517	71.6
Exportación	\$16,725	29.4	\$14,473	28.1	\$13,668	28.4
<b>Total</b>	<b>\$56,828</b>	<b>100.0</b>	<b>\$51,559</b>	<b>100.0</b>	<b>\$48,185</b>	<b>100.0</b>

\* Incluye otros Ingresos

MODELO estima que el mercado nacional está compuesto por más de 800,000 puntos de venta, a los que el consumidor puede acudir para adquirir cerveza de un número creciente de marcas y que son atendidos a través de diversos canales de distribución. Entre los distintos tipos de puntos de venta destacan los siguientes:

- Detallistas.- Son tiendas de abarrotes en general, las cuales en su gran mayoría cuentan con equipo eléctrico de refrigeración propiedad de las Agencias, que se entrega en comodato, y en algunos casos les es provisto un anuncio con publicidad de las marcas de MODELO.
- Modeloramas, Extra y Extra Express.- Son establecimientos comerciales, cuyo giro principal es la venta de cerveza y venden como complemento otros productos como: refrescos, botanas, cigarros, alimentos enlatados, artículos de consumo de primera necesidad, material promocional etc. Prácticamente todos cuentan con equipo de refrigeración.
- Tiendas de vinos y licores.- Son comercios especializados en vinos, licores y cerveza, los cuales también son conocidos como vinaterías. Cuentan con equipo eléctrico de refrigeración propiedad de las Agencias, que se entrega en comodato.
- Autoservicios y mini-súpers.- Son tiendas de autoservicio pertenecientes principalmente a cadenas comerciales con cobertura regional o nacional. Cuentan con exhibición en estanterías e islas. El servicio que se les brinda es cada tercer día, y en algunos casos semanal.
- Hoteles y restaurantes.- Son puntos de venta identificados como de consumo inmediato. A diferencia de los otros canales, éstos venden la cerveza para su consumo en el lugar. Debido a su complejidad, para atender estos canales se cuenta con rutas especializadas.
- Mayoristas.- Es un punto de venta que generalmente se utiliza cuando, por el volumen requerido, no es rentable atender una zona foránea. Este medio llega principalmente a rancherías y poblaciones muy alejadas del almacén central y/o con serios problemas de acceso. El servicio que se les brinda tiene una frecuencia semanal.
- Pedidos a domicilio.- Es un servicio especializado de venta de cerveza al hogar. Para ello, se cuenta con rutas especiales y en las principales plazas existe radio servicio para agilizar la entrega de cerveza.

Los puntos de venta de cerveza se clasifican en dos principales: "On premise", que se refiere al punto de venta de botella abierta, para consumo en el mismo establecimiento, y "Off premise", que se refiere al punto de venta del producto en botella cerrada.

Al cierre del año 2006, la venta en botella cerrada representa aproximadamente el 80.0% del mercado nacional y el de botella abierta el resto.

No hay dependencia de MODELO con algún cliente en especial, ya que sus productos son comercializados en atención directa a detallistas y a través de Agencias a cargo de terceras personas. MODELO cuenta con millones de clientes, tanto en México como en los más de 150 países en los que tiene presencia.

#### **v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria.**

La legislación aplicable a MODELO, excepto por aquellas Empresas Asociadas constituidas en el extranjero, es, entre otras, la descrita en la sección Factores de Riesgo (*Véase Impacto de Cambios en Regulaciones Gubernamentales*)

MODELO determina el Impuesto sobre la Renta (ISR), basado en el régimen de consolidación fiscal.

#### **vi) Recursos Humanos.**

El personal de MODELO se encuentra integrado en las Áreas de Operaciones y Ventas, al 31 de diciembre de 2006 contaban con un total de 36,911 empleados, de los cuales 19,292 (el 52.3%) son empleados no sindicalizados y 17,619 (el 47.7%) son sindicalizados. Grupo Modelo, al ser una empresa tenedora de acciones, no cuenta con personal.

Durante el ejercicio 2006 se registró una disminución de 9.0% en el número de personas empleadas por MODELO debido a la mejora en los procesos de producción, gestión y comercialización.

MODELO considera que sus relaciones laborales son buenas. Estas se rigen por contratos colectivos, con revisión salarial anual y una revisión sobre las prestaciones contractuales y demás clausulado del contrato cada dos años.

*Plan de participación en acciones de Grupo Modelo a favor de empleados y funcionarios.*

A la fecha de la elaboración del presente Reporte Anual, MODELO no cuenta con plan alguno para ofrecer a sus colaboradores participación en las acciones de Grupo Modelo.

*Empleados Temporales.*

Se utilizan los servicios del personal eventual o temporal, dependiendo de las necesidades específicas del momento en producción y/o ventas.

#### **vii) Desempeño Ambiental.**

Las siete cervecerías, Envases y Tapas Modelo, S.A. de C.V. y Cebadas y Maltas, S.A. de C.V. cuentan con un sistema de gestión ambiental certificado bajo el esquema ISO 14001, certificado utilizado para asegurar la prevención de la contaminación y la búsqueda de la mejora continua. Adicionalmente, MODELO participó en el programa voluntario de "Industria Limpia", impulsado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales manteniéndose la certificación de once UEN's. Los altos estándares de productividad y las inversiones que permiten cuidar al máximo el medio ambiente se reflejó en la obtención del premio "Excelencia Ambiental" otorgado a Cebadas y Maltas, S.A. de C.V., empresa subsidiaria, durante 2004.

#### **viii) Información de Mercado.**

Al cierre del ejercicio 2006 la participación de mercado total de MODELO, incluyendo los mercados nacional y de exportación ascendió a 63.2%, habiendo aumentado en 40 puntos base respecto a su participación en el ejercicio 2005.

### Hectolitros totales desplazados por la industria cervecera mexicana

(Cifras en miles)

Fuente: Informes Anuales de las Emisoras

Grupo	2006	%	2005	%	2004	%
MODELO	49,340.8	63.2%	45,543.0	62.8%	42,820.0	62.5%
FEMSA	28,761.9	36.8%	27,018.0	37.2%	25,682.0	37.5%
<b>Suma Total</b>	<b>78,102.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>72,561.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>68,502.0</b>	<b>100.0%</b>

La marca Corona Extra, que produce y distribuye MODELO, es la cerveza mexicana de mayor venta en México y en el mundo. En E.U.A., el segundo mercado más importante para MODELO después de México, Corona Extra se ha posicionado como la cerveza importada de mayor venta, liderazgo que obtuvo en el año 1997 y que ha mantenido a la fecha.

El volumen de ventas de cerveza de la industria, en el mercado doméstico, durante el año 2006, fueron de 59.4 millones de Hectolitros, de los cuales MODELO aportó 33.5 millones, con lo cual mantiene su posición de liderazgo con el 56.3% del mercado nacional.

Por lo que respecta a las ventas de cerveza mexicana para mercados de exportación, el volumen fue de 18.7 millones de Hectolitros, de los cuales 15.9 millones fueron distribuidos por MODELO, con lo que su participación en el 2006 es de 85.0%. El volumen de exportaciones superó el 30% del volumen total vendido en el ejercicio 2006.

MODELO se posiciona como el séptimo productor de cerveza más importante a nivel mundial al finalizar el ejercicio 2006. En lo que respecta a la presencia de MODELO en el ámbito mundial, a continuación se presenta un cuadro con las diez principales empresas cerveceras en el mundo, con cifras al cierre del año 2006.

### PRINCIPALES GRUPOS CERVECEROS

(Millones de Hectolitros)

Posición	Empresa	Sede	2006E
1	SABMiller, Plc.	Sudáfrica	216.3
2	InBev	Bélgica	211.6
3	Anheuser-Busch, Inc.	E.U.A.	147.1
4	Heineken NV	Holanda	131.9
5	China Resources Enterprise Ltd.	China	53.1
6	Molson-Coors Brewing Co.	E.U.A.	49.5
7	Grupo Modelo S.A.B. de C.V.	Mexico	49.3
8	Carlsberg Breweries A/S	Dinamarca	49.2
9	Baltic Beverages Holding AB	Países Bálticos	46.8
10	Tsingtao Brewery Co..	China	45.4

Fuente: Informes anuales de las empresas.

Nota: Se considera el volumen de las empresas donde se tiene más del 51.0% del capital y se ejerce control.

E: Estimado

La industria cervecera mexicana se ha consolidado en dos principales participantes: MODELO, líder en ventas nacionales y de exportación y Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (FEMSA).

## **Mercado Nacional.**

Al cierre del año 2006, MODELO alcanzó una participación de mercado de 56.3%. El volumen de cerveza para el mercado doméstico de MODELO creció en 5.2% durante el año 2006, en tanto que el crecimiento en la industria cervecera nacional fue de 5.3%.

Las importaciones de cerveza a México han mostrado incrementos importantes en los últimos años, sobrepasando el crecimiento registrado en el volumen de cervezas domésticas. MODELO mantiene una fuerte presencia en el segmento de importadas con las marcas de Anheuser-Busch en México, entre las cuales se encuentran Budweiser y Bud Light. A partir de 2007, MODELO incorpora a su portafolio de importadas la marca china Tsingtao y la marca danesa Carlsberg.

### ***Participación de Mercado por Presentación.***

Del volumen total de ventas, MODELO vende aproximadamente el 50.0% de su producto en botellas de vidrio retornable. En el mercado nacional, esta presentación es la de mayor aceptación. Las presentaciones no retornables tanto en bote como en vidrio son alternativas de conveniencia para cierto sector de consumidores y canales de distribución específicos.

En el mercado de exportación, la gran mayoría de las ventas se realizan en presentaciones vidrio no retornable, el bote representa sólo una pequeña participación en la mezcla de ventas de exportación.

## **Mercado de Exportación.**

MODELO ha consolidado una sólida presencia internacional en los más importantes mercados cerveceros, gracias a un continuo esfuerzo desarrollado a lo largo de más de 25 años. La calidad de la cerveza, su original presentación y los programas integrales de mercadotecnia, han posicionado a la marca Corona Extra como la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo.

Las ventas de exportación de MODELO han mantenido un constante crecimiento. Al cierre del ejercicio 2006, las ventas de exportación representaron el 29.4% de las ventas netas totales de MODELO, no obstante que el volumen de exportación superó el 30.0% de las ventas totales.

<b>Mercados</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b>Ventas Netas Totales (millones de pesos)</b>	<b>\$56,828</b>	<b>\$51,559</b>	<b>\$48,185</b>
Doméstico	70.6%	71.9%	71.6%
Exportación	29.4%	28.1%	28.4%

MODELO exporta cinco de sus doce marcas a los cinco continentes. Más del 85.0% de las exportaciones se realizan en E.U.A. y Canadá. El volumen de ventas de exportación de MODELO se distribuye de la siguiente manera:

<b>Destino Exportaciones</b>	<b>%</b>
E.U.A. y Canadá	87.9
Europa	6.3
Asia y Oceanía	3.7
Latinoamérica	2.1
<b>Suma</b>	<b>100.0</b>

En la Nota 15 de los Estados Financieros Dictaminados que se presentan en el numeral 7 de este documento, se analiza la Información por Segmentos de MODELO.

### **Mercado en Estados Unidos de América.**

Las marcas de cervezas de importación en los E.U.A., en miles de cajas se muestran a continuación:

<b>POSICIÓN</b>	<b>MARCA</b>	<b>VENTAS 2006 E</b>	<b>VENTAS 2005</b>	<b>INCREMENTO EN VOLUMEN</b>
1	Corona Extra	113,350	107,275	5.7%
2	Heineken	68,790	64,530	6.6%
3	Modelo Especial	19,575	14,845	31.9%
4	Tecate	17,480	15,800	10.6%
5	Guinness	12,725	12,065	5.5%
6	Labatt Blue	12,500	13,315	(6.1%)
7	Corona Light	10,990	9,815	12.0%
8	Amstel Light	8,900	9,830	(9.5%)
9	Beck's	7,650	7,410	3.2%
10	Heineken Premium Light	7,520	N.D.	N.A.
16	Pacífico	5,055	4,440	13.9%
20	Negra Modelo	3,190	2,830	12.7%

**E: Estimado**

**Fuente: Impact Databank**

Durante diez años consecutivos Corona Extra se ha mantenido como la cerveza importada en los E.U.A. de mayor venta. Esta misma posición la ocupa en Canadá. El liderazgo obtenido en el mercado estadounidense, se logró después de 10 años de mantener el segundo lugar en ventas entre más de 450 marcas de todo el mundo.

Durante el ejercicio 2006, Corona Extra logra una participación de mercado estimada del 29.1% de las cervezas importadas a los E.U.A.

MODELO mantiene adicionalmente, cuatro marcas más entre las 20 cervezas de importación más vendidas en los E.U.A., mostrando crecimientos de doble dígito.

La marca Corona Extra, no sólo es la número uno entre las cervezas importadas de E.U.A. y Canadá, sino que se ha posicionado entre las diez marcas más vendidas en el mercado estadounidense, incluyendo las marcas domésticas, ubicándose en el 2006 en el quinto lugar, de acuerdo a estimados de Beer Marketers Insights.

En el año 2006, la marca Modelo Especial se colocó en el tercer lugar entre las cervezas importadas a los E.U.A., avanzando una posición.

Destaca la venta de Corona Extra, Modelo Especial, Corona Light, Pacífico y Negra Modelo en los E.U.A., la cual se hace preferentemente en botella cerrada. Lo anterior significa que la mayor parte de las ventas en este importante mercado se hace para consumo en el hogar, y en menor medida se consume en restaurantes, bares y otros establecimientos.

En Europa el crecimiento registrado en los últimos años ha permitido que las ventas en esta región representen el 6.3% de la mezcla total de exportación. MODELO es líder en la categoría de cervezas en botella importada no europea, logrando incrementar su volumen en doble dígito durante el año. El favorable comportamiento de las ventas en Asia, Latinoamérica y Oceanía, así como en el continente Africano, ha contribuido a tener una posición relevante en los más de 150 países en los que MODELO está presente. La suma de exportaciones realizadas a otros países distintos de E.U.A. y Canadá, representaron el 12.1% del total de exportaciones realizadas por MODELO durante 2006.

Los productos de MODELO compiten con las más grandes y reconocidas marcas a nivel mundial, posicionando a Corona Extra como la quinta cerveza de mayor venta en el mundo, al final del año 2006 (fecha del último reporte publicado):

**10 Principales Marcas de Cerveza en el Mundo**  
Millones de Barriles (Salidas)

POSICION	MARCA	2006 E	% Variación
1	Bud Light	39.3	4.5%
2	Budweiser	34.6	(2.5%)
3	Skol	27.9	2.5%
4	Snow	24.5	91.9%
<b>5</b>	<b>Corona</b>	<b>20.6</b>	4.5%
6	Brahma	20.0	5.0%
7	Heineken	18.2	6.9%
8	Miller Lite	16.5	(0.1%)
9	Coors Light	15.0	1.9%
10	Asahi Super Dry	13.5	(1.1%)
<b>TOTAL</b>		<b>230.1</b>	<b>7.7%</b>

Fuente: Impact Databank  
E: Estimado

**ix) Estructura Corporativa.**

Grupo Modelo es una sociedad tenedora de acciones constituida el 21 de noviembre de 1991, cuyo principal activo es la participación mayoritaria en un 76.75% del capital de la subtenedora de acciones Diblo, S.A. de C.V. Las actividades de ésta, incluyen la adquisición y titularidad de inmuebles y la inversión en acciones de subsidiarias, las cuales se dedican en su mayoría a la producción, distribución y venta de cerveza en México y en el extranjero. Las más importantes subsidiarias de Diblo, S.A. de C.V. por su actividad y capital contable son:

**Principales Compañías Subsidiarias al 31 de diciembre de 2006.**

**Actividad y Empresa** **% de Tenencia del Capital por MODELO**

**Fabricantes de Cerveza:**

Cervecería Modelo, S.A. de C.V.	100
Compañía Cervecera de Zacatecas, S.A. de C.V.	100
Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V.	100
Cervecería Modelo de Guadalajara, S.A. de C.V.	100
Cervecería Modelo del Noroeste, S.A. de C.V.	100
Cervecería Modelo de Torreón, S.A. de C.V.	100
Cervecería del Pacífico, S.A. de C.V.	100
Compañía Cervecera de Coahuila, S.A. de C.V.	100

**Transformadora de cebada a malta:**

Cebadas y Maltas, S.A. de C.V.	100
GModelo Agriculture, Inc.	100
Extractos y Maltas, S.A. de C.V.	98

**Fabricante de Maquinaria:**

Inamex de Cerveza y Malta, S.A. de C.V.	100
---	-----

**Fabricante de plastitapa y bote:**

Envases y Tapas Modelo, S.A. de C.V.	100
--------------------------------------	-----

**Agencias Distribuidoras de Cerveza y otros Productos:**

Las Cervezas Modelo en el Pacífico, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Noreste, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en Morelos, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Sureste, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en San Luis Potosí, S.A. de C.V.	100
Distribuidora de Cervezas Modelo en Chihuahua, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Altiplano, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en Baja California, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en Guerrero, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en Michoacan, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Bajío, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Centro, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Occidente, S.A. de C.V.	100
Distribuidora de Cervezas Modelo en el Norte, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Estado de México, S.A. de C.V.	100

**Controladora de empresas distribuidoras de cerveza y otros productos en el extranjero:**

GModelo Corporation, Inc.	100
Procermex, Inc.	100
GModelo Europa, S.A.U.	100
Eurocermex, S.A.	100

La nueva sociedad Crown Imports, LLC., creada en coinversión por Grupo Modelo y Barton Beers es una subsidiaria de Gmodelo Corporation, Inc.

**Principales Compañías Asociadas y Subsidiarias no Consolidadas.****Tenedora de empresas fabricantes de envases de vidrio:**

Dirección de Fábricas, S.A. de C.V.	41
-------------------------------------	----

Las inversiones en empresas subsidiarias y asociadas permiten a MODELO una amplia integración vertical en su objetivo principal de producción, distribución y venta de cerveza.

**x) Descripción de los Principales Activos.**

A continuación se presenta la relación de propiedades de MODELO, al 31 de diciembre del 2006:

**Operaciones**

Empresa	Activo	Localización	Actividad
Cervecería Modelo, S.A. de C.V.	Cervecería	México, D.F.	Producción de cerveza
Cervecería Modelo de Guadalajara, S.A. de C.V.	Cervecería	Guadalajara, Jal.	Producción de cerveza
Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V.	Cervecería	Tuxtepec, Oax.	Producción de cerveza
Cervecería del Pacífico, S.A. de C.V.	Cervecería	Mazatlán Sin.	Producción de cerveza
Cervecería Modelo de Torreón, S.A. de C.V.	Cervecería	Torreón, Coah.	Producción de cerveza
Cervecería Modelo del Noroeste, S.A. de C.V.	Cervecería	Cd. Obregón, Son.	Producción de cerveza
Compañía Cervecera de Zacatecas, S.A. de C.V.	Cervecería	Calera de Víctor Rosales, Zac.	Producción de cerveza
Inamex de Cerveza y Malta, S.A. de C.V.	Planta fabril	Cuautlalpan, Edo. Mex.	Fabricación de maquinaria y equipo
Cebadas y Maltas, S.A. de C.V.	Maltería	Calpulalpan, Tlax.	Producción de malta
Extractos y Maltas, S.A.	Maltería	México, D.F.	Producción de malta

La capacidad total de MODELO actualmente es de 60.0 millones de Hectolitros, distribuidos de la siguiente manera:

<b>Planta</b>	<b>Capacidad Instalada</b>
	(miles de Hectolitros)
Cervecería Modelo, S.A. de C.V.	11,100
Compañía Cervecera de Zacatecas, S.A. de C.V.	20,000
Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V.	16,000
Cervecería Modelo de Guadalajara, S.A. de C.V.	5,050
Cervecería Modelo del Noroeste, S.A. de C.V.	3,000
Cervecería Modelo de Torreón, S.A. de C.V.	2,850
Cervecería del Pacífico, S.A. de C.V.	2,000
<b>TOTAL</b>	<b>60,000</b>

Durante el ejercicio 2006 se dio inicio a la construcción de la octava planta cervecera de MODELO, la cual estará ubicada en Piedras Negras, Coahuila y tendrá una capacidad de 10.0 millones de Hectolitros. Se estima que esta nueva planta iniciará su operación en el año 2010, agregando 16% a la actual Capacidad Instalada.

Todos los activos fijos necesarios para la producción de cerveza son propiedad de las empresas respectivas.

Los equipos y la maquinaria utilizados por MODELO, dependiendo de su tipo y uso, tienen una vida útil que fluctúa entre 15 y 25 años. Como ejemplo de esto, se encuentran las torres de enfriamiento que tienen una vida útil de 15 años, en tanto que los silos para almacenamiento de granos cuentan con una vida útil de 25 años. Asimismo, se pueden encontrar equipos tales como los Unitanques para fermentación y reposo, la Casa de Cocimientos para la elaboración de cerveza, calderas y turbinas, que cuentan con una vida útil promedio de 20 años. Los edificios tienen una vida útil de 40 años.

### **Ventas.**

Para satisfacer la creciente demanda del mercado nacional, la sólida red de distribución de MODELO cuenta con los bienes inmuebles necesarios para el almacenamiento y distribución de cerveza, acercando así diariamente el producto a los miles de puntos de venta en la República Mexicana.

Estas características del mercado han sido atendidas gracias a una amplia red de distribución, en la que el equipo de transporte juega un papel destacado. Al cierre del último ejercicio, MODELO contaba con aproximadamente 9,459 vehículos para atender el mercado nacional. Entre los principales tipos de vehículos que se utilizan, se encuentran: tracto-camiones, remolques o cajas, camiones de reparto, camionetas pick-up y doble rodada, montacargas y automóviles para supervisión.

### **Seguros.**

MODELO tiene aseguradas sus plantas, bodegas y oficinas contra incendio, temblor, robo y siniestros, además de contar con seguros contra pérdidas y contingencias por manejo de efectivo y seguros de transporte de mercancía, así como de equipo de transporte. MODELO considera que cuenta con pólizas de seguros que cubren adecuadamente los niveles de riesgo sobre sus propiedades.

### **Expansión y Proyectos de Inversión en el Futuro.**

La posición de liderazgo que MODELO ocupa, se basa en una estrategia de permanentes inversiones, tanto para modernizar sus actuales plantas como para construir nuevas o ampliar las ya existentes. En esta línea, se ha establecido y cumplido el objetivo de contar con una Capacidad Instalada de 60.0 millones de Hectolitros en el año 2007. Las importantes inversiones realizadas, permiten atender la creciente demanda del mercado nacional y las exportaciones a más de 150 países. En los últimos tres ejercicios, las inversiones más importantes se han hecho en las cervecerías de Tuxtepec y en la Maltería en Idaho Falls, así como en la infraestructura de distribución.



Para los próximos tres años, la inversión de mayor envergadura será la nueva planta cervecera en Piedras Negras, Coahuila que contará con una capacidad de 10.0 millones de Hectolitros y requerirá de una inversión de 520 millones de dólares, la cual será financiada con recursos propios. En los próximos cinco años MODELO hará inversiones que se estiman de 170 a 200 millones de dólares en la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning).

**Inversión en la planta de Zacatecas (Compañía Cervecera de Zacatecas, S.A. de C.V.)**

En 1994, MODELO inició la construcción de la planta cervecera más moderna de MODELO, en el estado de Zacatecas. Hacia el final del ejercicio 2003, llegó a su culminación la última etapa de construcción de este importante proyecto cuya inversión significó un total de 840 millones de dólares americanos y una capacidad total de 20.0 millones de Hectolitros.

**Inversión en la Planta de Tuxtepec (Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V.)**

Al final de 1999, el Consejo de Administración de Grupo Modelo aprobó la ampliación de la Capacidad Instalada de 8.0 a 16.0 millones de Hectolitros, cuya fecha de terminación fue el año 2006. El monto total para esta inversión fue de 470 millones de dólares americanos.

**Otras Inversiones.**

Durante 2003 se realizaron inversiones con motivo de la asociación con John I. Hass, líder mundial en la producción de Lúpulo y se continuó la construcción de la Maltería en Idaho Falls.

En el año 2004, MODELO adquirió el 72.0% del capital social de Extractos y Maltas, S.A. de C.V., fábrica transformadora de malta con una Capacidad Instalada de 90,000 toneladas métricas anuales de malta, con lo que mantiene el 98.0% de sus acciones y la convierte en una subsidiaria más que ya consolida a partir de 2004 en sus estados financieros.

En el ejercicio 2005 se concluyó con la construcción de la cuarta Maltería de MODELO, en Idaho Falls, Idaho con una capacidad de 100,000 toneladas de malta por año.

De manera regular, MODELO realiza inversiones en la renovación de maquinaria y equipo en todas sus cervecerías y en la reestructuración de sus operaciones de distribución, que ha permitido la consolidación de centros de distribución y de rutas, lo que a su vez se está traduciendo en ahorros y eficiencias en la manera de hacer que su producto esté disponible en los lugares adecuados en el tiempo oportuno.

MODELO continúa con su estrategia de inversiones, y durante el año 2006, se invirtieron \$4,469 millones de pesos, distribuidos de la siguiente forma:

Área de Inversión	2006	
	Millones de pesos	%
Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V.	\$ 505	11.3
Cervecerías y otras fábricas	2,105	47.1
Ventas	1,859	41.6
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,469</b>	<b>100.0</b>

**Inversiones de Capital**  
(Activo Fijo y Acciones)  
(millones de pesos)

	2006	2005	2004
Inversiones en: Activos fijos y acciones	\$4,469	\$4,190	\$5,462

## **Tecnología.**

Inamex de Cerveza y Malta, S.A. de C.V. ("Inamex" compañía subsidiaria), provee de maquinaria a las plantas de MODELO, para lo cual recibe asesoría principalmente de dos empresas, una alemana que es Ziemann, y otra italiana que es Simonazzi SPA ("Simonazzi"). Hasta 1980, fecha en que Inamex inició sus operaciones, MODELO importaba la totalidad de su maquinaria.

Se han intensificado las tareas encaminadas a robustecer la infraestructura de sistemas, para lograr mayor eficiencia administrativa y operativa.

El uso de las TPV ha permitido automatizar los procesos que consolidan la información sobre las preferencias del consumidor y las necesidades del público objetivo existente en el país, logrando reforzar la calidad y el servicio que siempre han caracterizado a MODELO.

La inversión constante en tecnología facilita la obtención de más y mejor información acerca de las necesidades del mercado y permite un alto nivel de integración de los sistemas internos para mantener e incrementar la coordinación entre las cervecerías, los centros de distribución y los diversos puntos de venta.

MODELO se ha concentrado en seguir dotando a su fuerza de ventas con las mejores herramientas tecnológicas. Las TPV proporcionaron apoyo no sólo al proceso de pre-venta y venta tradicional, sino que son imprescindibles para recabar información estadística que permite a las áreas comerciales alcanzar un mejor conocimiento de los clientes y los productos que desplazan. Esta tecnología permite determinar una adecuada mezcla por marca, presentación y precio, así como hacer frente a los constantes cambios en los hábitos y costumbres del público consumidor.

Durante el ejercicio 2006 se implementaron nuevas herramientas tecnológicas que permiten mejorar y evolucionar los procesos de planeación de la demanda, producción y distribución para lograr una adecuada sincronización en la cadena de suministro con información oportuna. De esta forma, se alcanzó una mejora importante en el nivel de servicio de los canales de distribución, optimizando niveles de inventarios, mayor utilización de activos y reducción de gastos.

En los próximos cinco años MODELO hará inversiones importantes en la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning).

### **xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales.**

Durante el año 2006 y hasta la fecha de elaboración de este reporte, no se presentaron procedimientos judiciales, administrativos o arbitrales que afectaran significativamente los resultados financieros de MODELO.

Actualmente MODELO es parte en diversos procedimientos judiciales y administrativos derivados del curso normal de los negocios. Los funcionarios y abogados de MODELO consideran que los procedimientos legales antes referidos se resolverán en forma favorable para los intereses de MODELO. No obstante lo anterior, se considera que en caso de presentarse resoluciones desfavorables a MODELO en los procedimientos señalados éstos en lo individual o en conjunto no implicarían un efecto negativo significativo en sus resultados financieros.

#### *Procedimientos Arbitrales.*

El 8 de marzo de 2006, la Corte Internacional de Arbitraje notificó el laudo emitido por el Tribunal Arbitral en sentido favorable para MODELO respecto del arbitraje iniciado con fecha 8 de marzo de 2004 por The Gambrinus Company. El laudo arbitral reconoce la validez de la cláusula de terminación prevista bajo el contrato de importación de fecha 22 de noviembre de 1996 por lo que la vigencia de dicho contrato expiró el 31 de diciembre de 2006.

### *Procedimientos ante la Comisión Federal de Competencia.*

En septiembre de 2004 la Comisión Federal de Competencia inició la investigación por denuncia de posibles prácticas monopólicas relativas a contratos de exclusiva en contra de la industria cervecera nacional. Con fecha 9 de noviembre de 2005, la Comisión Federal de Competencia notificó a Grupo Modelo el oficio de presunta responsabilidad por la supuesta realización de prácticas monopólicas relativas.

En agosto de 2006, la Comisión Federal de Competencia notificó a MODELO la resolución emitida bajo el expediente No. DE-25-2004-II por la presunta comisión de prácticas monopólicas relativas derivadas de los contratos de exclusividad en expendios de botella cerrada, ordenando la suspensión de estas practicas. MODELO recurrió dicha resolución mediante recurso de reconsideración y el 10 de enero de 2007, recibió la notificación mediante la cual la Comisión Federal de Competencia resolvió la revocación de la resolución previa y el cierre del expediente respectivo.

### **xii) Acciones Representativas del Capital Social.**

El importe del capital social suscrito y pagado, de Grupo Modelo es de \$2,839'652,300.00 M.N (dos mil ochocientos treinta y nueve millones, seiscientos cincuenta y dos mil trescientos pesos 00/100 Moneda Nacional), valor histórico.

El capital social de Grupo Modelo está integrado por 3,251'759,632 (tres mil doscientas cincuenta y un millones, setecientos cincuenta y nueve mil seiscientos treinta y dos) acciones, nominativas, sin expresión de valor nominal, distribuidas en las siguientes series y clases:

<b>Serie y Clase</b>	<b>Porción Fija</b>	<b>Porción Variable</b>	<b>%</b>	<b>% derecho a voto</b>
A, Clase I	1,459'389,728		44.9%	56.1%
B, Clase II		1,142'017,984	35.1%	43.9%
C, Clase II		650'351,920	20.0%	
<b>Subtotal</b>	<b>1,459'389,728</b>	<b>1,792'369,904</b>		
<b>Total</b>		<b>3,251'759,632</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Las características de cada una de las series se encuentran descritas en los estatutos sociales de Grupo Modelo que prevén lo siguiente:

#### Serie "A"

La Serie "A" está integrada por acciones ordinarias con derecho a voto, que pueden corresponder tanto a la Clase I como a la Clase II, la cual deberá representar en todo tiempo cuando menos el 56.10% del total de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social, ya sea que el capital social se integre únicamente por acciones de la parte mínima fija del capital social o por acciones tanto de la parte mínima fija como de la parte variable del capital social. Las acciones de la Serie "A" son de libre suscripción, por lo que pueden ser adquiridas o suscritas por mexicanos y/o extranjeros.

#### Serie "B"

La Serie "B" está integrada por acciones ordinarias, con derecho a voto, de la Clase II representativas de la parte variable del capital social, la cual en ningún momento podrá representar más del 43.90% del total de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social. Las acciones de la Serie "B" son de suscripción libre, por lo que pueden ser adquiridas o suscritas por mexicanos y/o extranjeros.

## Serie "C"

La Serie "C" está integrada por acciones sin derecho a voto de la Clase II, representativas de la parte variable del capital social, la cual en ningún momento podrá representar más del 20% del total de las acciones en que se divida el capital social. Las acciones de la Serie "C" son de suscripción libre, por lo que pueden ser suscritas o adquiridas por mexicanos y/o extranjeros.

A la fecha no existen acciones representativas del capital fijo y/o variable que se encuentren pendientes de pago.

No se ha pagado en especie participación alguna del capital social.

A raíz de las modificaciones a los estatutos de Grupo Modelo, las acciones Serie "A" representativas del capital social de Grupo Modelo son de libre suscripción. Las otras dos Series mantienen su calidad de libre suscripción. Por lo demás no se han modificado los derechos de los accionistas en los últimos tres ejercicios.

Durante los últimos tres ejercicios sociales, no se han presentado aumentos de capital, emisiones de nuevas acciones ni ofertas públicas en mercado alguno.

### **xiii) Dividendos.**

El pago de dividendos ha sido decretado en forma anual por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas que aprueba los resultados del ejercicio concluido. Los dividendos decretados que a continuación se detallan se expresan en pesos nominales de la fecha de su decreto.

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 18 de abril de 2005 decretó el pago de un dividendo a razón de \$1.05 pesos por cada acción en circulación, para un total de \$3,414'347,613.60 M.N. Este dividendo representó el 55.2% de la Utilidad Neta del ejercicio 2004 y fue 23.2% mayor, en términos nominales, al pagado en el año 2004. El dividendo estuvo a disposición de los accionistas mediante una sola exhibición a partir del 25 de abril de 2005, contra el cupón número 13.

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el día 24 de abril de 2006, decretó el pago de un dividendo en efectivo por \$4,064'699,540.00 M.N. a razón de \$1.25 a cada una de las 3,251'759,632 acciones en circulación. El monto del dividendo se incrementó en 19.0% en términos nominales respecto al año anterior y representó el 55.7% de la Utilidad Neta Mayoritaria del 2005. El pago se realizó a partir del 28 de abril de 2006 contra la entrega del cupón número 14.

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas, celebrada el día 23 de abril de 2007, decretó el pago de un dividendo en efectivo por \$6,763'660,034.56.00 M.N. a razón de \$2.08 a cada una de las 3,251'759,632 acciones en circulación. El monto del dividendo se incrementó en 66.4% en términos nominales respecto al año anterior y representó el 78.0% de la Utilidad Neta Mayoritaria del 2006. El pago se realizó a partir del 30 de abril de 2007 contra la entrega del cupón número 1 (Emisión 2007).

Los dividendos pagados en términos de pesos constantes para los últimos ejercicios son los siguientes:

<b>Año de Pago</b>	<b>Dividendo por Acción</b>
1994	\$0.08
1995	\$0.10
1996	\$0.10
1997	\$0.13
1998	\$0.63
1999	\$0.02
2000	\$0.29
2001	\$0.15
2002	\$0.41
2003	\$0.62
2004	\$0.95
2005	\$1.11
2006	\$1.29
2007	\$2.08

Nota: Cifras con poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2006, excepto 2007 a pesos de poder adquisitivo de abril de 2007, ajustados por "splits"

#### **Política de Dividendos.**

En los términos de los acuerdos celebrados entre los titulares de las acciones de la Serie "A" y de la Serie "B" del capital social de Grupo Modelo, cada año se propone a los accionistas de Grupo Modelo el pago de un dividendo anual por una cantidad equivalente a los flujos libres de efectivo del ejercicio inmediato anterior. Para estos efectos, "flujos libres de efectivo" se define como la totalidad de la utilidad neta mayoritaria de Grupo Modelo, más la depreciación y la amortización más/menos movimientos en el capital de trabajo, menos las inversiones en activo fijo, menos los pagos de principal en caso de existir deuda.

Los titulares de las acciones Serie "A" y Serie "B" referidas, pueden en cualquier momento modificar la política de dividendos.

### 3. INFORMACIÓN FINANCIERA

#### a) INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA.

(Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2006, excepto datos por acción y razones financieras)

CONCEPTO	2006	2005	2004
<b>VENTAS DE CERVEZA -Millones de Hectolitros-</b>			
Mercado Nacional	33.45	31.80	30.59
Mercado de Exportación	15.89	13.74	12.23
Mercado Total	49.34	45.54	42.82
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
VENTAS NETAS	\$ 56,828	\$ 51,559	\$ 48,185
RESULTADO BRUTO	\$ 31,189	\$ 27,861	\$ 27,139
RESULTADO DE OPERACION	\$ 16,250	\$ 14,331	\$ 14,139
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y P.T.U.	\$ 17,350	\$ 15,240	\$ 14,553
RESULTADO NETO CONSOLIDADO	\$ 11,312	\$ 9,888	\$ 8,717
RESULTADO NETO MAYORITARIO	\$ 8,672	\$ 7,587	\$ 6,648
<i>EBITDA (Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización.)</i>	\$ 18,554	\$ 16,458	\$ 16,043
<b>SITUACIÓN FINANCIERA</b>			
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 28,327	\$ 25,195	\$ 22,498
INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	\$ 49,196	\$ 47,656	\$ 46,010
ACTIVO TOTAL	\$ 90,746	\$ 83,535	\$ 78,991
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	\$ 8,061	\$ 7,907	\$ 8,348
PASIVO CON COSTO	0	0	0
PASIVO LARGO PLAZO	0	0	0
PASIVO TOTAL	\$ 14,259	\$ 12,663	\$ 13,605
CAPITAL CONTABLE MAYORITARIO	\$ 58,787	\$ 54,488	\$ 50,240
INVERSIONES DE ACTIVO FIJO	\$ 4,469	\$ 4,190	\$ 4,624

#### DATOS POR ACCIÓN

Número de Acciones en Circulación (millones)	3,252	3,252	3,252
Utilidad Por Acción	\$2.67	\$2.33	\$2.04
Valor en Libros por Acción	\$ 18.1	\$16.8	\$15.5
EBITDA por Acción	\$ 5.71	\$ 5.06	\$ 4.93
Dividendos por acción	\$ 1.29	\$ 1.11	\$ 0.95

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
<b>Liquidez</b>	<b>5.6</b>	<b>6.3</b>	<b>5.9</b>
<b>Pasivo Total / Activo Total</b>	<b>15.7%</b>	<b>15.2%</b>	<b>17.2%</b>
<b>Pasivo Total / Capital Contable</b>	<b>0.19</b>	<b>0.18</b>	<b>0.23</b>
<b>Rendimiento de Accionistas</b>	<b>14.8%</b>	<b>13.9%</b>	<b>13.2%</b>
<b>Pasivo Con Costo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Rotación de Inventarios (veces)</b>	<b>3.82</b>	<b>3.95</b>	<b>3.70</b>
<b>Rotación de Cuentas por Pagar (días)</b>	<b>43</b>	<b>25</b>	<b>19</b>
<b>Rotación de Cuentas por Cobrar (días)</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>9</b>

**b) INFORMACIÓN FINANCIERA POR LÍNEA DE NEGOCIO, ZONA GEOGRÁFICA Y VENTAS DE EXPORTACIÓN.**

La información por segmentos se analiza en la Nota 15 de los Estados Financieros Dictaminados que se presentan en el Numeral 7, del presente Reporte Anual.

**c) INFORME DE CRÉDITOS RELEVANTES.**

Al 31 de diciembre de 2006 los créditos de MODELO son los que tiene con proveedores, participación del personal en la utilidad, acreedores diversos e Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) por pagar, e Impuesto Sobre la Renta y Participación de los Trabajadores en las Utilidades diferidos.

El 56.5% del pasivo total estuvo representado por el impuesto diferido, mismo que se analiza en la Nota 12 – c) de los Estados Financieros Dictaminados que se presentan en el numeral 7 de este reporte anual.

**d) COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA DE MODELO.**

El siguiente análisis debe leerse en conjunto con los Estados Financieros Consolidados de MODELO y con las notas a los mismos.

Los Estados Financieros de MODELO han sido preparados conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México. A partir del 1 de enero de 2007, entraron en vigor las disposiciones de las nuevas Normas de Información Financiera (NIF) emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), las cuales se considera que no tendrán una afectación importante en la información financiera de MODELO.

Las cifras de los estados financieros y sus notas, así como las que se incluyen en este análisis, han sido reexpresadas a pesos constantes al 31 de diciembre de 2006.

Es importante mencionar que en 2007 los estados financieros de Grupo Modelo reflejarán la consolidación de los resultados de Crown Imports, LLC, el importador exclusivo de los productos de MODELO en E.U.A. a partir de enero 2007. Asimismo, a partir de enero de 2007 en el volumen y ventas de cerveza del mercado doméstico se incluirá el portafolio de marcas importadas. Anteriormente, los ingresos de marcas importadas se registraban en otros ingresos normales de la actividad.

**i) Resultados de la Operación.**

	<b>RESULTADOS</b>		<b>RESULTADOS</b>
Incremento en Ventas Netas	10.2%	Incremento en Utilidad de Operación	13.4%
Reducción en Costo / Ventas	85 puntos base	Incremento en EBITDA	12.7%
Incremento en Gastos / Ventas	5 puntos base	Incremento en la Utilidad Neta Mayoritaria	14.3%

**Ventas de Cerveza.**

El volumen total de ventas de cerveza en 2006 ascendió a 49.3 millones de Hectolitros, lo cual representa un incremento de 8.3% con respecto al año anterior. En México, las ventas se incrementaron 5.2%, impulsadas por un mayor consumo durante el año. Asimismo, las ventas de cerveza en el extranjero aumentaron 15.7%, debido principalmente a la fuerte demanda en Norteamérica, Europa, Oceanía y Latinoamérica.

*(Cifras en millones de Hectolitros)*

<u>Ventas de Cerveza</u>	<u>2006</u>	<u>2005</u>	<u>Incremento</u>
Nacional	33.453	31.806	5.2%
Exportación	15.888	13.737	15.7%
<b>Total</b>	<b>49.341</b>	<b>45.543</b>	<b>8.3%</b>

**Ventas Netas.**

Durante 2006, las ventas netas se incrementaron 10.2% con relación al año anterior, para ubicarse en \$56,828 millones de pesos.

En el mercado nacional MODELO aumentó precios por región, canal, marca y presentación, con un incremento promedio en línea con la inflación. Al cierre del año, el precio promedio por Hectolitro creció 0.7% en términos reales, comparado con 2005, debido a la práctica de gestión de ingresos. La combinación de sólidos volúmenes y precios resultó en un crecimiento de 5.9% en las ventas nacionales.

Las ventas en el mercado de exportación aumentaron 15.6% en pesos, y 19.1% en dólares. Lo anterior reflejó un precio promedio por Hectolitro estable en pesos, mientras que en términos de dólares, el precio por Hectolitro creció 2.9%.

<b>Ventas Netas</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>Incremento</b>
Nacional	33,071	31,230	5.9%
Exportación	16,725	14,473	15.6%
Otros Ingresos	7,032	5,856	20.1%
<b>Total</b>	<b>56,828</b>	<b>51,559</b>	<b>10.2%</b>

(millones de pesos)

**Otros Ingresos.**

El renglón de otros ingresos creció 20.1% con respecto a 2005, alcanzando la cifra de \$7,032 millones de pesos, la cual incluye los ingresos no generados por la venta de cerveza, tales como regalías, venta de refrescos, vinos, licores, alimentos y otros productos que se venden a través de la cadena de tiendas de conveniencia, propiedad de MODELO; la venta de subproductos derivados del proceso de producción; ingresos por equipos deportivos propiedad de MODELO, y las ventas de las cervezas de Anheuser-Busch que son importadas y distribuidas en México por MODELO.



### **Costo de Ventas.**

En 2006, el costo de ventas se incrementó 8.2%, a \$25,639 millones de pesos debido principalmente a un mayor porcentaje de presentaciones no retornables en la mezcla de ventas. No obstante, a raíz de diversas iniciativas que MODELO implantó en el transcurso del año, el costo por Hectolitro se mantuvo estable, y el costo de ventas, como porcentaje de las ventas netas, decreció de 46.0% en 2005 a 45.1% en 2006.

### **Utilidad Bruta.**

La utilidad bruta del ejercicio ascendió a \$31,189 millones de pesos, lo que representa un incremento de 11.9% sobre 2005. Como resultado de las eficiencias en costos, el margen bruto creció 90 puntos base a 54.9% en 2006.

### **Gastos de Operación.**

Al cierre del ejercicio 2006, los gastos de operación representaron 26.3% de las ventas netas, manteniéndose estable con respecto al 26.2% registrado en 2005. Lo anterior incluye un mayor apoyo a publicidad y comercialización en México y en el extranjero, así como gastos incurridos como parte de la reestructura y expansión de la cadena de tiendas de conveniencia Extra. El gasto total por Hectolitro aumentó 1.9% durante el año 2006.

### **Utilidad de Operación.**

Durante el año 2006, la utilidad de operación creció 13.4%, llegando a \$16,250 millones de pesos. Por lo tanto, el margen de operación alcanzó 28.6%, lo que representó una expansión de 80 puntos base con respecto al año anterior.

### **Depreciación y Amortización.**

Los cargos por depreciación y amortización ascendieron a \$2,883 millones de pesos, un incremento del 11.8% en comparación con 2005. Esta cifra refleja la instalación de equipo nuevo y la modernización continua de los activos en toda la organización.

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

El resultado integral de financiamiento registró una ganancia de \$429 millones de pesos, comparado con los \$645 millones de pesos del 2005. La reducción refleja principalmente los efectos de una mayor inflación en el año y menores tasas de interés.

### **Impuestos.**

La tasa efectiva en 2006, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades, fue de 34.8% comparada con 35.1% en el año previo. El cambio se debió principalmente a la menor tasa corporativa de impuestos y a movimientos en los impuestos diferidos.

### **Utilidad Neta Mayoritaria.**

La utilidad neta mayoritaria creció 14.3% con respecto al año anterior, al pasar de \$7,587 millones de pesos a \$8,672 millones de pesos. Esta cifra refleja principalmente un incremento en el resultado de operación, así como una menor tasa de impuestos.

## ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital.

### Situación Financiera.

Al cierre del ejercicio fiscal de 2006, el activo circulante de MODELO ascendió a \$34,525 millones de pesos, un incremento de 15.4%, mientras que el activo total creció 8.6%, llegando a \$90,746 millones de pesos. El efectivo y las inversiones temporales ascendieron a \$22,093 millones de pesos, un incremento de 20.4%, y se invirtieron principalmente en instrumentos de renta fija de corto plazo en pesos. Los inventarios, que alcanzaron la cifra de \$6,710 millones de pesos, representaron 7.4% del activo total. MODELO mantuvo la práctica de no incurrir en endeudamientos y el pasivo total al final del ejercicio representó 15.7% del activo total. Durante 2006, el pasivo de largo plazo, constituido totalmente por impuestos diferidos, ascendió a \$8,061 millones de pesos. El pasivo de corto plazo representó 43.5% del pasivo total.

### Inversiones de Capital.

MODELO invirtió \$4,469 millones de pesos de la generación de flujo de efectivo en modernización y expansión. Los fondos se asignaron de la siguiente manera:

Área de Inversión	2006	
	Millones de pesos	%
Compañía Cervecera del Trópico, S.A. de C.V.	\$ 505	11.3
Cervecerías y otras fábricas	\$ 2,105	47.1
Ventas	\$ 1,859	41.6
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,469</b>	<b>100.0</b>

### Dividendos.

En los términos de los acuerdos celebrados entre los titulares de las acciones de la Serie "A" y de la Serie "B" del capital social de Grupo Modelo, cada año se propone a los accionistas de Grupo Modelo el pago de un dividendo anual por una cantidad equivalente a los flujos libres de efectivo del ejercicio inmediato anterior. Para estos efectos, "flujos libres de efectivo" se define como la totalidad de la utilidad neta mayoritaria de Grupo Modelo, más la depreciación y la amortización más/menos movimientos en el capital de trabajo, menos las inversiones en activo fijo, menos los pagos de principal en caso de existir deuda.

En abril del 2006 Grupo Modelo decretó el pago de un dividendo en efectivo por \$4,065 millones de pesos nominales, a razón de \$1.25 pesos a cada una de las acciones en circulación. El monto del dividendo se incrementó en 19.0% en términos nominales en comparación con el del 2005. Este dividendo se pagó contra el cupón número 14 de las acciones a partir del 28 de abril. Por otra parte, Anheuser-Busch recibió de Diblo, S.A. de C.V. un dividendo de \$1,230 millones de pesos nominales, por la participación de 23.25% que tiene en dicha compañía.

El 23 de abril de 2007 se decretó el pago de un dividendo en efectivo por \$6,764 millones de pesos nominales a razón de \$2.08 pesos a cada una de las acciones en circulación. El monto del dividendo se incrementó en 66.4% en términos nominales respecto al año anterior y representa el 78.0% de la Utilidad Neta Mayoritaria del 2006. Por otra parte, Anheuser-Busch recibió de Diblo, S.A. de C.V. un dividendo de \$2,049 millones de pesos, por la participación de 23.25% que tiene en dicha compañía.

## Fuentes de Liquidez.

La única fuente de liquidez de MODELO es la generación de flujo de efectivo originada por la operación. De esta manera durante los últimos tres ejercicios se observa el siguiente flujo de efectivo, comparado contra la aplicación en dos importantes partidas: inversiones de capital y pago de dividendos:

*(Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 2006)*

<b>Concepto</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Utilidad consolidada antes de partidas extraordinarias	\$11,312	\$ 9,888	\$ 8,716
Partidas aplicadas a resultados que no utilizaron recursos	2,767	2,306	3,193
Recursos generados por cambios en el capital de trabajo	(311)	(1,485)	(998)
<b>Recursos generados por la operación</b>	<b>13,768</b>	<b>10,709</b>	<b>10,911</b>
Inversiones de capital	4,974	4,509	4,849
Pago dividendos a accionistas mayoritarios y minoritarios	5,455	4,777	2,464
Adquisición de intereses minoritarios	26	6	164
<b>Suma inversiones y dividendos pagados</b>	<b>10,455</b>	<b>9,292</b>	<b>7,477</b>
Otros recursos (aplicados)	(1)	(110)	(113)
<b>Incremento (disminución) en efectivo y valores</b>	<b>3,744</b>	<b>1,307</b>	<b>3,321</b>
<b>Saldo al inicio ejercicio</b>	<b>18,348</b>	<b>17,041</b>	<b>13,706</b>
<b>Efectivo de subsidiaria incorporada</b>	<b>432</b>	<b>0</b>	<b>14</b>
<b>Saldo al final del ejercicio</b>	<b>\$22,092</b>	<b>\$18,348</b>	<b>\$17,041</b>

## Líneas de Crédito Disponibles.

MODELO no tiene abiertas líneas de crédito.

## Políticas que Rigen la Tesorería.

MODELO invierte sus excedentes de efectivo en instrumentos emitidos por el Gobierno Federal y/o empresas privadas calificadas con una alta calidad crediticia, a través de prestigiados Grupos Financieros.

Al 31 de diciembre de 2006 se tenían posiciones abiertas para 2007 y 2008 de cobertura cambiaria por un nocional (valor subyacente) de \$416 millones de dólares y un valor de mercado de \$52.7 millones de pesos mientras que para gas natural se tenían 8.99 contratos, considerando que cada contrato representa a su vez 10,000 MBTU (por sus siglas en inglés Millions British Thermal Unit, uno de los indicadores de medición en el consumo de gas), que representan 89,900 MBTU como valor subyacente para 2007, con valor de mercado de \$4.5 millones de pesos.

El estado de resultados en el ejercicio de 2006 registró una utilidad de \$34.8 millones de pesos en lo que respecta a cobertura por tipo de cambio y a una pérdida de \$8.7 millones de pesos en lo que se refiere a gas natural.

#### **Monedas en las que mantiene inversiones temporales.**

Dependiendo de las tasas de interés nacional e internacional, es como MODELO invierte igualmente sus excedentes de tesorería en moneda nacional o extranjera.

#### **Inversiones relevantes comprometidas por realizar posteriores al cierre de 2006.**

Para los próximos tres años, la inversión de mayor envergadura será la nueva planta cervecera en Piedras Negras, Coahuila que contará con una capacidad de 10.0 millones de Hectolitros y requerirá de una inversión de 520 millones de dólares, la cual será financiada con recursos propios. En los próximos cinco años MODELO hará inversiones que se estiman de 170 a 200 millones de dólares en la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning), también financiable con los recursos generados por la operación del negocio.

#### **Créditos o Adeudos Fiscales Relevantes al Último Ejercicio Fiscal.**

MODELO sólo mantiene adeudos fiscales correspondientes al último ejercicio, y está al corriente en su pago.

MODELO no realizó transacciones relevantes no registradas en el balance general o estado de resultados.

#### **iii) Control Interno.**

MODELO cuenta con un sistema de control interno que consiste en una serie de políticas y procedimientos establecidos sobre la estructura de organización, el funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités, la asignación de autoridad y responsabilidad, la supervisión y seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna, las políticas y prácticas del personal, las influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de MODELO y el sistema contable que incluye los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones realizadas.

Asimismo, MODELO da un estricto seguimiento al informe que por escrito rinde el despacho de auditores externos al iniciar cada año sus labores de revisión, sobre las debilidades o desviaciones relacionadas con la estructura del control interno.

Grupo Modelo cuenta con un importante apoyo en materia de control interno en la figura del Comité de Auditoría, el cual en el ejercicio 2006 realizó las siguientes tareas:

1. Se revisaron, analizaron y aprobaron las principales políticas y criterios contables seguidas por Grupo Modelo, en términos de la información recibida. Se hizo constar que en el ejercicio no se modificaron las políticas contables de Grupo Modelo.
2. Se revisaron los estados financieros consolidados trimestrales y los lineamientos del reporte a la BMV.

3. Se recibió y aprobó el Informe del Director General por las actividades correspondientes al ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2006, y se sometió a la consideración del Consejo de Administración la opinión favorable sobre dicho informe, para su posterior presentación a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.
4. Se recibió por parte del Auditor Externo un reporte de resultados de la Auditoría Externa al 31 de diciembre de 2006, con un dictamen limpio sin observaciones, en el que se destacó la colaboración obtenida de todas las áreas para el cumplimiento de esta tarea.
5. El Comité evaluó la labor tanto de la persona moral que presta el servicio de Auditoría Externa PricewaterhouseCoopers, S.C., y sus honorarios, que fueron aprobados, así como la del C.P. José Salazar Tapia y las consideró satisfactorias. Por otra parte, el Auditor Externo confirmó su independencia.
6. Se revisaron y aprobaron los servicios adicionales o complementarios al de auditoría prestados por el Auditor Externo y la remuneración de estos servicios con respecto al monto que se pagó por los servicios de auditoría.
7. Para la elaboración del informe que el Comité de Auditoría presentó al Consejo de Administración, se escuchó a los directivos relevantes de Grupo Modelo, sin que existieran diferencias de opinión entre ellos.
8. Con fundamento en el dictamen de Auditoría Externa, en su opinión, los estados financieros de Grupo Modelo con cifras al 31 de diciembre de 2006, son adecuados y suficientes y por lo tanto, dichos estados reflejan en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Grupo Modelo, por lo que propusieron al Consejo de Administración su aprobación y presentación a la Asamblea de Accionistas para su aprobación definitiva.
9. Igualmente, fue revisado y aprobado el estado que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la sociedad y personas morales que ésta controla, las principales características de las evaluaciones contenidas en sus reportes, el programa de revisiones cumplido en el ejercicio y sus resultados, que fueron satisfactorios.
10. Se aprobó el programa de auditoría interna para el presente ejercicio y se recibió un reporte de las actividades realizadas a la fecha, lo que también fue aprobado.
11. Hasta la fecha en la que era responsabilidad del Comité de Auditoría, se revisaron diversas operaciones con partes relacionadas, recomendando al Consejo de Administración su aprobación.
12. Para mejor proveer, el Comité solicitó que los Comisarios rindieran un informe de sus funciones hasta la fecha en la que estuvieron en funciones en el 2006, el cual resultó satisfactorio.

Lo anterior, con el objeto de dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la ley, y a las funciones propias del Comité de Auditoría, escuchando en todo momento a los Directivos Relevantes de Grupo Modelo.

#### **e) ESTIMACIONES, PROVISIONES Ó RESERVAS CONTABLES CRÍTICAS.**

MODELO no tiene estimaciones contables críticas hechas por la Administración respecto a un elemento, rubro o cuenta de los Estados Financieros, que requiera que MODELO establezca supuestos sobre aspectos altamente inciertos, de tal forma que los Estados Financieros no pueden verse afectados de forma significativa por cambios en las estimaciones que puedan ocurrir.

#### 4. ADMINISTRACIÓN.

##### a) AUDITORES EXTERNOS.

Los Auditores Independientes de MODELO son el despacho PricewaterhouseCoopers. MODELO no ha realizado cambios de despacho de Auditores Independientes en los últimos tres ejercicios considerados para este Reporte Anual. Sin embargo, en el ejercicio 2005 el señor Rafael Maya, dejó de actuar como socio encargado de la auditoría por parte de la firma PricewaterhouseCoopers, por haber transcurrido el tiempo que de acuerdo con la política de su firma y las sanas prácticas corporativas, pudo desempeñar esta función y su lugar fue ocupado por el C.P. José A. Salazar Tapia.

El nombramiento y/o la remoción de los auditores externos es propuesto por el Consejo de Administración, con la opinión del Comité de Auditoría.

La opinión sobre los estados financieros emitida por los auditores independientes no han contenido salvedades u opinión negativa. Tampoco se han abstenido de opinar sobre algún tema en particular, durante los tres últimos ejercicios que se incluyen en el presente Reporte Anual.

En adición a la auditoría de los Estados Financieros de MODELO, PricewaterhouseCoopers ha proporcionado algunos servicios de asesoría fiscal y otros servicios. El monto total de los pagos no representó más del 5.0% de los ingresos del despacho.

##### b) OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTO DE INTERÉS.

Las principales operaciones celebradas con compañías relacionadas no consolidadas, se analizan a continuación, mismas que fueron celebradas en condiciones de mercado:

(Cifras en miles de pesos constantes al 31 de diciembre de 2006)

Descripción	2006	2005	2004
Compras de:			
Envase y empaque	\$ 6,842,241	\$ 5,502,529	\$ 5,236,425
Maquinaria	2,229	77,588	182,269
Total	<b>\$ 6,844,470</b>	<b>\$ 5,580,117</b>	<b>\$ 5,418,694</b>
Ventas de:			
Materiales reciclables	\$ 187,639	\$ 217,516	\$ 151,957
Maquinaria y servicios de mantenimiento	3,801	23,461	4,748
Total	<b>\$ 191,440</b>	<b>\$ 240,977</b>	<b>\$ 156,705</b>

## c) ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS.

### Consejo de Administración.

El actual Consejo de Administración de Grupo Modelo fue designado el 23 de abril de 2007, en Asamblea General Ordinaria de Accionistas y está integrado por diecinueve consejeros propietarios y sus respectivos suplentes, como se describen más adelante.

Los miembros del Consejo de Administración continuarán en el desempeño de sus funciones, aún cuando hubiese concluido el plazo para el que hayan sido designados o por renuncia al cargo, hasta por un plazo de 30 días naturales, a falta de la designación del sustituto o cuando éste no tome posesión de su cargo, sin estar sujetos a lo dispuesto en el artículo 154 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

#### Presidente Honorario Vitalicio

Antonino Fernández Rodríguez

#### Presidente

Carlos Fernández González

#### Vicepresidente

Ma. Asunción Aramburuzabala Larregui

### MIEMBROS DE LA SERIE "A"

#### **Consejeros Propietarios**

Antonino Fernández Rodríguez <sup>1,2</sup>  
Carlos Fernández González <sup>1</sup>  
Ma. Asunción Aramburuzabala Larregui <sup>1,2</sup>  
Emilio Carrillo Gamboa <sup>3</sup>  
Alfonso De Angoitia Noriega <sup>1</sup>  
Luis Fernando Gerardo de la Calle Pardo <sup>3</sup>  
Valentín Díez Morodo <sup>1,2</sup>  
Luis Javier González Cimadevilla <sup>1</sup>  
Pablo González Díez <sup>1,2</sup>  
Jaime Serra Puche <sup>3</sup>

#### **Consejeros Suplentes**

Luis Manuel Sánchez Carlos  
Laurentino García González  
Lucrecia Aramburuzabala Larregui de Fernández  
Luis Gerardo Sordo Sordo  
Joaquín Sordo Barba  
Mario Álvarez Yates  
Alfonso Cervantes Riba  
Juan Sánchez-Navarro Redo  
Cesáreo González Díez  
Fernando del Castillo Elorza

### MIEMBROS DE LA SERIE "B"

#### **Consejeros Propietarios**

August A. Busch III <sup>1</sup>  
August A. Busch IV <sup>1</sup>  
Mark T. Bobak <sup>1</sup>  
Juan Enrique Cintron Patterson <sup>3</sup>  
James R. Jones <sup>3</sup>  
Thomas W. Santel <sup>1</sup>  
Pedro Lotufo Soares <sup>1</sup>  
Alejandro Martin Strauch Aznarez <sup>1</sup>  
Claus Werner von Wobeser Hoepfner <sup>3</sup>

#### **Consejeros Suplentes**

John F. Kelly  
Robert J. Golden  
Paul B. Powers  
María Cintron Magennis  
Larry D. Bauman  
Mark R. Westfall  
José Antonio Cervantes Cuéllar  
Gary L. Rutledge  
Gabriela Salazar Torres

1 Relacionado

2 Patrimonial

3 Independiente

**Secretario**

Margarita Hugues Vélez

**Prosecretario**

Abdón H. Hernández Martínez

De acuerdo a la determinación del titular de las acciones de la Serie "A", los miembros propietarios podrán ser sustituidos únicamente por sus respectivos suplentes. De acuerdo a la determinación del titular de las acciones de la Serie "B", los miembros propietarios podrán ser sustituidos indistintamente por determinados suplentes, de los miembros elegidos por dicha serie "B".

A partir de las reformas a sus estatutos sociales para adecuarlos a las nuevas disposiciones de la LMV, Grupo Modelo eliminó la figura de los Comisarios.

**Forma en que se designan los consejeros**

Por votación separada por series de acciones.

**Participación de los Consejeros en otras empresas**

Los miembros del Consejo de Administración de Grupo Modelo son empresarios con probada capacidad y reconocimiento. Algunos de ellos son consejeros y/o funcionarios de otras empresas:

*Antonino Fernández Rodríguez*, consejero en las empresas Daimler-Chrysler y Grupo Financiero Santander Serfin.

*Luis Fernando de la Calle Pardo* consejero de Consorcio Aeroméxico, Holcim Apasco y socio del despacho De la Calle, Madrazo, Mancera, S.C.

*Carlos Fernández González* consejero en las empresas Grupo Televisa, Anheuser-Busch, Emerson Electric y Grupo Financiero Santander Serfin.

*Ma. Asunción Aramburuzabala Larregui*, consejero en las compañías Grupo Televisa, América Móvil, Grupo Financiero Banamex.

*Emilio Carrillo Gamboa*, consejero de las sociedades Holcim Apasco, Empresas ICA, Kimberly Clark de México, San Luis Corporación, Grupo México, Grupo Nacional Provincial, Grupo Posadas, Southern Copper Corporation y The México Fund.

*Valentín Díez Morodo*, consejero de las compañías Grupo Financiero Banamex, Acciones y Valores Banamex, Kimberly Clark de México, Grupo MVS Multivisión, Grupo Aeroportuario del Sureste, Alfa, Grupo México, Grupo KUO, Mexichem, Zara México y Telefónica Móviles México.

*Luis Javier González Cimadevilla*, consejero de Grupo Gondi y Transportes Prisa.

*Pablo González Díez*, consejero de Grupo Gondi, Empaques Modernos San Pablo y Dirección de Fábricas.

*Alfonso de Angoitia Noriega*, consejero en las empresas Grupo Televisa, SKY, Cablevisión.



*Jaime Serra Puche*, socio del Despacho SAI Consultores y consejero de Chiquita Brands International, Inc., Tenaris, The México Fund, Ferromex, Vitro, Grupo Financiero BBVA Bancomer y Rotoplas.

*August A. Busch III*, consejero de las empresas Anheuser-Busch Companies, Emerson Electric Co y AT&T.

*August A. Busch IV*, consejero de las empresas Anheuser-Busch Companies y Federal Express.

*Mark T. Bobak*, funcionario de la empresa Anheuser-Busch Companies.

*Juan Enrique Cintron Patterson* consejero en las empresas Grupo Industrial Cintron, Coloide Mexicana y Distribuidora Colflocin.

*James R. Jones*, consejero de las compañías, KeySpan Energy Corporation, Kansas City Southern, St. Louis Rassini y Anheuser-Busch Companies.

*Thomas W. Santel*, funcionario de la empresa Anheuser-Busch Companies.

*Pedro Lotufo Soares*, funcionario en la empresa Anheuser-Busch Companies.

*Alejandro Martin Strauch Aznarez*, consejero en CCU Argentina.

*Claus von Wobeser Hoepfner*, socio del despacho Von Wobeser y Sierra, S.C., miembro del Consejo y Comité Ejecutivo del capítulo mexicano de la Cámara Internacional de Comercio y Presidente de la Comisión de Arbitraje del mismo.

### **Remuneraciones a los Consejeros, miembros de los Comités de Auditoría, Prácticas Societarias y Ejecutivo.**

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 23 de abril de 2007 aprobó pagar a los señores miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración, del Comité de Auditoría, del Comité de Prácticas Societarias y del Comité Ejecutivo, al Secretario y Prosecretario de Grupo Modelo, como emolumentos por el desempeño de sus cargos, la cantidad en efectivo de \$35,000.00 M.N. (treinta y cinco mil pesos 00/100, Moneda Nacional), por su asistencia a cada sesión de Consejo o de Comité de que se trate, sujetos los pagos referidos a las retenciones fiscales que procedan.

### **Principales funcionarios.**

A continuación se presentan los nombres de los principales funcionarios, su antigüedad en MODELO y su cargo:

*Carlos Fernández González*, 17 años  
**Presidente del Consejo de Administración y Director General**

*Ernesto Alcalde y Rodríguez*, 7 años  
**Vicepresidente de Finanzas y Fiscal**

*Víctor Manuel Alonso Maltrá*, 5 años  
**Vicepresidente de Recursos Humanos**

*Daniel del Río Benítez*, 14 años  
**Vicepresidente Operaciones**

*Alfredo García Hernández 27 años*  
**Vicepresidente de Planeación Corporativa**

*Margarita Hugues Vélez, 4 años*  
**Vicepresidente Jurídico**

*José Parés Gutiérrez, 13 años*  
**Vicepresidente Internacional**

*René Saracho Villegas, 31 años*  
**Vicepresidente de Abastecimientos**

*Jorge Siegrist Prado, 7 años*  
**Vicepresidente de Relaciones Corporativas y Comunicación**

*Juan José Suárez Coppel,*  
**Vicepresidente de Administración y Finanzas**

*Francisco Ruenes Escoto, 30 años*  
**Director General de Ventas Nacionales**

*Carlos Uranga Netzker, 3 años*  
**Director de Mercadotecnia**

#### **Remuneraciones a los Directivos Relevantes.**

El Comité de Prácticas Societarias fue constituido mediante Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas de fecha 18 de diciembre de 2006, y empezó a sesionar durante el ejercicio 2007. Dentro de las funciones de dicho Comité se encuentra la de apoyar al Consejo de Administración en la determinación de la retribución integral del Director General, así como en la elaboración y opinión sobre las Políticas para la designación y retribución integral de los demás Directivos Relevantes, actividad que dicho Comité se encuentra desarrollando a partir de la fecha de su entrada en funciones.

#### **Personas físicas o morales que son beneficiarios del 5.0% o más del capital social de Grupo Modelo con derecho a voto.**

Banco Nacional de México, S.A.  
1,459'389,728 acciones de la Serie "A"  
56.1% de las acciones con derecho a voto

Anheuser-Busch Companies, Inc.  
1,142'017,984 acciones de la Serie "B"  
43.9% de las acciones con derecho a voto

No han existido cambios significativos en los últimos tres años respecto del porcentaje de propiedad mantenido por los actuales principales accionistas.

## **Órgano Intermedio de Administración.**

### Comité Ejecutivo.

El Comité Ejecutivo de Grupo Modelo es un órgano intermedio de Administración integrado por 9 miembros propietarios y sus respectivos suplentes, de los cuales 5 son designados por los titulares de las Acciones Serie "A" y los restantes 4 por los titulares de las Acciones Serie "B". Todos los miembros del Comité Ejecutivo son miembros del Consejo de Administración.

El Comité Ejecutivo de Grupo Modelo se encuentra integrado por las siguientes personas:

#### **MIEMBROS DE LA SERIE "A"**

##### **Propietarios**

Antonino Fernández Rodríguez  
Carlos Fernández González <sup>(P)</sup>  
María Asunción Aramburuzabala Larregui  
Mario Álvarez Yates  
Juan Sánchez-Navarro Redo

##### **Suplentes**

Luis Manuel Sánchez Carlos  
Pablo González Díez  
Lucrecia Aramburuzabala Larregui  
Joaquín Sordo Barba  
Cesáreo González Díez

#### **MIEMBROS DE LA SERIE "B"**

##### **Propietarios**

August A. Busch IV  
Thomas W. Santel  
Pedro Lotufo Soares  
Claus Werner von Wobeser Hoepfner

##### **Suplentes**

Mark T. Bobak  
John F. Kelly  
José Antonio Cervantes Cuellar  
Paul B. Powers.

---

<sup>(P)</sup> *Presidente.*

Adicionalmente, el Consejo de Administración de Grupo Modelo se auxilia por los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias, mismos que se encuentran integrados por los siguientes consejeros independientes:

##### **Comité Auditoría**

Emilio Carrillo Gamboa	Presidente
Claus Werner von Wobeser	Vocal
Joaquín Sordo Barba <sup>(EF)</sup>	Vocal

##### **Comité Prácticas Societarias**

Luis Fernando de la Calle Pardo	Presidente
Claus Werner von Wobeser Hoepfner	Vocal
Luis Gerardo Sordo Sordo	Vocal

---

<sup>(EF)</sup> *Experto Financiero.*

#### Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría auxilia al Consejo de Administración en el desempeño de las actividades que conforme a la LMV y a los estatutos sociales vigentes le son asignadas.

#### Comité de Prácticas Societarias.

El Comité de Prácticas Societarias auxilia al Consejo de Administración en el desempeño de las actividades que conforme a la LMV y a los estatutos sociales vigentes le son asignadas.

### **d) ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS.**

#### **Facultad del Consejo de Administración para establecer planes de compensación de ejecutivos.**

Conforme a la nueva LMV le corresponde al Consejo de Administración aprobar, con la previa opinión del Comité de Prácticas Societarias, la retribución integral del Director General así como las Políticas para la designación y retribución de los demás Directivos Relevantes.

#### **Convenios que tengan por efecto retrasar, prevenir, diferir o hacer más onerosos los cambios de Control.**

En relación con esta sección favor de remitirse al siguiente apartado denominado *Fideicomisos que limiten derechos corporativos de las acciones.*

#### **Fideicomisos que limiten derechos corporativos de las acciones.**

Mediante contrato de fideicomiso celebrado en junio de 1993 con Banco Nacional de México, S.A. Institución de Banca Múltiple, como fiduciaria, accionistas de Grupo Modelo afectaron en fideicomiso las acciones de la Serie "A" Clase I, representativas de la parte mínima fija del capital social de Grupo Modelo, equivalentes al 56.1% de las acciones con derecho a voto de Grupo Modelo. Mediante este instrumento acordaron, entre otras cosas, que las acciones objeto de fideicomiso fueran votadas siempre conjuntamente en el mismo sentido. Este fideicomiso, tiene como efecto el prevenir un cambio de control de Grupo Modelo.

#### **Modificaciones realizadas a los estatutos sociales.**

El 18 de diciembre de 2006, Grupo Modelo celebró una Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas para aprobar, entre otros asuntos, la reforma a sus estatutos sociales, a efecto de adecuarlos a las disposiciones de la nueva LMV publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de diciembre de 2005. Entre las principales modificaciones podremos mencionar las siguientes: (i) el cambio de régimen societario por el de Sociedad Anónima Bursátil; (ii) la redefinición de las funciones del Consejo de Administración y del Director General, en los términos previstos por la nueva ley; (iii) la desaparición de la figura de Comisario y la consecuente redistribución de sus funciones entre el Consejo de Administración y los Comités de Auditoría y Prácticas Societarias, así como el auditor externo.

Se adjunta al presente documento como Anexo "C" los estatutos sociales vigentes de Grupo Modelo, reformados mediante la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 18 de diciembre de 2006.

## **Derechos Corporativos de cada tipo de Acciones Emitidas.**

*(Ver Acciones Representativas del Capital Social)*

Cada acción común u ordinaria de las Series "A" y "B" conferirá derecho a un voto en las Asambleas Generales de Accionistas. Las acciones de la Serie "C" serán sin derecho a voto, por lo que no computarán para los efectos de determinar el quórum de asistencia y de votación en las Asambleas Generales de Accionistas, con las excepciones señaladas en los estatutos sociales, para efectos de reforma al artículo trigésimo séptimo.

Las acciones sin derecho a voto de la Serie "C" conferirán los mismos derechos patrimoniales o pecuniarios que correspondan a las acciones comunes u ordinarias de las Series "A" y "B". Por lo tanto, sin limitación alguna, todas las acciones liberadas de las Series "A", "B" y "C" del capital social participarán por igual en cualquier dividendo, reembolso por reducción de capital o por liquidación, amortización con utilidades repartibles o en cualquier otra distribución.

## **Proceso para cambiar derechos asociados a las acciones.**

Se requiere de una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas para cambiar los derechos de los accionistas.

## **Cláusulas estatutarias que establecen ciertos límites a la Administración y Quórum.**

Los estatutos sociales de Grupo Modelo exigen un porcentaje mínimo de asistencia a las Asambleas de Accionistas así como un porcentaje mínimo de votación en las mismas, para decidir sobre algunos asuntos. Favor de remitirse a los artículos vigésimo sexto, vigésimo séptimo y vigésimo octavo de los estatutos sociales que se anexan a presente documento como Anexo "C", para conocer los porcentajes a que se refiere el presente apartado.

Asimismo, los estatutos sociales de Grupo Modelo establecen ciertos límites a la Administración, enlistando en su artículo trigésimo sexto los asuntos que deberán ser aprobados por el Consejo de Administración o, en su caso, por el Comité Ejecutivo, por el voto favorable de la mayoría de las Series "A" y "B".

## 5. MERCADO ACCIONARIO.

### a) ESTRUCTURA ACCIONARIA.

El capital social de Grupo Modelo está integrado por 3,251,759,632 (tres mil doscientas cincuenta y un millones, setecientas cincuenta y nueve mil seiscientas treinta y dos) acciones, sin expresión de valor nominal, distribuidas en las siguientes series:

Serie y Clase	Porción Fija	Porción Variable	%	% derecho a voto
A, Clase I	1,459,389,728		44.9%	56.1%
B, Clase II		1,142,017,984	35.1%	43.9%
C, Clase II		650,351,920	20.0%	
<b>Subtotal</b>	<b>1,459,389,728</b>	<b>1,792,369,904</b>		
<b>Total</b>		<b>3,251,759,632</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

### b) COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN GMODELO SERIE "C" EN EL MERCADO DE VALORES.

#### OPERACIÓN BURSÁTIL ANUAL.

Año	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
2001	347,894,100	\$26.70	\$18.75	\$20.51
2002	452,949,100	\$26.98	\$20.00	\$25.36
2003	471,425,700	\$28.80	421.50	\$26.97
2004	499,531,600	\$31.30	\$26.62	\$30.66
2005	271,373,162	\$39.00	\$29.28	\$38.50
2006	402,272,700	\$63.20	\$34.40	\$59.99

#### OPERACIÓN BURSÁTIL TRIMESTRAL.

Año	Trimestre	Volumen	Máximo	Mínimo	Cierre
2004	I	207,924,200	\$30.70	\$26.62	\$30.43
2004	II	120,753,100	\$31.30	\$27.90	\$28.88
2004	III	81,054,300	\$29.00	\$26.78	\$27.67
2004	IV	89,800,000	\$31.19	\$27.72	\$30.66
2005	I	84,378,200	\$34.60	\$29.28	\$32.90
2005	II	58,458,500	\$34.20	\$30.50	\$33.78
2005	III	60,220,300	\$37.00	\$33.65	\$34.85
2005	IV	68,316,100	\$39.00	\$33.00	\$38.50
2006	I	151,721,900	\$41.60	\$34.40	\$39.93
2006	II	92,926,700	\$44.26	\$35.89	\$43.00
2006	III	64,926,000	\$50.20	\$41.00	\$47.69
2006	IV	92,698,100	\$63.20	\$46.01	\$59.99
2007	I	119,916,000	\$62.30	\$52.95	\$56.52

## OPERACION BURSÁTIL MENSUAL.

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Volumen</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Cierre</b>
2006	Diciembre	31,741,400	\$63.20	\$57.52	\$59.99
2007	Enero	42,270,700	\$60.97	\$55.20	\$59.89
2007	Febrero	39,724,900	\$62.30	\$54.50	\$57.44
2007	Marzo	37,920,400	\$57.11	\$52.95	\$56.52
2007	Abril	34,272,900	\$58.00	\$54.00	\$55.97
2007	Mayo	29,100,000	\$59.90	\$55.00	\$59.26

La acción GMODELO C se cotiza en la BMV y en los últimos tres años se ha ubicado entre las 16 empresas más bursátiles del mercado, formando parte del IPC.

Por su importante volumen de operaciones diarias en el mercado mexicano de valores, la acción mantiene la categoría de ALTA BURSATILIDAD, ubicándose en mayo de 2007 la posición 11 con una calificación de 8.695 en un rango de cero a diez.

Adicionalmente, GMODELO C cotiza a través ADR Nivel I, en el mercado OTC de los E.U.A. bajo la clave GPMCY a razón de 10 acciones Serie "C" por cada ADR.

Los precios del ADR GPMCY durante 2006 y los primeros meses de 2007 fueron como sigue (dólares americanos):

<b>Año 2006</b>	<b>Precio</b>
Ene-31	\$36.95
Feb-28	\$34.66
Mar-31	\$36.49
Abr-28	\$38.14
May-31	\$35.50
Jun-30	\$38.40
Jul-31	\$44.02
Ago-31	\$42.30
Sep-29	\$43.63
Oct-31	\$48.25
Nov-30	\$54.20
Dic-29	\$55.70

<b>Año 2007</b>	<b>Precio</b>
Ene-31	\$54.00
Feb-28	\$51.25
Mar-30	\$51.35
Abr-30	\$51.95
May-31	\$55.33

También se cotizan las acciones Serie "C" de Grupo Modelo en el mercado Latibex bajo el símbolo XGMD a razón de 10 acciones por cada Unidad de Cotización.

Los precios de XGMD durante 2006 y 2007 fueron como sigue en euros:

<b>Año 2006</b>	<b>Precio</b>
Ene-31	\$30.57
Feb-28	\$29.10
Mar-31	\$30.50
Abr-28	\$30.00
May-31	\$28.30
Jun-30	\$29.49
Jul-31	\$34.05
Ago-31	\$32.95
Sep-29	\$33.69
Oct-31	\$36.71
Nov-30	\$39.78
Dic-29	\$42.00

<b>Año 2007</b>	<b>Precio</b>
Ene-31	\$41.20
Feb-28	\$38.70
Mar-30	\$38.51
Abr-30	\$37.72
May-31	\$40.66

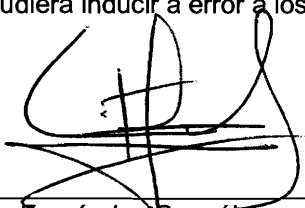


## 6. PERSONAS RESPONSABLES.

### A. Declaraciones del Director General, Vicepresidente de Administración y Finanzas y Vicepresidente Jurídico.

México, D.F., a 29 de junio de 2007

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.



---

*Carlos Fernández González*  
**Presidente del Consejo de Administración y Director General**



---

*Juan José Suárez Coppel*  
**Vicepresidente de Administración y Finanzas**



---

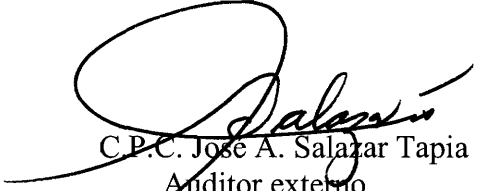
*Margarita Hugués Vélez*  
**Vicepresidente Jurídico**

México, D. F. a 28 de junio de 2007.

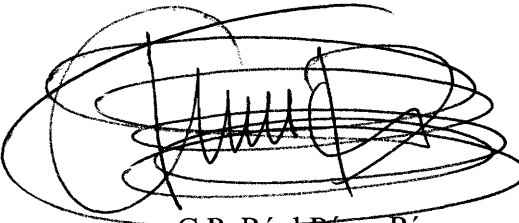
## Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Vicepresidencia de Supervisión Bursátil  
Dirección General de Supervisión de Mercados

“Los suscritos manifiestan bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2006 de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias, que contiene el presente reporte anual fueron dictaminados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Asimismo, manifiestan que, dentro del alcance del trabajo realizado para dictaminar los estados financieros antes mencionados, no tienen conocimiento de información financiera relevante que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas”.



C.P.C. José A. Salazar Tapia  
Auditor externo  
PricewaterhouseCoopers, S. C.



C.P. Raúl Pérez Ríos  
Representante legal  
PricewaterhouseCoopers, S. C.

## **7. ANEXOS.**

### **A) INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA Y ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS POR EL AUDITOR EXTERNO.**

*Nota: La numeración del Informe del Comité de Auditoría, del dictamen del auditor externo y de los estados financieros que se anexan a continuación están numerados con las páginas 40 a la 57*

### **B) OPINIÓN DEL COMITÉ DE AUDITORÍA E INFORMES DE LOS COMISARIOS EN FUNCIONES HASTA EL 18 DE DICIEMBRE DE 2006.**

### **C) ESTATUTOS SOCIALES VIGENTES.**

**ANEXO A**

**INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA Y ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS POR EL  
AUDITOR EXTERNO.**

# INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPO MODELO, S.A.B. DE C.V.  
23 DE ABRIL DE 2007

Por ser ésta la última sesión de Consejo de Administración de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. (la "Sociedad") que tendrá lugar previamente a la Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas, se rinde el presente Informe el cual difiere al que hemos presentado a ustedes en años anteriores, a fin de cumplir con las disposiciones de la nueva Ley del Mercado de Valores (la "Ley").

Al respecto, la fracción II del artículo 43 de la Ley, con relación a la fracción IV inciso (a) del artículo 28 de la misma Ley, establece que el Presidente del Comité de Auditoría deberá elaborar un informe anual sobre las actividades que correspondan a dicho órgano y presentarlo al Consejo de Administración, para que si éste lo aprueba se presente a la Asamblea de Accionistas, por lo que por este medio informo a ustedes sobre las actividades que fueron llevadas a cabo por el Comité de Auditoría de la Sociedad durante el ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2006.

Para realizar las funciones inherentes al Comité de Auditoría de la Sociedad, durante el ejercicio social de 2006, el Comité de Auditoría, integrado por el Lic. Claus von Wobeser Hoepfner, C.P. Joaquín Sordo Barba y el suscrito como Presidente, se reunió los días martes 14 de febrero, lunes 24 de abril, martes 18 de julio y martes 18 de octubre. Asimismo, durante el ejercicio 2007, el Comité se ha reunido los días 13 de febrero, 29 de marzo y el día de hoy.

A todas las sesiones del Comité de Auditoría celebradas durante el ejercicio social 2006 asistieron, además de los miembros del Comité, el Presidente del Consejo de Administración y Director General, el Auditor Externo, los Comisarios de la Sociedad en funciones, y cuando se estimó conveniente, otros directivos relevantes de la Sociedad.

Los principales asuntos que han sido considerados en las sesiones del Comité de Auditoría son los siguientes:

1. Se revisaron, analizaron y aprobaron las principales políticas y criterios contables seguidas por la Sociedad, en términos de la información recibida. Se hace constar que en el ejercicio no se modificaron las políticas contables de la Sociedad.
2. Se revisaron los estados financieros consolidados trimestrales y los lineamientos del reporte a la Bolsa Mexicana de Valores.
3. Se recibió y aprobó el Informe del Director General de la Sociedad por las actividades correspondientes al ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2006, y se somete a la consideración del Consejo de Administración nuestra opinión favorable sobre dicho informe, para su posterior presentación a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.
4. Se recibió por parte del Auditor Externo un reporte de resultados de la Auditoría Externa al 31 de diciembre de 2006, con un dictamen limpio sin observaciones, en el que se hace destacar la colaboración obtenida de todas las áreas de la Sociedad para el cumplimiento de esta tarea.
5. El Comité evaluó la labor tanto de la persona moral que presta el servicio de Auditoría Externa; PricewaterhouseCoopers, S.C., y sus honorarios, que fueron aprobados, así como la del C.P. José Salazar Tapia y las consideró satisfactorias. Por otra parte, el Auditor Externo confirmó su independencia.
6. Se revisaron y aprobaron los servicios adicionales o complementarios al de auditoría prestados por el Auditor Externo y la remuneración de estos servicios con respecto al monto que se pagó por los servicios de auditoría.
7. Para la elaboración de este informe hemos escuchado a los directivos relevantes de la Sociedad, sin que exista diferencia de opinión entre ellos.
8. Con fundamento en el dictamen de Auditoría Externa, en nuestra opinión los estados financieros de la Sociedad con cifras al 31 de diciembre de 2006, son adecuados y suficientes y por lo tanto, dichos estados reflejan en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de la Sociedad, por lo que atentamente nos permitimos proponer a ustedes sean aprobados, y presentados posteriormente a la Asamblea de Accionistas para su aprobación definitiva.
9. Igualmente, fue revisado y aprobado el estado que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la Sociedad y personas morales que ésta controla, las principales características de las evaluaciones contenidas en sus reportes, el programa de revisiones cumplido en el ejercicio y sus resultados, que fueron satisfactorios.
10. Se aprobó el programa de auditoría interna para el presente ejercicio y se recibió un reporte de las actividades realizadas a la fecha, lo que también fue aprobado.
11. Hasta la fecha en la que era responsabilidad del Comité de Auditoría, se revisaron diversas operaciones con partes relacionadas, recomendando al Consejo de Administración su aprobación.
12. Para mejor proveer, el Comité solicitó que los Comisarios rindieran un informe de sus funciones hasta la fecha en la que estuvieron en funciones en el 2006, el cual resultó satisfactorio.

Lo anterior, con el objeto de dar cumplimiento a los requisitos establecidos en la Ley, y a las funciones propias del Comité de Auditoría, escuchando en todo momento a los directivos relevantes de la Sociedad.

Atentamente,



Emilio Carrillo Gamboa  
Presidente del Comité de Auditoría

México, D. F., 27 de febrero de 2007

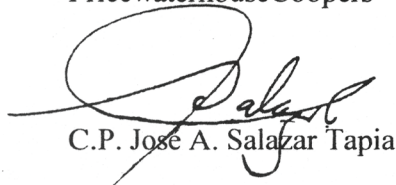
A la H. Asamblea de Accionistas de  
Grupo Modelo, S. A. B. de C. V.:

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V. y subsidiarias, al 31 de diciembre de 2006 y 2005, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros consolidados 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 Modelo, S. A. B. de C. V. y subsidiarias, al 31 de diciembre de 2006 y 2005 y los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

PricewaterhouseCoopers



C.P. José A. Salazar Tapia

# BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS

GRUPO MODELO, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS  
(ANTES GRUPO MODELO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS)

Al 31 de diciembre de 2006 y 2005

Cifras expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2006

	2006		2005	
<b>ACTIVO</b>				
<b>CIRCULANTE:</b>				
Efectivo y valores de inmediata realización	\$	22,092,645	\$	18,348,478
Cuentas y documentos por cobrar (Nota 3)		3,589,619		3,273,800
Inventarios (Nota 4)		6,709,519		5,995,656
Pagos anticipados y otros		2,132,999		2,303,481
Suma el activo circulante		34,524,782		29,921,415
Cuentas y documentos por cobrar a largo plazo (Nota 3)		1,385,605		1,203,461
Inversión en acciones de asociadas (Nota 5)		3,239,198		2,859,612
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (Nota 6)</b>		73,411,974		70,080,934
Depreciación acumulada		(24,216,352)		(22,424,252)
		49,195,622		47,656,682
Otros activos (Nota 7)		2,400,812		1,894,109
<b>Suma el activo</b>	<b>\$</b>	<b>90,746,019</b>	<b>\$</b>	<b>83,535,279</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>A CORTO PLAZO:</b>				
Proveedores	\$	2,993,648	\$	1,594,187
Participación de los trabajadores en la utilidad (Nota 12e.)		1,253,905		978,681
Impuesto especial sobre producción y servicios por pagar		1,039,649		970,421
Cuentas por pagar y otros gastos acumulados		910,963		1,182,612
Suma el pasivo a corto plazo		6,198,165		4,725,901
Impuesto y participación de los trabajadores en la utilidad diferidos (Nota 12c.)		8,060,923		7,907,121
Obligaciones laborales al retiro (Nota 8)		-		29,495
Contingencias y compromisos (Nota 9)		-		-
Suma el pasivo		14,259,088		12,662,517
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
Capital social (Nota 10)		15,784,081		15,784,081
Prima en suscripción de acciones		1,051,184		1,051,184
<b>UTILIDADES ACUMULADAS (Notas 11 y 12):</b>				
Reserva legal		2,667,660		2,292,130
Reserva para adquisición de acciones propias		663,964		663,964
Por aplicar		36,644,626		33,620,318
Del ejercicio, según estado de resultados		8,671,559		7,586,810
		48,647,809		44,163,222
Efecto acumulado impuesto diferido		(5,274,570)		(5,274,570)
Ajuste al capital por obligaciones laborales al retiro		(414,596)		(513,331)
Insuficiencia en la actualización del capital.		(1,007,087)		(722,835)
Suma el capital contable mayoritario		58,786,821		54,487,751
<b>PARTICIPACIÓN DE ACCIONISTAS MINORITARIOS:</b>				
Anheuser-Busch Companies, Inc.		17,555,693		16,256,918
Otros inversionistas		144,417		128,093
Suma el capital contable minoritario		17,700,110		16,385,011
Suma el capital contable		76,486,931		70,872,762
<b>Suman el pasivo y el capital contable</b>	<b>\$</b>	<b>90,746,019</b>	<b>\$</b>	<b>83,535,279</b>

Las dieciocho notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados, los cuales fueron autorizados, para su emisión el 12 de febrero de 2007, por los funcionarios al calce de los estados financieros y sus notas.

# ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

GRUPO MODELO, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS  
(ANTES GRUPO MODELO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS)

Por los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2005

Cifras expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2006

		2006		2005
VENTAS NETAS DE CERVEZA	\$	49,795,224	\$	45,702,831
OTROS INGRESOS NORMALES		7,032,393		5,856,074
		56,827,617		51,558,905
COSTO DE VENTAS		25,638,446		23,697,763
Utilidad bruta		31,189,171		27,861,142
GASTOS DE OPERACIÓN:				
Venta y distribución		11,027,253		9,300,939
Administración		3,912,113		4,228,919
		14,939,366		13,529,858
Utilidad de operación		16,249,805		14,331,284
OTROS PRODUCTOS - Neto		671,321		263,804
RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO:				
Intereses ganados - Neto		1,241,309		1,392,068
Utilidad (pérdida) en cambios - Neta		111,611		(102,138)
Pérdida por posición monetaria		(923,968)		(644,789)
		428,952		645,141
Utilidad antes de provisiones		17,350,078		15,240,229
PROVISIONES PARA (Nota 12):				
Impuesto sobre la renta e impuesto al activo		4,782,837		4,492,202
Participación de los trabajadores en la utilidad		1,255,054		859,850
		6,037,891		5,352,052
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$	11,312,187	\$	9,888,177
Utilidad del interés mayoritario	\$	8,671,559	\$	7,586,810
PARTICIPACIÓN DE ACCIONISTAS MINORITARIOS				
Anheuser-Busch Companies, Inc.	\$	2,623,117	\$	2,287,589
Otros inversionistas		17,511		13,778
Utilidad de accionistas minoritarios	\$	2,640,628	\$	2,301,367
Utilidad por acción (Cifras en pesos atribuibles al interés mayoritario)	\$	2.6667	\$	2.3331

Las dieciocho notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados, los cuales fueron autorizados, para su emisión el 12 de febrero de 2007, por los funcionarios al calce de los estados financieros y sus notas.



# ESTADOS CONSOLIDADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE

GRUPO MODELO, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS  
(ANTES GRUPO MODELO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS)

POR LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2006 Y 2005  
Cifras expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2006

	Capital social	Prima de suscripción de acciones	Utilidades acumuladas	
			Reserva legal	Reserva para adquisición de acciones propias
<b>Saldos al 1 de enero de 2005</b>	\$ 15,784,081	\$ 1,051,184	\$ 1,963,506	\$ 663,964
Aplicación de la utilidad del ejercicio de 2004, acordada en Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 18 de abril de 2005, como sigue:				
A utilidades por aplicar				
A reserva legal			328,624	
Pago de dividendos a razón de 1.05 de peso por acción en circulación				
Pago de dividendos a accionistas minoritarios				
Utilidad integral (Nota 11)				
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2005</b>	\$ 15,784,081	\$ 1,051,184	\$ 2,292,130	\$ 663,964
Aplicación de la utilidad del ejercicio de 2005, acordada en Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 24 de abril de 2006, como sigue:				
A utilidades por aplicar				
A reserva legal			375,530	
Pago de dividendos a razón de 1.25 por acción en circulación				
Pago de dividendos a accionistas minoritarios				
Utilidad integral (Nota 11)				
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2006</b>	\$ 15,784,081	\$ 1,051,184	\$ 2,667,660	\$ 663,964

Las dieciocho notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados, los cuales fueron autorizados, para su emisión el 12 de febrero de 2007, por los funcionarios al calce de los estados financieros y sus notas.

Utilidades acumuladas		Efecto acumulado de impuesto diferido	Ajuste al capital por obligaciones laborales al retiro	Insuficiencia en la actualización del capital	Participación de accionistas minoritarios	Total
Por aplicar	Del ejercicio					
\$ 30,930,492	\$ 6,647,930	(\$ 5,274,570)	(\$ 802,854)	(\$ 723,647)	\$ 15,145,766	\$ 65,385,852
6,647,930 (328,624)	(6,647,930)					
(3,629,480)						(3,629,480)
					(1,147,755)	(1,147,755)
	7,586,810		289,523	812	2,387,000	10,264,145
\$ 33,620,318	\$ 7,586,810	(\$ 5,274,570)	(\$ 513,331)	(\$ 722,835)	\$ 16,385,011	\$ 70,872,762
7,586,810 (375,530)	(7,586,810)					
(4,186,972)						(4,186,972)
					(1,268,162)	(1,268,162)
	8,671,559		98,735	(284,252)	2,583,261	11,069,303
\$ 36,644,626	\$ 8,671,559	(\$ 5,274,570)	(\$ 414,596)	(\$ 1,007,087)	\$ 17,700,110	\$ 76,486,931

# ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

GRUPO MODELO, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS  
(ANTES GRUPO MODELO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS)

Por los ejercicios anuales terminados el 31 de diciembre de 2006 y 2005  
Cifras expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2006

	2006	2005
<b>OPERACIÓN:</b>		
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 11,312,187	\$ 9,888,177
<b>PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIRIERON LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b>		
Depreciación y amortización del ejercicio	2,883,318	2,578,358
Reserva para baja de valor de activos fijos e inversión en acciones de asociadas	139,364	99,516
Incremento (disminución) en impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en la utilidad diferidos	102,887	(387,305)
Participación en el resultado de asociadas, neta de dividendos cobrados.	(358,697)	15,660
	14,079,059	12,194,406
<b>RECURSOS GENERADOS (UTILIZADOS):</b>		
Incremento en proveedores, acreedores diversos, y pasivos acumulados	561,257	333,270
Incremento (Disminución) en participación de los trabajadores en la utilidad por pagar	275,224	(272,516)
Disminución (Incremento) en pagos anticipados y otros	170,481	(270,905)
Incremento en impuesto especial sobre producción, y servicios por pagar		86,106
(Incremento) en inventarios	(1,049,268)	(95,365)
(Incremento) en cuentas y documentos por cobrar	(268,204)	(1,265,737)
Recursos generados por la operación	13,768,549	10,709,259
<b>FINANCIAMIENTO:</b>		
Pago de dividendos	(4,186,972)	(3,629,480)
Pago de dividendos a accionistas minoritarios	(1,268,162)	(1,147,755)
Obligaciones laborales al retiro - Neto	(796)	(110,028)
	(5,455,930)	(4,887,263)
<b>INVERSIÓN:</b>		
Adquisición de propiedades, planta y equipo - Neto	(4,469,032)	(4,190,104)
Incremento en otros activos	(505,444)	(318,550)
Inversión en acciones de asociadas	(26,270)	(6,439)
Efectivo y valores de inmediata realización de asociadas	432,294	
	(4,568,452)	(4,515,093)
Incremento en efectivo y valores de inmediata realización	3,744,167	1,306,903
Saldo al inicio del ejercicio	18,348,478	17,041,575
Saldo al final del ejercicio	\$ 22,092,645	\$ 18,348,478

Las dieciocho notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados, los cuales fueron autorizados, para su emisión el 12 de febrero de 2007, por los funcionarios al calce de los estados financieros y sus notas.

# NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

## GRUPO MODELO, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS (ANTES GRUPO MODELO, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS)

Al 31 de diciembre de 2006 y 2005

Cifras expresadas en miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2006

### 1. CONSTITUCIÓN Y OBJETO:

- a) Con fecha 18 de diciembre de 2006, mediante Asamblea General Extraordinaria, los accionistas decidieron modificar la denominación social de la Compañía de Grupo Modelo, S. A. de C. V. al de Grupo Modelo, S.A.B. de C. V., y asimismo, modificaron sus estatutos sociales para reflejar la nueva integración, organización y funcionamiento de sus órganos sociales y los nuevos derechos de los accionistas minoritarios, dando cumplimiento a lo establecido por la Ley de Mercado de Valores publicada el 30 de diciembre de 2005.
- b) La actividad preponderante de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (Grupo), es la producción y venta de cerveza, la cual se inició en 1925.
- c) La principal actividad de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V., es la inversión en acciones del 76.75% del capital social de Diblo, S. A. de C. V.; el objetivo de ésta última es la tenencia de inmuebles y la inversión en acciones de subsidiarias, las cuales se dedican en su mayoría a la producción, distribución y venta de cerveza en México y en el extranjero. Las más importantes de acuerdo a su participación en el capital contable son:

	Porcentaje de participación en las acciones que forman el capital social
<b>Fabricantes de cerveza:</b>	
Cervecería Modelo, S. A. de C. V.	100
Compañía Cervecera de Zacatecas, S. A. de C. V.	100
Compañía Cervecera del Trópico, S. A. de C. V.	100
Cervecería Modelo de Guadalajara, S. A. de C. V.	100
Cervecería Modelo del Noroeste, S. A. de C. V.	100
Cervecería Modelo de Torreón, S. A. de C. V.	100
Cervecería del Pacífico, S. A. de C. V.	100
Compañía Cervecera de Coahuila, S.A. de C.V.	100
<b>Transformadora de cebada a malta:</b>	
Cebadas y Maltas, S. A. de C. V.	100
GModelo Agriculture, Inc.	100
Extractos y Maltas, S.A. de C.V.	98
<b>Fabricante de maquinaria:</b>	
Inamex de Cerveza y Malta, S. A. de C. V.	100
<b>Fabricante de plastitapa y bote:</b>	
Envases y Tapas Modelo, S. A. de C. V.	100
<b>Agencias distribuidoras de cerveza y otros productos:</b>	
Las Cervezas Modelo del Occidente, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Centro, S.A. de C.V.	100
Distribuidora de Cervezas Modelo en el Norte, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Bajío, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en el Pacífico, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Noreste, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en Morelos, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en San Luis Potosí, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Sureste, S.A. de C.V.	100
Distribuidora de Cervezas Modelo en Chihuahua, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en Michoacán, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Estado de México, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo del Altiplano, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en Guerrero, S.A. de C.V.	100
Las Cervezas Modelo en Baja California, S.A. de C.V.	100
<b>Empresas distribuidoras de cerveza y otros productos en el extranjero:</b>	
GModelo Corporation, Inc.	100
Procermex, Inc.	100
GModelo Europa, S.A.U.	100
Eurocermex, S.A.	100

## 2. POLÍTICAS CONTABLES:

Las políticas contables del Grupo utilizadas en la preparación de estos estados financieros consolidados, cumplen cabalmente, para lograr una presentación razonable, con las Normas de Información Financiera (NIF) mexicanas y se expresan en pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2006, mediante la aplicación de factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Dichas normas requieren que la Administración del Grupo efectúe estimaciones basadas en las circunstancias y utilicen ciertos supuestos para determinar la valuación de algunas partidas incluidas en los estados financieros consolidados.

A continuación se resumen las políticas de contabilidad más significativas, incluyendo los conceptos, métodos y criterios relativos al reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera:

- a) **CONSOLIDACIÓN** - Se tiene establecida la práctica de presentar estados financieros consolidados que incluyen la situación financiera y los resultados de las compañías en las que Diblo, S. A. de C. V. tiene control y participación directa o indirecta en más del 50% del capital social. Todos los saldos y transacciones de importancia realizadas entre las compañías consolidadas han sido eliminados para efectos de consolidación. La consolidación se efectuó con base en estados financieros auditados de la mayoría de las subsidiarias.
- b) **VALORES DE INMEDIATA REALIZACIÓN** - Las inversiones en valores, corresponden a instrumentos financieros con fines de negocio e instrumentos financieros disponibles para su venta, se valúan a su valor razonable, el cual es semejante a su valor de mercado. El valor razonable es la cantidad por la que puede intercambiarse un activo financiero o liquidarse un pasivo financiero, entre partes interesadas y dispuestas, en una transacción en libre competencia.
- c) **INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS** - Los principales riesgos financieros que presenta la compañía son los relativos a la fluctuación cambiaria (dólar-peso) y al precio de gas natural, los cuales se cubren a través de la contratación de instrumentos derivados (Over-The-Counter) con diferentes contrapartes, se reconoce como activos y pasivos, a su valor razonable. La utilidad o pérdida sobre dichas inversiones se reconoce en los resultados del ejercicio. (Ver Nota 16). A partir de 2005, el Grupo adoptó las disposiciones del boletín C-10 "Instrumentos Financieros Derivados y Operaciones de Cobertura". La adopción de estas disposiciones no tuvo efectos importantes en los resultados del ejercicio.
- d) **INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS**- Se registran originalmente por el método de últimas entradas-primeras salidas y posteriormente se actualizan a su costo de reposición. Los valores así determinados no exceden de su valor de mercado. Véase Nota 4.
- e) **INVERSIÓN EN ACCIONES DE ASOCIADAS** - Las inversiones permanentes en acciones se registran al costo de adquisición y se valúan aplicando el método de participación. La participación en las utilidades de aquellas compañías asociadas que fabrican insumos necesarios para la producción de cerveza, se presentan disminuyendo el costo de ventas.
- f) **PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO** - Se registran al costo de adquisición y se actualizan mediante la aplicación de los factores de inflación derivados del INPC, sobre el valor neto de reposición determinado por peritos independientes hasta el 31 de diciembre de 1996 y de acuerdo a su costo de adquisición, en el caso de compras posteriores a esa fecha.
- g) **OBRAS EN PROCESO Y ANTICIPOS A PROVEEDORES** - Se registran al valor en que se efectúan las erogaciones y se actualizan mediante la aplicación de los factores de inflación derivados del INPC, de acuerdo a la antigüedad de la erogación.
- h) **DEPRECIACIÓN** - Se calcula sobre los valores actualizados de propiedades, planta y equipo, tomando como base la vida útil probable determinada por peritos independientes y el departamento técnico del Grupo; las tasas de depreciación anual se muestran en la Nota 6.
- i) **GASTOS POR AMORTIZAR Y ACTIVOS INTANGIBLES** - Los activos intangibles se reconocen en el balance general consolidado siempre y cuando éstos sean identificables, proporcionen beneficios económicos futuros y se tenga control sobre dichos beneficios. Estos conceptos se actualizan mediante la aplicación de los factores de inflación derivados del INPC de acuerdo a la antigüedad de las erogaciones. Las licencias y permisos representan pagos efectuados para la explotación de una patente o registro concedida por el titular de las mismas, se registran a su valor de adquisición, el cual a la fecha de los estados financieros consolidados es similar a su valor de mercado.
- j) **AMORTIZACIÓN** - El monto original y la actualización de los gastos de instalación, organización e intangibles, se amortizan por el método de línea recta. La tasa utilizada para efectos contables (entre el 5% y 10%) se determina con base en la expectativa de los beneficios económicos futuros.
- k) **ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN** - La Administración del Grupo ha realizado estudios para determinar el valor de recuperación de sus activos de larga duración, tangibles e intangibles, y definir si existe o no deterioro de importancia en dichos activos. A la fecha de los estados financieros consolidados, no se requirió registro alguno por este concepto.

- l) **OBLIGACIONES LABORALES AL RETIRO** - Los efectos de las primas de antigüedad que los trabajadores tienen derecho a percibir al terminar la relación laboral después de 15 años de servicios, así como las obligaciones por remuneraciones al término de la relación laboral que existen bajo los planes de retiro establecidos para los empleados, se reconocen como costo de los años en que se prestan tales servicios, con base en estudios actuariales realizados por actuarios independientes y se registraron de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Boletín D-3 "Obligaciones Laborales" y sus adecuaciones, con vigencia a partir del 1° de enero de 2005.

Las aportaciones a los fideicomisos que administran los activos del plan son las aprobadas por las Autoridades Hacendarias. Ver Nota 8.

- m) **IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA UTILIDAD DIFERIDOS** - Para el reconocimiento del impuesto sobre la renta diferidos, el Grupo utiliza el método de activos y pasivos integrales, el cual consiste en determinar dicho impuesto para todas las diferencias temporales entre los valores contable y fiscal de los activos y pasivos a la fecha de los estados financieros consolidados. Por lo que respecta a la participación de los trabajadores en la utilidad diferida, solo se crea por las partidas temporales no recurrentes. Ver Nota 12c.

- n) **CAPITAL CONTABLE** - El capital social, la reserva legal, las aportaciones para futuros aumentos de capital y las utilidades acumuladas representan el valor de dichos conceptos en términos de poder adquisitivo al 31 de diciembre de 2006, y se actualiza aplicando a los importes históricos factores derivados del INPC.

Prima en suscripción de acciones - Representa la diferencia en exceso entre el pago por las acciones suscritas y el valor teórico de las mismas al momento de la suscripción, y se actualiza aplicando factores derivados del INPC.

Insuficiencia en la actualización del capital - El saldo de esta cuenta está representado por la suma algebraica de los conceptos "Resultado por tenencia de activos no monetarios", así como por el "Resultado monetario patrimonial acumulado", los cuales se describen a continuación:

Resultado por tenencia de activos no monetarios - Representa el cambio en el valor de los activos no monetarios por causas distintas a la inflación. Se determina únicamente cuando se sigue el método de costos específicos, ya que éstos se comparan contra las actualizaciones determinadas mediante el INPC. Si los costos específicos son mayores a los índices habrá una ganancia por retención; en caso contrario, se producirá una pérdida. El resultado por tenencia de activos no monetarios generado hasta 1996 por la actualización de los activos fijos, se actualiza como las demás cuentas del capital contable.

Resultado monetario patrimonial acumulado - Es el resultado que se originó en la actualización inicial de las cifras de los estados financieros.

- ñ) **RESULTADO POR POSICIÓN MONETARIA** - Representa el efecto que ha producido la inflación sobre los activos y pasivos monetarios, aún cuando éstos sigan manteniendo su mismo valor nominal. Cuando se tienen activos monetarios mayores a los pasivos monetarios, se genera una pérdida en posición monetaria, ya que cuando se haga uso de éstos, se dispondrá de una cantidad igual al valor nominal, pero con un poder adquisitivo menor. Cuando los pasivos sean mayores, se obtendrá una ganancia, ya que éstos se liquidan con dinero de menor poder adquisitivo. Dichos efectos se cargan o acreditan a resultados, formando parte del resultado integral de financiamiento.
- o) **UTILIDAD INTEGRAL** - La utilidad integral está representada por la utilidad neta, más los efectos del resultado por tenencia de activos no monetarios, la ganancia (pérdida) por la conversión de subsidiarias en el extranjero, así como por aquellas partidas que por disposición específica se reflejan en el capital contable y no constituyen aportaciones, reducciones y distribuciones de capital.
- p) **UTILIDAD POR ACCIÓN** - La utilidad por acción atribuible al interés mayoritario, fue calculada tomando en cuenta el promedio de acciones ordinarias en circulación.
- q) **MONEDAS EXTRANJERAS** - Las transacciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente en la fecha de su operación. Los activos y pasivos denominados en dicha moneda se presentan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha del balance general consolidado. Las diferencias motivadas por fluctuaciones en el tipo de cambio entre las fechas de las transacciones y la de su liquidación o valuación al cierre del ejercicio se reconocen en resultados. Véase Nota 14.
- r) **CONVERSIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA DE SUBSIDIARIAS EN EL EXTRANJERO** - La conversión a pesos mexicanos, base para la consolidación, se efectuó de acuerdo a los lineamientos del Boletín B-15 "Transacciones en Moneda Extranjera y Conversión de Estados Financieros de Operaciones Extranjeras", se convierten sobre las siguientes bases: a) las partidas monetarias al tipo de cambio vigente al cierre del ejercicio, el tipo de cambio de compra de \$10.76 (\$10.63 en 2005) por dólar americano; b) las partidas no monetarias al tipo de cambio histórico; c) las partidas de resultados al tipo de cambio promedio de cada mes del ejercicio; y d) el efecto de conversión se registra dentro del resultado integral de financiamiento. Los estados financieros en pesos se actualizan al cierre del ejercicio aplicando las disposiciones del Boletín B-10.

### 3. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:

El saldo de este renglón se integra como sigue:

Concepto	2006	2005
Clientes	\$ 4,668,540	\$ 3,550,591
Deudores diversos	327,935	467,655
Vendedores	15,194	18,944
	5,011,669	4,037,190
Menos - Estimación para cuentas de cobro dudoso	(323,711)	(393,496)
	4,687,958	3,643,694
Impuestos por recuperar	207,929	774,145
Compañías relacionadas no consolidadas (Ver Nota 13)	48,106	27,239
Funcionarios y empleados	31,231	32,183
	4,975,224	4,477,261
Menos - Cuentas y documentos por cobrar a corto plazo	(3,589,619)	(3,273,800)
Cuentas y documentos por cobrar a largo plazo	\$ 1,385,605	\$ 1,203,461

### 4. INVENTARIOS:

El saldo de este rubro se integra de la siguiente manera:

Concepto	2006	2005
Envase y empaque	\$ 2,293,519	\$ 1,913,074
Producto terminado y producción en proceso	1,485,945	1,469,112
Materias primas	1,478,079	1,463,285
Partes y refacciones	628,673	629,042
Mercancías en tránsito y anticipo a proveedores	835,594	548,393
Artículos publicitarios	124,493	116,814
	6,846,303	6,139,720
Menos - Estimación para inventarios de lento movimiento	(136,784)	(144,064)
	\$ 6,709,519	\$ 5,995,656

## 5. INVERSIÓN EN ACCIONES DE ASOCIADAS:

a) El saldo de este renglón se encuentra integrado de la siguiente manera:

Compañías	Porcentaje de participación en las acciones que forman el capital social	2006		2005	
Dirección de Fábricas, S. A. de C. V. (compañía tenedora de empresas fabricantes de envases de vidrio)	41	\$	2,990,503	\$	2,616,937
Gondi, S. A. de C. V.	7		218,165		189,188
Inversiones en el extranjero	40-81		121,192		138,877
			3,329,860		2,945,002
Otras			51,546		52,178
			3,381,406		2,997,180
Menos - Estimación para baja de valor en libros			(142,208)		(137,568)
		\$	3,239,198	\$	2,859,612

b) El monto de la inversión en acciones de asociadas, incluye la participación en los resultados de dichas entidades por \$589,462 (\$451,575 en 2005) de utilidad.

## 6. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, NETO:

a) El saldo de este rubro se integra como sigue:

Concepto	Porcentaje de tasa anual de depreciación	Costo histórico neto	2006		2005	
			Actualización neta	Valor neto total	Valor neto total	Valor neto total
Terrenos	-	\$ 1,583,394	\$ 3,266,879	\$ 4,850,273	\$ 4,794,940	
Maquinaria y equipo	5	14,484,018	7,732,409	22,216,427	21,844,946	
Equipo de transporte	12 a 25	2,606,287	385,177	2,991,464	2,837,132	
Edificios y construcciones	2	7,266,428	6,750,396	14,016,824	13,442,603	
Equipo de cómputo	25	525,277	37,617	562,894	560,021	
Mobiliario y otros equipos	7	382,554	76,670	459,224	526,143	
Equipo anticontaminante	5	566,936	303,289	870,225	915,052	
Obras en proceso y anticipos a proveedores	-	3,130,722	97,569	3,228,291	2,735,845	
		\$ 30,545,616	\$ 18,650,006	\$ 49,195,622	\$ 47,656,682	

La depreciación del ejercicio ascendió a \$2,792,782 (\$2,491,102 en 2005).

b) La Administración del Grupo estima que la conclusión de las obras en proceso y anticipos a proveedores, requerirán de una inversión adicional de \$1,957,210 (\$3,683,486 en 2005) aproximadamente, y serán destinados para la construcción de bodegas, oficinas y adquisición e instalación de nuevas líneas de producción; se estima que dichas obras sean concluidas en los ejercicios de 2007 y 2008.



## 7. OTROS ACTIVOS:

El saldo de este rubro se integra como sigue:

Concepto	2006	2005
Gastos por amortizar	\$ 2,133,653	\$ 1,906,697
Crédito mercantil y otros activos intangibles	634,966	370,232
	2,768,619	2,276,929
Menos - Amortización acumulada	(819,208)	(737,979)
	1,949,411	1,538,950
Activo intangible de obligaciones laborales al retiro. (Ver Nota 8)	451,401	355,159
	\$ 2,400,812	\$ 1,894,109

## 8. OBLIGACIONES LABORALES AL RETIRO:

El Grupo cuenta con un plan de pensiones y primas de antigüedad para cubrir las obligaciones establecidas por sus contratos de trabajo y la Ley Federal del Trabajo. Estas compensaciones sólo son exigibles después de haber trabajado determinado número de años.

- A la fecha de los estados financieros consolidados, el importe del pasivo acumulado, por concepto de obligaciones laborales al retiro del personal, se analiza como sigue:

Descripción	2006	2005
Obligaciones por beneficios actuales	\$ 5,183,647	\$ 5,038,578
Importe adicional por beneficios proyectados	403,130	413,880
Obligaciones por beneficios proyectados	5,586,777	5,452,458
Activos del plan (fondo en fideicomiso)	(5,487,527)	(4,794,434)
	99,250	658,024
Partidas por amortizar en un período de 13 a 19 años:		
Por ajustes a variaciones	(529,005)	(1,077,617)
Por servicios pasados	(554,824)	(579,126)
Activo neto proyectado	(984,579)	(998,719)
Pasivo adicional integrado por:		
Activo intangible	451,401	355,159
Ajuste al capital	533,178	673,055
Pasivo acumulado	\$ -	\$ 29,495

- El activo intangible y el ajuste al capital están creados por aquellas subsidiarias, en las que los fondos en fideicomiso y el pasivo neto actual son menores a las obligaciones por beneficios actuales.
- Las aportaciones a los fideicomisos que administran los activos del plan, en el ejercicio ascendieron a \$290,491 (\$469,057 en 2005). En el ejercicio los fideicomisos efectuaron pagos por \$339,517 (\$263,654 en 2005) a beneficiarios.
- El costo neto del ejercicio ascendió a \$289,695 (\$369,389 en 2005) y se determinó al igual que las obligaciones por beneficios proyectados, sobre una tasa real de rendimiento estimada del 5% e incremento de sueldos promedio del 1.5% en ambos ejercicios.
- Durante el ejercicio se pagaron indemnizaciones por \$461,628 (\$414,242 en 2005). A partir del 1° de enero de 2005, de acuerdo a las nuevas disposiciones del Boletín D-3 "Obligaciones Laborales al Retiro", se registró un pasivo por la Terminación de la Relación Laboral, por \$83,363 (\$82,699 en 2005), el cual se amortizará en la vida laboral promedio remanente de los trabajadores.

## 9. CONTINGENCIAS Y COMPROMISOS:

- a) Se tienen varias demandas ante las autoridades competentes por diversos motivos. En opinión de los funcionarios y abogados del Grupo, estos asuntos se resolverán en forma favorable; en caso contrario, el resultado de los juicios no afectará sustancialmente la situación financiera ni el resultado consolidado de sus operaciones.
- b) A la fecha de los estados financieros consolidados, se tienen compromisos para la compra de inventarios, maquinaria y equipo por ciento sesenta y nueve millones de dólares americanos (ciento veintidós millones de dólares americanos en 2005), aproximadamente.
- c) En los ejercicios de 2000 y 2001 se celebraron contratos de arrendamiento puro de equipos de transporte aéreo, estableciendo como plazos obligatorios 10 y 7 años, y rentas mensuales de ciento setenta mil y veinticuatro mil dólares americanos, respectivamente.

## 10. CAPITAL SOCIAL:

El capital social al 31 de diciembre de 2006 y 2005 se encuentra integrado por 3,251,759,632 acciones, sin expresión de valor nominal, las cuales se dividen como sigue:

Descripción	Importe
<b>Capital fijo:</b>	
Acciones serie A Clase I - Sin derecho a retiro representado por 1,459,389,728 acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, con derecho a voto, siempre deben representar el 56.10% del total de acciones del capital social con derecho a voto y sólo podrán ser adquiridas directa o indirectamente por personas físicas o morales de Nacionalidad Mexicana (valor histórico)	\$ 785,996
<b>Capital variable:</b>	
Acciones serie B Clase II - Representado por 1,142,017,984 acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, con derecho a voto, en ningún momento podrán representar más del 43.90% del total de las acciones del capital social con derecho a voto y serán de libre suscripción (valor histórico)	1,085,855
Acciones serie C Clase II - Representado por 650,351,920 acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, sin derecho a voto y en ningún momento representarán más del 20% del capital social (valor histórico)	967,801
	2,839,652
Efecto de actualización	12,944,429
	\$ 15,784,081

## 11. UTILIDAD INTEGRAL:

La utilidad integral del Grupo es la siguiente:

Descripción	2006	2005
Utilidad neta consolidada del ejercicio	\$ 11,312,187	\$ 9,888,177
Ajuste al capital por obligaciones laborales al retiro	128,578	372,009
Resultado por tenencia de activos no monetarios	(371,462)	3,959
Utilidad integral	\$ 11,069,303	\$ 10,264,145

## 12.IMPUESTO SOBRE LA RENTA (ISR), IMPUESTO AL ACTIVO (IA), PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA UTILIDAD (PTU) Y RESTRICCIONES A LAS UTILIDADES:

a) La provisión para ISR e IA al 31 de diciembre se analiza a continuación:

Concepto		2006		2005
ISR causado	\$	4,827,243	\$	4,554,598
IA		59,853		51,924
ISR diferido		(104,259)		(114,320)
	\$	4,782,837	\$	4,492,202

b) El 1 de enero de 2005, se aprobaron modificaciones a la Ley de ISR que consisten en la reducción anual de la tasa del impuesto hasta llegar al 28% en 2007. El ISR causado en el ejercicio se determinó aplicando la tasa del 29% al resultado fiscal (30% en 2005). La tasa aplicada al cálculo del ISR diferido fue del 28%.

c) Impuestos y participación de utilidades diferidos - Las principales partidas temporales que dieron origen al pasivo por este concepto, a la fecha de los estados financieros consolidados, se analizan a continuación:

Concepto		2006		2005
Activos fijos y otros activos	\$	6,389,438	\$	6,064,098
Inventarios acumulables		774,664		972,174
Obligaciones laborales al retiro		279,409		279,453
Otros		584,881		594,873
Subtotal		8,028,392		7,910,598
Créditos fiscales correspondientes a:				
Impuesto al activo por recuperar		(77,448)		(155,293)
Total de pasivo por impuesto diferido		7,950,944		7,755,305
PTU diferida		109,979		151,816
Total de ISR y PTU diferidos	\$	8,060,923	\$	7,907,121

d) El IA se causa a la tasa del 1.8% sobre el importe neto de ciertos activos y pasivos, sólo cuando éste excede al ISR a cargo.

e) La PTU se calcula aplicando la tasa del 10% a la base determinada conforme a las reglas especiales establecidas por la Ley del ISR.

La provisión de PTU al 31 de diciembre se analiza a continuación:

Concepto		2006		2005
PTU corriente	\$	1,283,208	\$	1,025,708
PTU diferida		(28,154)		(165,858)
	\$	1,255,054	\$	859,850

f) Las tasas legales para ISR y PTU son en conjunto, del 39% (40% en 2005), las cuales difieren de la tasa efectiva, 34.8% (35.12% en 2005), la cual se debe a efectos de la consolidación fiscal y gastos no deducibles, principalmente.

g) A la fecha de los estados financieros consolidados existen \$285,179 (\$274,476 en 2005) de IA, por el cual se podrá solicitar devolución dentro de los diez ejercicios siguientes previa actualización, siempre y cuando el ISR sea mayor al IA en cualquiera de esos ejercicios.

- Existen compañías que no causaron ISR, por lo que el IA del ejercicio se consideró como una cuenta por cobrar en aquellas compañías que se tiene la seguridad de que dicho monto se podrá acreditar contra ISR de ejercicios futuros, y se presenta en el balance general consolidado, conjuntamente con el impuesto diferido, de acuerdo a lo dispuesto en el Boletín D-4, el saldo acumulado por dicho concepto es de \$77,448 (\$155,293 en 2005).

- El IA que causaron aquellas controladas, en donde se tiene la incertidumbre de que dicho impuesto se pueda recuperar y el mismo sea mayor al ISR, se cargó directamente a los resultados del ejercicio por \$59,853 (\$51,924 en 2005).
- h) Grupo Modelo, S. A. B. de C. V. tiene autorización para determinar el ISR, bajo el régimen de consolidación fiscal, conjuntamente con sus subsidiarias directas e indirectas, según autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Los principales puntos respecto a la consolidación fiscal son los siguientes:
- El porcentaje de participación consolidable es la participación accionaria promedio, el cual se aplica a cada una de las controladas y para la controladora corresponde a partir de 2005 el 100%. Por aquellas controladas que tengan pérdidas fiscales por amortizar de ejercicios anteriores que se hayan incluido en la determinación del resultado fiscal consolidado correspondiente a los años 1999 a 2004 y que se amorticen contra utilidades fiscales generadas en el ejercicio, se consideran al porcentaje de participación consolidable multiplicado por el factor de 0.60.
  - No deberán incluirse en el proceso de consolidación fiscal aquellas compañías en las que no se tenga participación directa o indirecta a través de otra controlada mayor al 50%.
  - Las pérdidas fiscales de la controladora o de las controladas, que generen como ente individual, y que no puedan amortizarse en los términos fiscales vigentes, deberán adicionarse a la utilidad fiscal consolidada del ejercicio en que se pierda el derecho.
- i) A la fecha del balance general consolidado, existen pérdidas fiscales, generadas por subsidiarias antes de la fecha de su incorporación a la consolidación fiscal con el Grupo, que afectarán el resultado fiscal consolidado por \$16,747 (\$29,599 en 2005) al momento en que dichas subsidiarias generen resultados fiscales positivos, y que podrán amortizarse contra las utilidades fiscales de ejercicios futuros, previa actualización. En el ejercicio se han amortizado \$12,001 (\$12,165 en 2005), de las pérdidas de ejercicios anteriores a valores históricos.
- j) Las utilidades acumuladas están sujetas en caso de distribución (en efectivo o en bienes) al pago del ISR, el cual será a cargo de la Compañía y se considerará pago definitivo, conforme lo siguiente:
- Los dividendos decretados que provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), no están sujetos al pago de ISR, por el excedente se pagará el 29%, sobre el resultado de multiplicar el dividendo pagado por el factor del 1.4085 (1.4286 en 2005); el impuesto podrá acreditarse contra el ISR que cause la sociedad en el ejercicio en que se pague el impuesto o el de los dos ejercicios siguientes. Los dividendos pagados no estarán sujetos a retención alguna.
  - En el ejercicio se decretaron, en favor de los accionistas mayoritarios, dividendos a valores históricos por \$4,064,700 los cuales se disminuyeron de CUFIN \$3,924,110 y de la CUFINRE \$140,590 y causaron ISR por distribución de utilidades reinvertidas por un importe de \$9,966, dicho impuesto estaba provisionado en ejercicios anteriores; en 2005 el importe de los dividendos decretados ascendió a \$3,414,348 y se disminuyeron de la CUFIN.
  - A la fecha de los estados financieros consolidados el saldo de la cuenta de la CUFIN asciende a \$21,239,501 (\$24,203,840 en 2005).
- k) En caso de reducción de capital, a cualquier excedente del capital contable sobre los saldos de las cuentas del capital de aportación, se le dará el tratamiento de distribución de utilidades que señalan las disposiciones fiscales vigentes.

### 13. OPERACIONES CON COMPAÑÍAS RELACIONADAS NO CONSOLIDADAS:

Las principales operaciones celebradas con compañías relacionadas no consolidadas, se analizan a continuación:

Descripción	2006	2005
Compras de:		
Envase y empaque	\$ 6,842,241	\$ 5,502,529
Maquinaria	2,229	77,588
	\$ 6,844,470	\$ 5,580,117
Ventas de:		
Materiales reciclables	\$ 187,639	\$ 217,516
Maquinaria y servicio de mantenimiento	3,801	23,461
	\$ 191,440	\$ 240,977

#### 14. POSICIÓN Y OPERACIONES EN MONEDAS EXTRANJERAS:

a) A la fecha del balance consolidado, el Grupo tiene la siguiente posición en miles de dólares americanos:

Descripción	2006	2005
Activo	334,799	349,386
Pasivos	90,163	37,863

b) Estos importes se encuentran valuados a los siguientes tipos de cambio:

	Activos	Pasivos
Al tipo de cambio de \$10.760 para activos y \$10.795 para pasivos, por un dólar americano	\$ 3,602,437	\$ 973,309

- El tipo de cambio vigente a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, es de \$10.9601 para activos y pasivos.

c) A la fecha de los estados financieros consolidados existían sesenta y un millones novecientos noventa y ocho mil dólares americanos, (sesenta millones ochocientos cinco mil dólares americanos en 2005) de inventarios, los cuales en su mayoría sólo pueden adquirirse en el extranjero.

d) Durante el ejercicio se realizaron las siguientes operaciones en miles de dólares americanos:

Descripción	2006	2005
Exportaciones de productos terminados	1,471,860	1,260,637
Cobro de regalías	177,938	149,125
Exportaciones de empaque y otros	41,908	44,082
	1,691,706	1,453,844
Compra de inventarios	211,087	221,453
Fletes, publicidad, impuestos y derechos y otros	316,718	287,899
Compra de maquinaria y pago de otros servicios	62,910	84,617
Compra de refacciones	10,322	8,646
	601,037	602,615
Neto	1,090,669	851,229

#### 15. INFORMACIÓN POR SEGMENTOS:

La información por segmentos se analiza a continuación:

	Ingresos	Utilidad neta consolidada	Activos identificables
<b>2006</b>			
Nacional	\$ 40,102,917	\$ 7,884,594	\$ 87,076,359(1)
Exportación	16,724,700	3,427,593	3,669,661(1)
	\$ 56,827,617	\$ 11,312,187	\$ 90,746,020(1)
<b>2005</b>			
Nacional	\$ 37,085,654	\$ 7,060,159	\$ 80,604,324(1)
Exportación	14,473,251	2,828,018	2,930,956(1)
	\$ 51,558,905	\$ 9,888,177	\$ 83,535,280(1)

(1) Incluye únicamente activos relacionados con la distribución de cerveza en el extranjero.

## 16. INSTRUMENTOS FINANCIEROS:

- a) Los instrumentos financieros que potencialmente son sujetos a una concentración de riesgo, consisten principalmente en cuentas por cobrar e inversiones temporales. El Grupo coloca sus excedentes de efectivo con prestigias instituciones de crédito. La concentración de riesgo crediticio respecto a las cuentas por cobrar está limitada, debido principalmente, al numeroso volumen de clientes y su dispersión geográfica. El Grupo considera que la estimación para cuentas incobrables cubre adecuadamente las que pudieran representar un riesgo de recuperación y continuamente monitorea su comportamiento; en caso necesario, ajusta la estimación.
- b) Al 31 de diciembre de 2006 se tenían posiciones abiertas para 2007 y 2008 de cobertura cambiaria por un notional (valor subyacente) de \$416 millones de dólares y un valor de mercado de \$52.7 millones de pesos mientras que para gas natural se tenían 8.99 contratos, considerando que cada contrato representa a su vez 10,000 MBTU (por sus siglas en inglés Millions British Thermal Unit, uno de los indicadores de medición en el consumo de gas), que representan 89,900 MBTU como valor subyacente para 2007, con valor de mercado de \$4.5 millones de pesos.

El estado de resultados en el ejercicio de 2006 registró una utilidad de \$34.8 millones de pesos en lo que respecta a cobertura por tipo de cambio y a una pérdida de \$8.7 millones de pesos en lo que refiere a gas natural.

## 17. CONTRATO DE ASOCIACIÓN:

El Grupo y Barton Beers, LTD., subsidiaria de Constellation Brands, Inc., celebraron en el mes de julio del presente año una asociación para la importación y comercialización del portafolio de marcas de las cervezas producidas por el Grupo a todo el territorio de los Estados Unidos de América, a partir del 2 de enero de 2007.

El 29 de noviembre de 2006, Grupo Modelo firmó una carta de intención con Nestlé Waters, para establecer una asociación en participación para la producción, distribución y venta de agua embotellada en México. El día 30 de enero de 2007 queda legalmente formalizada dicha alianza.

## 18. NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS:

A partir del 1 de enero de 2007, entraron en vigor las disposiciones de las siguientes Normas de Información Financiera (NIF) emitidas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), las cuales se considera que no tendrán una afectación importante en la información financiera del Grupo:

NIF B-3 "Estado de resultados" - Incorpora, entre otros, un nuevo enfoque para clasificar los ingresos, costos y gastos en ordinarios y no ordinarios, elimina las partidas especiales y extraordinarias y establece que la participación de los trabajadores en la utilidad como gasto ordinario no como un impuesto a la utilidad.

NIF B-13 "Hechos posteriores" - Requiere, entre otros, que se reconozcan en el período en que realmente se lleven a cabo las reestructuraciones de activos y pasivos y las renunciaciones por los acreedores a ejercer su derecho de hacer exigible los adeudos en los casos de situaciones de incumplimiento por la entidad con compromisos de contratos de deuda. Estos asuntos solo se revelaran en notas a los estados financieros.

NIF C-13 "Partes relacionadas" - Amplía, entre otros, la definición (alcance) del concepto de partes relacionadas e incrementa los requisitos de revelación en notas a los estados financieros.

NIF D-6 "Capitalización del Resultado Integral de Financiamiento" - Establece, entre otros, la obligación de la capitalización del resultado integral de financiamiento y reglas para su capitalización.

**ANEXO B**

**OPINIÓN DEL COMITÉ DE AUDITORÍA E INFORMES DE LOS COMISARIOS EN FUNCIONES  
HASTA EL 18 DE DICIEMBRE DE 2006.**

**OPINIÓN AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN  
DE GRUPO MODELO, S.A.B. DE C.V.  
SOBRE EL CONTENIDO DEL INFORME DEL DIRECTOR GENERAL**

Estimados Consejeros:

Con fundamento en lo dispuesto por el inciso e) del numeral II del artículo 42 de la Ley del Mercado de Valores (la “Ley”), con relación al artículo 28 fracción IV, inciso c) de dicha Ley, sometemos a su consideración, para su posterior presentación a la Asamblea de Accionistas, nuestra opinión en relación con el informe del Director General de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. (la “Sociedad”) a que se refiere la fracción XI del artículo 44 de la Ley, con relación al artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Al respecto, una vez revisado dicho informe, hacemos de su conocimiento, que:

1. Las políticas y criterios contables y de información seguidas por la Sociedad son adecuados y suficientes, tomando en consideración las circunstancias particulares de la Sociedad;
2. Las políticas y criterios contables seguidos por la Sociedad han sido aplicados consistentemente en la información presentada por el Director General; y
3. La información presentada por el Director General, refleja en forma razonable la situación financiera y los resultados de la Sociedad.

Atentamente,

Comité de Auditoría.



CARLOS MENDEZ RODRIGUEZ  
CONTADOR PUBLICO

MARIANO ESCOBEDO 573  
11580 MEXICO, D. F.

TEL. 5263-6044

INFORME DEL COMISARIO

México, D. F., 27 de febrero de 2007

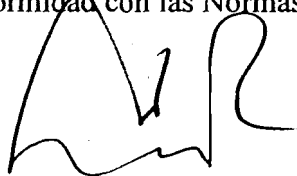
A la Asamblea General de Accionistas de  
Grupo Modelo, S. A. B. de C. V.

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y de los estatutos de Grupo Modelo, S. A. B. que estuvieron vigentes hasta el 18 de diciembre de 2006, fecha en que la Asamblea de Accionistas autorizó la modificación de los estatutos de la sociedad con motivo de la entrada en vigor de la Nueva Ley del Mercado de Valores, mediante los cuales, el cargo de Comisario fue eliminado y debido a que fungí como Comisario por el periodo del 1 de enero a la fecha de dicha asamblea, y a solicitud expresa del Consejo de Administración, a continuación rindo mi informe sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad del balance general y de los estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, preparados por y bajo la responsabilidad de la Administración de la Sociedad y que ha presentado a ustedes el Consejo de Administración, en relación con la marcha de la Sociedad, por el año que terminó el 31 de diciembre de 2006.

Hasta el 18 de diciembre de 2006, asistí a las Asambleas de Accionistas y a las Juntas del Consejo de Administración a las que fui convocado y obtuve de los directores y administradores la información sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesario para emitir mi informe. Mi revisión ha sido efectuada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Revisé cuidadosamente el dictamen de fecha 27 de febrero de 2007, rendido por separado, por los auditores externos de la Sociedad, PricewaterhouseCoopers, S. C., en relación con el examen que llevaron a cabo, de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, de los estados financieros preparados por la Administración de la Sociedad.

En mi opinión, los criterios y políticas contables y de información financiera seguidos por la Sociedad y considerados por los administradores para preparar los estados financieros antes mencionados, presentados por los mismos a esta Asamblea son adecuados y suficientes, y se aplicaron en forma consistente con el año anterior; por lo tanto, dicha información refleja en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera de Grupo Modelo, S. A. B. de C. V. al 31 de diciembre de 2006, así como los resultados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en su situación financiera por el año que terminó en esa fecha, de conformidad con las Normas de Información Financiera Mexicanas.



C. P. Carlos Méndez Rodríguez  
Comisario hasta el 18 de diciembre de 2006.

*Miguel Ortiz Aguilar*  
Contador Público

## INFORME DEL COMISARIO

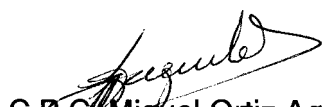
México D.F. a 28 de febrero de 2007

A la Asamblea General de Accionistas de  
Grupo Modelo, S.A.B. de C.V.

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, en los estatutos de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. que estuvieron vigentes hasta el 18 de diciembre de 2006, fecha en que la Asamblea de Accionistas autorizó la modificación de los estatutos de la sociedad con motivo de la entrada en vigor de la nueva Ley del Mercado de Valores, mediante la cual, el cargo de comisario fue eliminado, y a solicitud expresa del Consejo de Administración, a continuación y en mi carácter de comisario por el periodo comprendido del 1° de enero de 2006 y hasta la fecha de dicha asamblea, rindo a ustedes mi informe sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2006 de la sociedad que presenta ante ustedes el H. Consejo de Administración.

Entre otros procedimientos de auditoría aplicados, hasta el 18 de diciembre de 2006 asistí a las Asambleas de Accionistas, Juntas del Consejo de Administración y Comité de Auditoría a las que fui convocado. Asimismo, revisé con el alcance que consideré necesario en las circunstancias, el dictamen que rindieron los auditores externos, en relación con el examen que llevaron a cabo de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, a los estados financieros consolidados de la sociedad al 31 de diciembre de 2006.

En mi opinión, basada en la revisión que efectué y en el trabajo desarrollado por los auditores externos de la sociedad, los criterios y políticas contables y de información financiera seguidos por la sociedad y considerados por los administradores para preparar los estados financieros consolidados que se presentan a esta H. Asamblea, son adecuados y suficientes y se aplicaron en forma consistente con el ejercicio anterior. También en mi opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados, reflejan en forma veraz, razonable y suficiente la situación financiera consolidada de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. al 31 de diciembre de 2006, los resultados consolidados de sus operaciones, las variaciones en su capital contable y los cambios en la situación financiera consolidados por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

  
C.P. Miguel Ortiz Aguilar  
Comisario hasta el 18 de diciembre de 2006.

JCPV\FGR\MODELO\INFORME\COMISARIO07

**ANEXO C**

**ESTATUTOS SOCIALES VIGENTES.**

## **ESTATUTOS SOCIALES DE GRUPO MODELO, S.A.B. DE C.V.**

### **CAPITULO I DENOMINACION, OBJETO, DURACION, DOMICILIO Y NACIONALIDAD**

**ARTICULO PRIMERO.** La denominación de la Sociedad es "GRUPO MODELO", e irá seguida de las palabras "SOCIEDAD ANÓNIMA BURSÁTIL DE CAPITAL VARIABLE", o de su abreviatura "S.A.B. DE C.V.".

**ARTICULO SEGUNDO.** El objeto social será:

- I. Promover, constituir, organizar, explotar, adquirir y tomar participación en el capital social y/o patrimonio de todo tipo de sociedades mercantiles o civiles, asociaciones o empresas, ya sean industriales, comerciales, de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración o liquidación.
- II. Adquirir, bajo cualquier título legal, acciones, intereses, participaciones o partes sociales de cualquier tipo de sociedades mercantiles o civiles, ya sea formando parte de su constitución o mediante adquisición posterior, así como enajenar, disponer y negociar tales acciones, intereses, participaciones o partes sociales, incluyendo cualesquiera otros títulos-valor.
- III. Recibir de otras sociedades y personas, así como proporcionar a otras sociedades y personas, cualesquiera servicios que sean necesarios para el logro de sus finalidades u objetos sociales, tales como servicios legales, administrativos, financieros, de tesorería, auditoría, mercadotecnia, contables, elaboración de programas y manuales, análisis de resultados de operación, evaluación de información sobre productividad y de posibles financiamientos, preparación de estudios acerca de la disponibilidad de capital, asistencia técnica, asesoría, consultoría, entre otros.
- IV. Obtener, adquirir, desarrollar, hacer mejoras, utilizar, otorgar y recibir licencias o disponer, bajo cualquier título legal, de toda clase de patentes, marcas, modelos de utilidad, diseños industriales, secretos industriales, certificados de invención, avisos y nombres comerciales, y cualesquiera otros derechos de propiedad industrial, así como derechos de autor, ya sea en México o en el extranjero.
- V. Obtener toda clase de financiamientos, préstamos o créditos, emitir obligaciones, bonos y papel comercial, sin o con el otorgamiento de garantía real mediante prenda, hipoteca, fideicomiso o bajo cualquier otro título legal;
- VI. Otorgar cualquier tipo de financiamiento o préstamo a personas o sociedades mercantiles o civiles, empresas e instituciones, con las cuales la Sociedad tenga relaciones de negocios o en las cuales la Sociedad sea titular de participaciones sociales, recibiendo o no garantías reales, siempre y cuando tales operaciones estén permitidas por la legislación de la materia.
- VII. Otorgar toda clase de garantías reales, personales y avales de obligaciones o títulos de crédito a cargo de personas, sociedades, asociaciones e instituciones en las cuales la Sociedad tenga interés o participación, o con las cuales la Sociedad tenga relaciones de negocios, constituyéndose en garante, fiador y/o avalista de tales personas.
- VIII. Suscribir, girar, librar, aceptar, endosar y avalar toda clase de títulos de crédito.
- IX. Realizar, supervisar o contratar, por cuenta propia o de terceros, toda clase de construcciones, edificaciones o instalaciones para oficinas o establecimientos de cualquier índole.
- X. Llevar a cabo, por cuenta propia o de terceros, programas de capacitación y desarrollo, así como trabajos de investigación.

- XI. Dar o tomar en arrendamiento o en comodato, así como adquirir, poseer, permutar, enajenar, transmitir, disponer o gravar, la propiedad o posesión de toda clase de bienes muebles e inmuebles, incluyendo cualesquiera derechos reales o personales sobre ellos, que sean necesarios o convenientes para su objeto social o para las operaciones u objetos sociales de las sociedades mercantiles o civiles, asociaciones e instituciones en las que la Sociedad tenga interés o participación de cualquier naturaleza.
- XII. Actuar como comisionista, mediador, representante, o intermediario de cualquier persona o sociedad.
- XIII. La producción, transformación, adaptación, comercialización, importación, exportación, compraventa o disposición, bajo cualquier título legal, de maquinaria, refacciones, materiales, materias primas, productos industriales, efectos y mercaderías de todas clases.
- XIV. En general realizar todos los actos y operaciones conexos, accesorios o accidentales, que sean necesarios o convenientes para la realización de los objetos anteriores y celebrar todo tipo de contratos y convenios con terceros, incluyendo con accionistas de la Sociedad, en los cuales se establezcan derechos y obligaciones a cargo de la Sociedad y las contrapartes.

**ARTICULO TERCERO.** La duración de la Sociedad es indefinida.

**ARTICULO CUARTO.** El domicilio social de la Sociedad es la ciudad de México, Distrito Federal. La Sociedad podrá establecer sucursales, oficinas o cualquier otro tipo de establecimiento en otros lugares de la República Mexicana o en el extranjero, así como someterse convencionalmente por cualquier acto, contrato o convenio a la aplicación de leyes extranjeras o de cualquier estado de la República Mexicana y a sus respectivas jurisdicciones, o a domicilios convencionales con objeto de recibir toda clase de notificaciones o emplazamientos judiciales o extrajudiciales o para cualquier otro efecto.

**ARTICULO QUINTO.** La Sociedad es de nacionalidad mexicana. Los socios extranjeros actuales o futuros de la Sociedad se obligan formalmente ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como nacionales con respecto a las acciones de la Sociedad que adquieran o de que sean titulares, así como con respecto a los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de los que sea titular la Sociedad; o bien respecto de los derechos y obligaciones que se deriven de los contratos en que sea parte la Sociedad con autoridades mexicanas. Por lo mismo, los socios extranjeros actuales o futuros de la Sociedad se obligan a no invocar la protección de sus Gobiernos, bajo la pena, en caso contrario, de perder en beneficio de la Nación las participaciones sociales que hubieren adquirido.

## **CAPITULO II DEL CAPITAL SOCIAL Y LAS ACCIONES**

**ARTICULO SEXTO.** El capital social es variable. La parte mínima fija del capital social es de \$785'996,841.76 M.N. (SETECIENTOS OCHENTA Y CINCO MILLONES NOVECIENTOS NOVENTA Y SEIS MIL OCHOCIENTOS CUARENTA Y UN PESOS 76/100 M.N.), representada por 1,459'389,728 (UN MIL CUATROCIENTAS CINCUENTA Y NUEVE MILLONES TRESCIENTAS OCHENTA Y NUEVE MIL SETECIENTAS VEINTIOCHO) acciones ordinarias con derecho a voto, nominativas, sin expresión de valor nominal, íntegramente suscritas y pagadas, que corresponderán a la Serie "A" de la Clase I de acciones representativas de la parte mínima fija del capital social.

La parte variable del capital social estará representada por acciones nominativas, sin expresión de valor nominal, que corresponderán a la Clase II de acciones representativas de la parte variable del capital social. La parte variable del capital podrá estar representado por acciones de las Series "A", "B" y "C" de la Clase II, que reunirán las características que se señalan en el Artículo Séptimo siguiente y cuya emisión estará sujeta a los límites y proporciones que deben guardar las series de acciones respecto del total de capital social que se señalan igualmente en el Artículo Séptimo siguiente.

**ARTICULO SEPTIMO.** Las series de acciones representativas de la parte mínima fija y de la parte variable del capital social, estarán sujetas a las siguientes disposiciones:

- a) La Serie "A" estará integrada por acciones ordinarias con derecho a voto, que podrán corresponder tanto a la Clase I como a la Clase II, la cual deberá representar en todo tiempo cuando menos el 56.10% (Cincuenta y seis por ciento y diez centésimos de por ciento) del total de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social, ya sea que el capital social se integre únicamente por acciones de la parte mínima fija del capital social o por acciones tanto de la parte mínima fija como de la parte variable del capital social. Las acciones de la Serie "A" serán de libre suscripción, por lo que podrán ser adquiridas o suscritas por mexicanos y/o extranjeros.
- b) La Serie "B" estará integrada por acciones ordinarias, con derecho a voto, de la Clase II representativas de la parte variable del capital social, la cual en ningún momento podrá representar más del 43.90% (Cuarenta y tres por ciento y noventa centésimos de por ciento) del total de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social. Las acciones de la Serie "B" serán de suscripción libre, por lo que podrán ser adquiridas o suscritas por mexicanos y/o extranjeros.
- c) La Serie "C" estará integrada por acciones sin derecho a voto de la Clase II, representativas de la parte variable del capital social, la cual en ningún momento podrá representar más del 20% (Veinte por ciento) del total de las acciones en que se divida el capital social. Las acciones de la Serie "C" serán de suscripción libre, por lo que podrán ser suscritas o adquiridas por mexicanos y/o extranjeros.

En el caso de la emisiones de acciones que se vayan a depositar en cualquier institución para el depósito de valores, la Sociedad podrá expedir a dicha institución títulos múltiples o un solo título que ampare parte o la totalidad de las acciones materia de cada emisión y del depósito, dichos títulos podrán emitirse sin cupones de acuerdo con las disposiciones aplicables.

**ARTICULO OCTAVO.** La Sociedad podrá emitir acciones no suscritas de tesorería de las Series "A", "B" y "C" que correspondan a la Clase I y a la Clase II de acciones representativas de la parte mínima fija y variable del capital social, respectivamente, en los términos de las disposiciones legales aplicables.

**ARTICULO NOVENO.** Dentro de su respectiva serie, cada acción conferirá iguales derechos y obligaciones a sus titulares. Cada acción ordinaria de las Series "A" y "B" conferirá derecho a un voto en las asambleas generales de accionistas. Las acciones de la Serie "C" serán sin derecho a voto en asambleas generales de accionistas, por lo que no computarán para los efectos de determinar el quórum de asistencia y de votación en las mismas.

**ARTICULO DECIMO.** Las acciones sin derecho a voto de la Serie "C" conferirán los mismos derechos patrimoniales o pecuniarios que correspondan a las acciones ordinarias de las Series "A" y "B". Por lo tanto, sin limitación alguna, todas las acciones liberadas de las Series "A", "B" y "C" del capital social participarán por igual en cualquier dividendo, reembolso por reducción de capital o por liquidación, amortización con utilidades repartibles o en cualquier otra distribución.

**ARTICULO DECIMO PRIMERO.** En los términos de las disposiciones legales aplicables, la Sociedad podrá adquirir acciones representativas de su capital social.

**ARTICULO DECIMO SEGUNDO.** La Sociedad deberá llevar un Libro de Registro de Acciones de acuerdo con las disposiciones legales aplicables. Dicho libro podrá ser llevado por el Secretario o Prosecretario del Consejo de Administración de la Sociedad, por alguna institución para el depósito de valores o de crédito, o por la persona que resuelva el Consejo de Administración, que actúe por cuenta de la Sociedad como agente registrador.

La Sociedad únicamente reconocerá como titular legítimo de acciones a quien aparezca inscrito como accionista en el Libro de Registro de Acciones en los términos de las disposiciones legales aplicables.

**ARTICULO DECIMO TERCERO.** Las sociedades en las que la Sociedad sea titular de la mayoría de las acciones o partes sociales de su capital social, no deberán directa o indirectamente adquirir acciones representativas del capital social de la propia Sociedad, ni de ninguna otra sociedad que sea accionista mayoritaria de la Sociedad, salvo en el caso de adquisiciones realizadas a través de Sociedades de Inversión.

### **CAPITULO III DE LOS AUMENTOS Y DISMINUCIONES DEL CAPITAL Y DE LA AMORTIZACION DE ACCIONES**

**ARTICULO DECIMOCUARTO.** Los aumentos en la parte mínima fija, sin derecho a retiro, del capital social de la Sociedad se efectuarán mediante resolución de la asamblea general extraordinaria de accionistas, debiéndose en consecuencia reformar el Artículo Sexto de los estatutos sociales. Salvo que se trate de los aumentos de capital a que se refiere el artículo 56 de la Ley del Mercado de Valores que no requerirán de aprobación por parte de la asamblea de accionistas y salvo en los casos de aumentos de capital a realizarse para la emisión de acciones de tesorería para su venta mediante ofertas públicas conforme al artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores, los aumentos en la parte variable del capital social de la Sociedad se efectuarán mediante resolución de la asamblea general ordinaria de accionistas de acuerdo con lo establecido por el artículo Vigésimo Sexto de estos Estatutos. Las actas que contengan los acuerdos de aumento de capital serán en todos los casos protocolizadas ante Notario Público, sin necesidad, en el caso de aumentos en la parte variable del capital social, de reformar los estatutos sociales, ni de inscribir la escritura de protocolización correspondiente en el Registro Público de Comercio. Al tomarse los acuerdos respectivos, la asamblea de accionistas que decreta el aumento o, en caso de omisión o delegación de la asamblea, el Consejo de Administración, fijará los términos y bases bajo los cuales deba llevarse a cabo el aumento de capital.

Los aumentos de capital a realizarse para la emisión de acciones de tesorería conforme al Artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores, se encontrarán sujetos a las siguientes reglas: (a) la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas deberá aprobar el importe máximo del aumento de capital y los términos y condiciones en que deban emitirse las acciones correspondientes; (b) las acciones en mención deberán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y ser vendidas mediante ofertas públicas; (c) cuando se dé publicidad al capital autorizado representado por acciones emitidas y no suscritas, el capital actual suscrito y pagado de la sociedad deberá anunciarse también. El derecho de suscripción preferente a que se refiere el Artículo 132 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, no será aplicable tratándose de aumentos de capital mediante ofertas públicas.

Las acciones que se emitan de la parte variable del capital social o de la parte mínima fija del capital social que, por resolución de la asamblea que decreta su emisión, deban quedar depositadas en la tesorería de la Sociedad para entregarse a medida que vaya realizándose su suscripción, podrán ser ofrecidas para suscripción y pago por el Consejo de Administración, sujeto en su caso a las modalidades que determine la asamblea de accionistas y a lo previsto en el presente Artículo. En todo caso en que hayan de ofrecerse para suscripción acciones depositadas en la tesorería de la Sociedad, se deberá otorgar a los accionistas de la Sociedad el derecho de preferencia a que se refiere el siguiente párrafo de este Artículo, salvo en los casos de excepción en los términos de los presentes Estatutos y de las disposiciones legales aplicables.

Los aumentos de capital podrán efectuarse bajo cualquiera de los supuestos a que se refiere el artículo 116 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, mediante pago en efectivo o en especie, o mediante la capitalización de adeudos o pasivos a cargo de la Sociedad. En virtud de que los títulos de las acciones no contienen expresión de valor nominal, no será necesario que se emitan nuevas acciones en los casos de aumentos de capital como resultado de la capitalización de primas sobre acciones, de utilidades retenidas o de reservas de valuación o reevaluación. En los aumentos de capital mediante pago en efectivo o en especie, o mediante la capitalización de adeudos o pasivos a cargo de la Sociedad, los accionistas tendrán preferencia para suscribir las nuevas acciones que se emitan para representar el aumento de capital, en proporción al número de acciones de las que sean titulares, durante un término de quince días naturales computado a partir de la fecha de publicación del aviso correspondiente en el Diario Oficial de la Federación. La asamblea de accionistas que decreta el aumento de capital podrá resolver otorgar a los accionistas un término mayor de quince días naturales para ejercitar su derecho de preferencia.



Todo aumento de capital social deberá decretarse y realizarse mediante la emisión y suscripción proporcional del número de acciones que sea necesario de las Series "A", "B" y "C" del capital social, de tal forma que no se modifique el porcentaje del capital social que represente cada serie previo el aumento de capital. El derecho de preferencia a que se refiere el presente Artículo será ejercitable por los accionistas para suscribir únicamente las nuevas acciones que se emitan que correspondan a la misma serie de acciones de la que fueren titulares previamente al ejercicio de su derecho de preferencia.

Todo aumento de capital mediante la capitalización de primas sobre acciones, de utilidades retenidas o de reservas de valuación o reevaluación, se deberá realizar en forma proporcional en cada una de las series de acciones que integren el capital social, así como en los casos en que se acordare una disminución o aumento del valor nominal teórico de las acciones con el propósito exclusivo de aumentar o disminuir el número de acciones en circulación que no impliquen un aumento o disminución del capital social, de tal forma que no se modifique en cualquiera de dichos casos el porcentaje del capital social que represente cada serie de acciones; en la inteligencia de que no será necesario que se emitan nuevos títulos de acciones en los casos de aumentos de capital mediante la capitalización de los conceptos referidos, en virtud de que éstos no contienen expresión de valor nominal.

En el caso de que quedaren sin suscribir acciones después de la expiración del plazo durante el cual los accionistas hubieren tenido el derecho a ejercitar la preferencia que se les otorga en este Artículo, las acciones de que se trate podrán ser ofrecidas a terceras personas para suscripción y pago, en los términos y plazos que disponga la propia asamblea que hubiere decretado el aumento de capital, o en los términos y plazos que disponga el Consejo de Administración en el caso de que la asamblea no los hubiere determinado, en el entendido de que el precio al cual se ofrezcan para suscripción las acciones a terceros no podrá ser menor a aquél al cual hubieren sido ofrecidas a los accionistas de la Sociedad en el ejercicio de su preferencia.

No podrán emitirse nuevas acciones hasta en tanto las precedentes, que hubieren sido suscritas, hayan sido íntegramente pagadas.

La Sociedad podrá adquirir sus propias acciones de acuerdo con las disposiciones del Artículo 56 de la Ley del Mercado de Valores y demás disposiciones aplicables.

Todo aumento de capital deberá inscribirse en un Libro de Registro de Variaciones de Capital que a tal efecto llevará la Sociedad.

**ARTICULO DECIMOQUINTO.** Salvo que se trate de las disminuciones de capital a que se refiere el artículo 56 de la Ley del Mercado de Valores, que no requerirán de acuerdo de la asamblea, el capital social podrá disminuirse mediante acuerdo de la asamblea general de accionistas conforme a las reglas previstas en este Artículo. Las disminuciones de la parte mínima fija del capital requerirán de resolución de la asamblea general extraordinaria de accionistas y la consiguiente reforma al Artículo Sexto de estos estatutos, en cuyo caso se deberá dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 9º de la Ley General de Sociedades Mercantiles, salvo que la reducción de capital se hiciere únicamente para absorber pérdidas. Las disminuciones de la parte variable exclusivamente del capital social serán realizadas mediante resolución de la asamblea general ordinaria de accionistas, con la única formalidad de que el acta correspondiente sea protocolizada ante Notario Público, sin necesidad de inscribir la escritura respectiva en el Registro Público de Comercio.

Las actas que contengan los acuerdos de disminución de capital serán en todos los casos protocolizadas ante Notario Público.

Las disminuciones de capital podrán efectuarse para absorber pérdidas, para reembolsar a los accionistas sus aportaciones o para liberarlos de exhibiciones no realizadas.

Las disminuciones de capital para absorber pérdidas o mediante reembolso a los accionistas se efectuarán proporcionalmente en la parte mínima fija y en la parte variable del capital, con objeto de guardar igualdad entre los accionistas, sin que sea necesario cancelar títulos de acciones en virtud de que éstos no contienen expresión de valor nominal. Sin embargo, en el caso de que así lo resolviera la asamblea de accionistas, en

los casos de reducción del capital social mediante reembolso a los accionistas la designación de las acciones que hayan de nulificarse se podrá realizar mediante sorteo ante notario o corredor público, en el concepto de que el sorteo referido se deberá realizar en todo caso por separado cada una de las series de acciones que integren el capital social, de tal forma que se nulifiquen acciones de todas las series en forma proporcional, para que éstas representen después de la disminución de capital el mismo porcentaje respecto del total del capital social que hubieren representado previamente a la disminución de capital.

No se requerirá de acuerdo de la asamblea de accionistas en los casos de disminución de capital social como consecuencia del ejercicio del derecho de separación que se establece en el artículo 206 de la Ley General de Sociedades Mercantiles en los términos del mismo. En el caso de que el derecho de separación a que se refiere este párrafo se ejercitare respecto de acciones representativas de la parte mínima fija del capital social, el Consejo de Administración deberá dar cumplimiento a lo previsto en el artículo noveno del ordenamiento referido, mediante la publicación de las notificaciones que se señalan en el mismo; en el concepto de que la reducción de capital surtirá sus efectos cinco días después de la última publicación en el caso de que no hubiere oposición de acreedores, o hasta en tanto la oposición que se intentare fuere declarada infundada. El pago del reembolso será exigible a partir de la fecha en que la separación surta sus efectos y el Consejo de Administración deberá, dentro de los 15 días siguientes a la fecha en que hubiere surtido efectos la separación, convocar a una asamblea general extraordinaria de accionistas con el propósito de que dicho órgano social tome nota de la disminución en la parte mínima fija del capital que hubiere resultado en virtud de la separación y apruebe la modificación necesaria al Artículo Sexto de estos estatutos sociales.

En ningún caso el capital social podrá ser disminuido a menos del mínimo legal.

Toda disminución del capital social deberá inscribirse en el Libro de Registro de Variaciones de Capital que a tal efecto llevará la Sociedad.

**ARTICULO DECIMOSEXTO.** La Sociedad podrá amortizar acciones con utilidades repartibles sin que se disminuya el capital social. La asamblea general extraordinaria de accionistas que acuerde la amortización, además de observar en lo conducente lo previsto en el artículo 136 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, observará las siguientes reglas particulares:

- a) La asamblea podrá acordar amortizar acciones en forma proporcional a todos los accionistas, de tal forma que después de la amortización éstos representen los mismos porcentajes de acciones respecto del total del capital social que hubieren representado previa la amortización, sin que sea necesario que la designación de las acciones a ser amortizadas se realice mediante sorteo, no obstante que la asamblea hubiere fijado un precio determinado.
- b) En el caso de que la asamblea acuerde que la amortización de acciones se realice mediante su adquisición en bolsa, la asamblea de accionistas o, en su caso, el Consejo de Administración, aprobará el sistema para el retiro de acciones, el número de acciones que serán amortizadas y la persona que haya de actuar como intermediario o agente comprador en bolsa.
- c) Salvo por lo previsto en el inciso a) anterior, en el caso de que la asamblea hubiere fijado un precio determinado para la amortización, las acciones a ser amortizadas se designarán en todo caso mediante sorteo ante notario o corredor público, en el concepto de que el sorteo referido se deberá realizar en todo caso por separado cada una de las series que integren el capital social, de tal forma que se amorticen acciones de todas las series en forma proporcional, para que éstas representen después de la amortización el mismo porcentaje respecto del total del capital social que hubieren representado previa la amortización. Los títulos de las acciones amortizadas en los casos a que se refiere este inciso c) quedarán nulificados.

**ARTICULO DECIMOSEPTIMO.** Los títulos definitivos y los certificados provisionales de acciones podrán amparar una o más acciones y contendrán las menciones a que se refiere el artículo 125 de la Ley General de Sociedades Mercantiles y cualesquiera otras menciones que requieran las disposiciones legales aplicables; la indicación de la serie y clase a la que correspondan y llevarán inserto el texto íntegro del Artículo Quinto de

estos estatutos. Los títulos o certificados de acciones serán suscritos por dos miembros propietarios del Consejo de Administración.

Las firmas de los administradores que estén facultados para suscribir los títulos o certificados de acciones podrán ser autógrafas o bien impresas en facsímil, a condición, en este último caso, de que se deposite el original de las firmas respectivas en el Registro Público de Comercio del domicilio social. Los títulos definitivos deberán llevar adheridos los cupones nominativos numerados que determine el Consejo de Administración para amparar el pago de dividendos o el ejercicio de otros derechos, según lo determine la asamblea o el Consejo de Administración.

#### **CAPITULO IV DE LAS ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS**

**ARTICULO DECIMOCTAVO.** Las asambleas generales de accionistas serán extraordinarias y ordinarias. Todas las demás asambleas serán especiales. Serán asambleas generales extraordinarias de accionistas las convocadas para tratar cualquiera de los asuntos indicados en los incisos del I al XI del artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como las convocadas para tratar cualquier otro asunto que conforme a la Ley se exija un quórum especial. Todas las demás asambleas generales serán ordinarias. Las asambleas especiales serán las que se reúnan para tratar asuntos que puedan afectar los derechos de una sola serie de acciones.

**ARTICULO DECIMO NOVENO.** Las convocatorias para asambleas de accionistas deberán ser hechas por el Consejo de Administración, por el Comité de Auditoría o por el de Prácticas Societarias, en los casos en que lo consideren conveniente o en los casos en que deban hacerlas en los términos de las disposiciones legales aplicables. En todo caso los accionistas titulares de por lo menos el diez por ciento del capital social representado en su totalidad por acciones con derecho a voto, podrán solicitar por escrito, en cualquier momento, que el Consejo de Administración o cualquiera de los Comités referidos convoquen a una asamblea de accionistas para discutir los asuntos que especifiquen en su solicitud. Si no se hiciere la convocatoria dentro de los quince días siguientes a la fecha de la solicitud, la autoridad judicial del domicilio de la Sociedad la hará a petición de los interesados que representen al menos el diez por ciento de participación referido, quienes deberán exhibir los títulos de sus acciones con tal objeto.

Todo accionista titular de una sola acción de cualquiera de las series en que se divide el capital social, podrá solicitar se convoque a una asamblea ordinaria de accionistas en los supuestos previstos en el artículo 185 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**ARTICULO VIGESIMO.** Las convocatorias a las asambleas deberán publicarse en la sección de Negocios del periódico Reforma y en otro de los diarios de mayor circulación del domicilio social, por lo menos con quince días naturales de anticipación a la fecha fijada para la asamblea. Las convocatorias contendrán el Orden del Día y deberán ser firmadas por la persona o personas que las hagan, en el concepto de que si las hiciere el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría o el Comité de Prácticas Societarias, bastará con la firma del Presidente, Secretario o Prosecretario del órgano de que se trate, o del delegado que a tal efecto se designe. Las asambleas podrán ser celebradas sin previa convocatoria en el caso de que la totalidad de las acciones con derecho a voto del capital social estuvieren representadas.

**ARTICULO VIGESIMO PRIMERO.** Únicamente serán admitidos en las asambleas de accionistas y se les expedirá la tarjeta de admisión correspondiente a los accionistas que aparezcan inscritos en el Registro de Acciones que lleve la Sociedad como titulares de una o más acciones con derecho a voto, mismo Registro que para todos los efectos se cerrará tres días antes de la fecha fijada para la celebración de la asamblea.

Para concurrir a las asambleas los accionistas deberán exhibir la tarjeta de admisión correspondiente, que se expedirá únicamente a solicitud de los accionistas presentada cuando menos 24 horas antes de la hora señalada para la celebración de la asamblea, conjuntamente con la constancia de depósito en la Secretaría de la Sociedad de los certificados o títulos de acciones correspondientes, o de los certificados o constancias de depósito de dichas acciones expedidas por alguna institución para el depósito de valores o por una institución de crédito, nacional o extranjera. Sin perjuicio de lo anterior, se deberá observar lo previsto en el

artículo 293 de la Ley del Mercado de Valores, conforme al cual la persona que presida la asamblea estará obligada a ajustar el libro de registro de acciones y a otorgar el derecho a participar en la asamblea correspondiente a quienes acrediten contar con las constancias a que se refiere el artículo 290 de dicha ley referidas a la titularidad de acciones con derecho a voto en la asamblea de que se trate. Las acciones que se depositen para tener derecho a asistir a las asambleas serán devueltas a sus titulares después de celebradas éstas.

**ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.** Los accionistas podrán ser representados en las Asambleas por la persona o personas que designen de acuerdo con lo previsto en la Ley General de Sociedades Mercantiles y en la Ley del Mercado de Valores. Los miembros del Consejo de Administración no podrán representar accionistas en Asamblea alguna, ni podrán votar las acciones de las cuales sean titulares en las deliberaciones relativas a su responsabilidad, o en las relativas a la aprobación de los informes a que se refiere el artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, excepto por lo que se refiere a su último párrafo, de conformidad con el Artículo 41 de la Ley del Mercado de Valores.

**ARTICULO VIGESIMO TERCERO.** Las actas de asambleas serán asentadas en un libro de actas que al efecto llevará la Sociedad y serán firmadas por quienes actúen como Presidente y Secretario de la asamblea.

**ARTICULO VIGESIMO CUARTO.** Las votaciones en todas las asambleas de accionistas serán económicas, salvo que la asamblea resuelva por mayoría de votos presentes que el cómputo de los votos que se emitan se efectúe mediante cédula de votación.

**ARTICULO VIGESIMO QUINTO.** Las asambleas generales ordinarias de accionistas se celebrarán por lo menos una vez al año dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social y el Consejo de Administración deberá presentar a su consideración los informes, opiniones y demás puntos a que se refieren las disposiciones legales aplicables.

Las asambleas generales extraordinarias se reunirán siempre que hubiere que tratar alguno de los asuntos de su competencia.

Las asambleas especiales de cualquiera de las series de acciones en que se divide el capital social se reunirán en los casos previstos en el artículo 195 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**ARTICULO VIGESIMO SEXTO.** Para que una asamblea general ordinaria de accionistas se considere legalmente reunida en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado en ella por lo menos el cincuenta por ciento de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos presentes. En el caso de segunda convocatoria, las asambleas generales ordinarias de accionistas podrán celebrarse válidamente cualquiera que sea el número de acciones con derecho a voto presentes en la asamblea y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones presentes que efectivamente sean votadas, sin considerar aquéllas acciones cuyos titulares se abstengan de votar.

No obstante lo anterior, para que una asamblea general ordinaria de accionistas esté facultada para resolver respecto de cualquier propuesta de aumento en la parte variable del capital social, salvo que el aumento se haya de llevar a cabo como resultado de la capitalización de primas sobre acciones o de otras aportaciones previas de los accionistas, así como de capitalización de utilidades retenidas o de reservas de valuación o revaluación, en que aplicarán las disposiciones del párrafo anterior, se requerirá en todos los casos de la asistencia de accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social y sus resoluciones serán válidas únicamente cuando se tomen con el voto favorable de acciones que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social, ya sea que la asamblea se hubiere reunido en virtud de primera, segunda o ulterior convocatoria.

**ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO.** Para que una asamblea general extraordinaria de accionistas se considere legalmente reunida en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado en ella por lo menos el setenta y cinco por ciento de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social y sus

resoluciones serán válidas cuando se tomen con el voto favorable de acciones que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social. En el caso de segunda o ulterior convocatoria, las asambleas extraordinarias de accionistas podrán celebrarse válidamente si en ellas está representado cuando menos el setenta por ciento de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social y sus resoluciones serán válidas si se toman con el voto favorable de acciones que representen cuando menos el setenta por ciento de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social.

No obstante lo anterior, cualquier propuesta a la Asamblea Extraordinaria de Accionistas que tenga como propósito cancelar la inscripción en el Registro Nacional de Valores de las acciones de la Sociedad, ya sea que la Asamblea se hubiere reunido en virtud de primera, segunda o ulterior convocatoria, requerirá ser aprobada en todos los casos por el noventa y cinco por ciento de las acciones en circulación de la Sociedad cualquiera que sea la Serie a la que corresponda.

Adicionalmente, cualquier propuesta de modificación o adición a lo dispuesto en los Artículos Séptimo, Vigésimo Sexto, Vigésimo Séptimo, Vigésimo Noveno, Trigésimo Tercero, Trigésimo Sexto, Trigésimo Octavo y Cuadragésimo Quinto de los presentes estatutos sociales, requerirá ser previamente aceptada y aprobada tanto por una Asamblea Especial de Accionistas titulares de acciones de la Serie "A", como por una Asamblea Especial de Accionistas titulares de acciones de la Serie "B".

Las asambleas especiales de accionistas estarán sujetas a las mismas reglas previstas en el primer párrafo de este Artículo, pero referidas a la serie de acciones de que se trate.

**ARTICULO VIGESIMO OCTAVO.** Se requerirá la aprobación de la asamblea general extraordinaria de accionistas para que la Sociedad esté facultada para resolver respecto de cualquier propuesta: (i) de fusión o escisión de la sociedad, (ii) de transmisión o adquisición por la Sociedad de cualesquiera activos, bienes o acciones, que hayan de tener como resultado inmediato una variación de más de diez por ciento de las utilidades o de la base de activos de la Sociedad y (iii) de venta o disposición, bajo cualquier título legal de acciones propiedad de la Sociedad, representativas del capital social de cualquier otra sociedad, siempre y cuando el valor de la participación total de la Sociedad en acciones representativas del capital social de la sociedad de que se trate exceda del cincuenta por ciento del valor del capital contable de la Sociedad, según su último estado de posición financiera.

## **CAPITULO V DE LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD**

**ARTICULO VIGESIMO NOVENO.** La administración de la Sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración y de un Director General. El Consejo de Administración deberá estar integrado por diecinueve miembros propietarios y hasta por diecinueve miembros suplentes.

Los miembros propietarios y suplentes del Consejo de Administración serán designados mediante votación separada por series de acciones, sujeto a las disposiciones contenidas en el inciso c) de este Artículo, de conformidad con las siguientes reglas:

- a) Los titulares de acciones de la Serie "A" designarán, votando por separado y por mayoría de votos, a diez miembros propietarios y hasta igual número de suplentes que integrarán el Consejo, en el entendido de que por lo menos tres de estos miembros propietarios y suplentes, en su caso, serán consejeros independientes de acuerdo con las disposiciones legales aplicables. Los miembros propietarios designados por los titulares de acciones de la Serie "A" únicamente podrán ser suplidos en sus ausencias temporales o definitivas por sus respectivos suplentes; en el entendido que los miembros independientes del Consejo sólo podrán ser reemplazados por sus respectivos suplentes independientes.
- b) Por su parte, los titulares de acciones de la Serie "B" designarán, votando por separado y por mayoría de votos, a nueve miembros propietarios y hasta igual número de suplentes que integrarán el Consejo, en el entendido de que por lo menos dos de estos miembros propietarios y suplentes, en su caso,

serán consejeros independientes de acuerdo con las disposiciones legales aplicables. Los miembros propietarios designados por los titulares de acciones de la Serie "B" únicamente podrán ser suplidos en sus ausencias temporales o definitivas por sus respectivos suplentes; en el entendido que los miembros independientes del Consejo sólo podrán ser reemplazados por sus respectivos suplentes independientes.

- c) En todo caso los titulares de acciones que representen por lo menos el diez por ciento del capital social, representado en su totalidad por acciones de una misma serie de acciones con derecho a voto del capital social, tendrán derecho a designar un miembro propietario y a su respectivo suplente, que únicamente podrá suplir al miembro propietario de que se trate; en la inteligencia de que los miembros del Consejo que fueren designados por las minorías que representen el porcentaje accionario referido, disminuirán en todos los casos el número de miembros propietarios y suplentes a ser designados por las mayorías de accionistas de la misma serie mediante votación por series según se indica en los incisos a) y b) anteriores, de la siguiente manera: en el supuesto de que un grupo minoritario que represente el diez por ciento del capital social representado por acciones de la Serie "A" designe a un miembro propietario y, en su caso, a su suplente, el miembro propietario y suplente designado por la minoría se restará automáticamente del número total de miembros propietarios y suplentes que corresponda designar a la mayoría de los titulares de acciones de la Serie "A" votando por separado y así sucesivamente en el caso de que las minorías designen a más de un miembro propietario y respectivo suplente. Del mismo modo, en el supuesto de que un grupo minoritario que represente el diez por ciento del capital social representado por acciones de la Serie "B" designe a un miembro propietario y, en su caso, a su suplente, el miembro propietario y suplente designado por la minoría se restará automáticamente del número total de miembros del Consejo que corresponda designar a la mayoría de los titulares de acciones de dicha Serie "B" votando por separado y así sucesivamente en el caso de que las minorías designen a más de un miembro propietario y respectivo suplente. Las minorías que hubieren ejercitado con tal carácter su derecho de voto para designar miembros del Consejo en los términos del presente inciso c), no tendrán derecho a votar sus acciones nuevamente para la designación de los miembros que hayan de ser designados por las mayorías votando por series, según se establece en los incisos a) y b) anteriores. Para tales efectos, previamente a la designación por series de los miembros del Consejo en los términos de los incisos a) y b) anteriores, quien presida la asamblea deberá requerir a las minorías a que, de ser su deseo, ejerciten en tal momento el derecho que se les concede en el presente inciso c), con el propósito de determinar previamente a la votación por series el número total de miembros del Consejo que podrá ser designado por cada serie en los términos del presente Artículo Vigésimo Noveno, así como para identificar las acciones que no computarán en la votación por series al haber sido votadas en ejercicio del derecho de minoría que se establece en el presente inciso c).
- d) En el caso de que los accionistas titulares de acciones de la Serie "A" o de la Serie "B", según sea el caso, designen a un número de Consejeros Independientes que exceda el mínimo al que están obligados en los términos de los incisos a) y b) del presente artículo, los titulares de acciones de la otra Serie tendrán la facultad de designar un número menor de Consejeros Independientes igual al número excedente referido, de tal manera que en el Consejo de Administración de la Sociedad esté integrado siempre por no menos de cinco Consejeros Independientes y hasta igual número de respectivos suplentes independientes.

**ARTICULO TRIGESIMO.** Los miembros del Consejo de Administración podrán ser o no accionistas y continuarán en el desempeño de sus funciones, aún cuando hubiese concluido el plazo para el que hayan sido designados o por renuncia al cargo, hasta por un plazo de 30 días naturales, a falta de la designación del sustituto o cuando éste no tome posesión de su cargo, sin estar sujetos a lo dispuesto en el artículo 154 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Los Consejeros podrán ser reelectos o revocados sus nombramientos en cualquier momento por los titulares de acciones de las series de acciones que los hubieren designado en los términos del Artículo Vigésimo Noveno anterior y recibirán la remuneración que determine la asamblea ordinaria de accionistas.

Sólo podrán actuar como Consejeros Independientes los que cumplan los requisitos a que se refiere el Artículo 26 de la Ley del Mercado de Valores. Los Consejeros Independientes que durante su encargo dejen

de ser independientes deberán informar dicha situación al Consejo de Administración a más tardar en la siguiente sesión de dicho órgano.

**ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO.** A falta de designación expresa por la asamblea ordinaria de accionistas, el Consejo de Administración, en su primera sesión inmediatamente después de la asamblea que hubiere designado a sus miembros, deberá nombrar a un Presidente de entre sus miembros propietarios designados por la Serie "A" de acciones y, en caso de considerarlo conveniente, a uno o más Vice-Presidentes que podrán ser de entre los miembros propietarios designados por la Serie "A" o por la Serie "B" de acciones, indistintamente. El Consejo de Administración deberá también designar a un Secretario y a un Prosecretario, los cuales no podrán ser miembros del Consejo de Administración. Las ausencias temporales o definitivas de los miembros propietarios del Consejo de Administración serán cubiertas por los suplentes en los términos del Artículo Vigésimo Noveno de estos estatutos.

El Presidente presidirá las asambleas de accionistas y las sesiones del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo. En su ausencia, serán presididas por alguno de los Vice-Presidentes y, en ausencia de todos ellos, por alguno de los miembros del Consejo que los asistentes designen por mayoría de votos. En el caso de ausencia de todos los miembros del Consejo en alguna asamblea de accionistas, ésta será presidida por la persona que designe la asamblea por mayoría de votos. La persona que presida las asambleas designará a uno o más escrutadores para hacer el recuento de las acciones representadas. El Director General será el responsable de ejecutar los acuerdos de las asambleas de accionistas y de las sesiones del Consejo y del Comité Ejecutivo, sin necesidad de resolución especial alguna. La Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo, dentro de sus respectivas competencias, podrán instruir a terceros para que ejecuten las resoluciones de que se trate en los términos que en cada caso les instruya el órgano social en cuestión. El Comité de Auditoría y el de Prácticas Societarias dentro de sus respectivas competencias deberán vigilar que las resoluciones de que se trate se hayan ejecutado en los términos instruidos por el órgano colegiado correspondiente.

Actuará como Secretario en las asambleas de accionistas quien ocupe igual cargo en el Consejo de Administración y, en su ausencia, ocupará tal cargo el Prosecretario. En ausencia de ambos, actuará como Secretario la persona que se designe por mayoría de votos. La presente disposición se aplicará en iguales términos en el caso de sesiones del Comité Ejecutivo, del Comité de Auditoría, del Comité de Prácticas Societarias y de cualquier otro comité que se llegue a crear. El auditor externo de la Sociedad deberá ser convocado a las sesiones del Consejo de Administración, en calidad de invitado con voz pero sin voto, debiendo abstenerse de estar presente respecto de aquellos asuntos del orden del día en los que tenga un conflicto de interés o que puedan comprometer su independencia.

Las copias o constancias de las actas de las sesiones del Consejo de Administración, del Comité Ejecutivo, del Comité de Auditoría, del Comité de Prácticas Societarias y de cualquier otro comité que se llegue a crear y de las asambleas de accionistas, así como de los asientos contenidos en los libros y registros sociales y, en general, de cualquier documento del archivo de la Sociedad, podrán ser autorizados y certificados por el Secretario o por el Prosecretario, quienes tendrán el carácter de Secretario y Prosecretario de la Sociedad. El Secretario o, en su caso, el Prosecretario se encargará de levantar y asentar en los libros respectivos las actas que contengan los acuerdos de las asambleas, del Consejo de Administración, del Comité de Auditoría, del Comité de Prácticas Societarias y de cualquier otro comité que se llegue a crear y del Comité Ejecutivo, y podrán expedir certificaciones de las mismas y de los nombramientos, firmas y facultades de los funcionarios y apoderados de la Sociedad.

**ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO.** El Consejo de Administración se reunirá al menos una vez cada tres meses, en las fechas que determine el propio Consejo en forma anual en la primera sesión que celebre durante cada ejercicio social, sin que sea necesario convocar en cada ocasión a sus miembros a sesiones cuya celebración estuviere previamente programada conforme al calendario de sesiones que hubiere aprobado el Consejo.

Adicionalmente, el Consejo podrá reunirse en cualquier otra fecha que determine el Presidente, cualquiera de sus miembros propietarios, mediante citatorio a todos sus miembros propietarios o, en su caso, suplentes que se requieran, enviado por telegrama, telefax, mensajería o por cualquier otro medio que asegure que los

miembros del Consejo lo reciban con cuando menos quince días naturales de anticipación. El Consejo de Administración se podrá reunir en cualquier momento, sin previo citatorio, en el caso de que estuvieren presentes la totalidad de sus miembros propietarios o respectivos suplentes.

Salvo por lo que se refiere a los asuntos que se listan en el inciso 15 del Artículo Trigésimo Sexto de estos estatutos, para que las sesiones del Consejo de Administración se consideren legalmente instaladas se requerirá de la asistencia de la mayoría de sus miembros y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de los miembros presentes en la Sesión. En caso de empate el Presidente del Consejo tendrá voto de calidad.

Las sesiones del Consejo se celebrarán en el domicilio de la Sociedad o en cualquier otro lugar que resuelva previamente el Consejo de Administración dentro del territorio de la República Mexicana, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

Las actas que contengan los acuerdos del Consejo de Administración deberán ser autorizadas por quienes hubieren actuado como Presidente y Secretario de la sesión correspondiente y serán asentadas en un libro de actas que la Sociedad llevará para dichos efectos.

**ARTICULO TRIGESIMO TERCERO.** La Sociedad podrá constituir, con carácter de órgano intermedio de administración, un Comité Ejecutivo integrado por nueve miembros propietarios y hasta nueve miembros suplentes.

Los miembros propietarios y suplentes del Comité Ejecutivo serán designados mediante votación separada por series de acciones conforme a las siguientes reglas:

- a) Los titulares de acciones de la Serie "A" designarán, votando por separado y por mayoría de votos, a cinco de los nueve miembros propietarios y suplentes que integrarán el Comité, estos últimos hasta por un número igual al de los miembros propietarios. Los miembros suplentes designados por los titulares de acciones de la Serie "A" únicamente podrán suplir en sus ausencias temporales o definitivas a los miembros propietarios del Comité designados por dichos titulares de acciones de la Serie "A", indistintamente a cualquiera de ellos, salvo en el caso de que los titulares de acciones de la Serie "A" resolvieren alguna otra forma de suplencia exclusivamente con respecto a los miembros propietarios y suplentes que hubieren tenido derecho a designar.
- b) Por su parte, los titulares de acciones de la Serie "B" designarán, votando por separado y por mayoría de votos, a cuatro de los nueve miembros propietarios y suplentes que integrarán el Comité, estos últimos hasta por un número igual al de los miembros propietarios que hubieren tenido derecho a designar. Los miembros suplentes designados por los titulares de acciones de la Serie "B" podrán suplir únicamente en sus ausencias temporales o definitivas a los miembros propietarios del Comité designados por dichos titulares, indistintamente a cualquiera de ellos, salvo en el caso de que los titulares de dichas acciones resolvieren alguna otra forma de suplencia exclusivamente con respecto a los miembros propietarios y suplentes que hubieren tenido derecho a designar.

Los nombramientos de miembros del Comité Ejecutivo deberán recaer en todos los casos en miembros propietarios o suplentes del Consejo de Administración.

Los miembros del Comité Ejecutivo podrán ser reelegidos o revocados sus nombramientos en asamblea general ordinaria en cualquier momento por los titulares de acciones de las series de acciones que los hubieren designado en los términos del presente Artículo Trigésimo Tercero y recibirán la remuneración que determine la asamblea ordinaria de accionistas.

El Comité Ejecutivo se reunirá en las fechas y con la periodicidad que determine el propio Comité en la primera sesión que celebre durante cada ejercicio social, sin que sea necesario convocar a sus miembros en cada ocasión a sesiones cuya celebración estuviere previamente programada conforme al calendario de sesiones que hubiere aprobado el Comité. Las sesiones se celebrarán en el domicilio de la Sociedad o en cualquier otro lugar que resuelva previamente el Comité Ejecutivo dentro del territorio de la República Mexicana, salvo en caso fortuito o de fuerza mayor.



Adicionalmente, el Comité Ejecutivo se reunirá cuando así lo determine el Presidente o cualquiera de sus miembros propietarios, previo aviso por escrito con diez días de anticipación a todos los miembros propietarios del Comité y a los suplentes que se requieran. El citatorio a sesiones deberá ser enviado por telegrama, telefax, mensajería o por cualquier otro medio que asegure que los miembros del Comité lo reciban con cuando menos diez días naturales de anticipación. El Comité Ejecutivo se podrá reunir en cualquier momento, sin previa convocatoria, en el caso de que estuvieren presentes la totalidad de sus miembros propietarios o respectivos suplentes.

Salvo por lo que se refiere a los asuntos que se listan en el inciso 15. del Artículo Trigésimo Sexto de estos estatutos, para que las sesiones del Comité Ejecutivo se consideren legalmente instaladas se requerirá siempre de la asistencia de la mayoría de sus miembros y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos presentes.

El Comité Ejecutivo gozará de todas las facultades que se otorgan al Consejo de Administración en los términos de estos estatutos, salvo por aquéllas que estuvieren reservadas por ministerio de Ley o por estos estatutos en forma privativa al Comité de Auditoría, al de Prácticas Societarias o al Consejo de Administración, a la asamblea de accionistas o algún otro órgano social. El Comité Ejecutivo no podrá, a su vez, delegar el conjunto de sus facultades en persona alguna, pero podrá otorgar poderes generales o especiales cuando lo juzgue oportuno y en la medida que esté permitido por estos estatutos y por la ley.

El Comité Ejecutivo deberá informar en forma anual al Consejo de Administración de las actividades que realice, o bien cuando a juicio del Comité se susciten hechos o actos de trascendencia para la Sociedad.

De cada sesión del Comité Ejecutivo se deberá levantar un acta que se asentará en un libro de actas. En las actas se hará constar la asistencia de los miembros del Comité y las resoluciones adoptadas y deberán ser firmadas por quienes hubieren actuado como Presidente y Secretario.

**ARTICULO TRIGESIMO CUARTO.** De conformidad con lo previsto en el último párrafo del Artículo 143 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, el Consejo de Administración podrá válidamente tomar resoluciones sin ser necesario que se reúnan personalmente sus miembros en sesión formal. Del mismo modo, el Comité de Auditoría, el de Prácticas Societarias, el Ejecutivo y cualquier otro comité que se llegue a crear por la Sociedad podrán válidamente tomar resoluciones sin ser necesario que se reúnan personalmente sus miembros en sesión formal. Los acuerdos que se tomen fuera de sesión deberán ser aprobados, en todos los casos, unánimemente y por escrito, con el voto favorable de la totalidad de los miembros propietarios del órgano de que se trate.

**ARTICULO TRIGESIMO QUINTO.** La dirección y operación diaria de los negocios sociales de la Sociedad estará a cargo de un Director General designado por el Consejo de Administración, quien gozará de las facultades que le confiera el propio Consejo y de las demás facultades y obligaciones que se establezcan en las disposiciones legales aplicables. El Director General, en su carácter de principal funcionario ejecutivo de la Sociedad, estará facultado para designar a los demás funcionarios ejecutivos de la Sociedad que no hubieren sido designados por el Consejo de Administración.

**ARTICULO TRIGESIMO SEXTO.** El Consejo de Administración tendrá las siguientes facultades y obligaciones:

1. Poder general para pleitos y cobranzas con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial de acuerdo con la Ley, sin limitación alguna, de conformidad con lo establecido en el primer párrafo del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y en sus correlativos de los Códigos Civiles de todos los Estados de la República. El Consejo de Administración estará por consiguiente facultado, en forma enunciativa, más no limitativa, para: desistirse de la acciones que intentare, aún de juicios de amparo; transigir; someterse a arbitraje; articular y absolver posiciones; hacer cesión de bienes; recusar jueces; recibir pagos y ejecutar todos los actos determinados por la Ley, entre los que se incluyen representar a la Sociedad ante autoridades judiciales y administrativas, penales, civiles o de otra índole, con la facultad de presentar denuncias y querrelas penales, otorgar

perdones, constituirse en parte ofendida o coadyuvante con el Ministerio Público en los procedimientos de orden penal y ante autoridades y tribunales de trabajo.

2. Poder general para actos de administración de acuerdo con lo estipulado en el párrafo segundo del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y artículos correlativos de los Códigos Civiles de todos los Estados de la República.
3. Poder general para actos de dominio, sin limitación alguna, en los términos del tercer párrafo del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y de sus artículos correlativos de los Códigos Civiles de todos los Estados de la República.
4. Emitir, librar, suscribir, avalar y de cualquier otra forma negociar toda clase de títulos de crédito, en los términos del artículo 9° de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito;
5. Para abrir y cancelar cuentas bancarias, así como para hacer depósitos y girar contra ellas;
6. Poder para designar y remover, con la opinión previa del Comité que realice las funciones de Prácticas Societarias, al Director General y a los demás funcionarios, apoderados, agentes y empleados de la Sociedad, así como determinar sus facultades, obligaciones, condiciones de trabajo y remuneraciones, de conformidad con las políticas para la designación y retribución integral de los demás directivos relevantes a que se refiere el inciso d) de la fracción III del artículo 28 de la Ley del Mercado de Valores.
7. Poder para adquirir y enajenar acciones o partes sociales de otras sociedades sujeto a los requerimientos adicionales previstos en el Artículo Vigésimo Octavo de estos estatutos.
8. Para convocar a asambleas ordinarias, extraordinarias o especiales de accionistas, en todos los casos previstos en estos estatutos o en la Ley del Mercado de Valores o por la Ley General de Sociedades Mercantiles, o cuando lo considere conveniente, así como para fijar la fecha y hora en que tales asambleas deban celebrarse y para ejecutar sus resoluciones cuando así se lo instruya la Asamblea.
9. Para formular reglamentos interiores de trabajo.
10. Para establecer sucursales, agencias o cualquier otro establecimiento en cualquier parte de la República Mexicana o del extranjero.
11. Para conferir y revocar poderes generales o especiales, otorgando en su caso facultades de sustitución de los mismos, salvo aquéllas facultades cuyo ejercicio corresponda en forma exclusiva al Consejo de Administración por disposición de la Ley o de estos estatutos, reservándose siempre el ejercicio de sus facultades.
12. Para llevar a cabo todos los actos autorizados por estos estatutos o que sean consecuencia de los mismos.
13. Será facultad del Consejo de Administración autorizar la adquisición en bolsa de valores de acciones representativas del capital social de la propia Sociedad de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
14. Para establecer los Comités Especiales que considere necesarios para el desarrollo de las operaciones de la Sociedad, fijando las facultades y obligaciones de tales Comités; en el concepto de que dichos Comités no tendrán facultades que conforme a la Ley o estos estatutos correspondan en forma privativa a la Asamblea de Accionistas, al Consejo de Administración, al Comité de Auditoría, al de Prácticas Societarias o al Comité Ejecutivo. El Consejo de Administración integrará un Comité de Auditoría y un Comité de Prácticas Societarias los cuales tendrán las facultades y obligaciones que se establecen en estos estatutos sociales, la Ley del Mercado de Valores y demás disposiciones aplicables; en la inteligencia de que el Consejo de Administración podrá resolver que dichas funciones

las realice un solo órgano colegiado que en tal caso se denominará Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. Los miembros de los Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias deberán ser miembros independientes ya sea propietarios o suplentes del Consejo de Administración de la Sociedad.

15. Los siguientes asuntos requerirán ser aprobados por el Consejo de Administración de la Sociedad o, en su caso, por el Comité Ejecutivo, en la inteligencia de que para tomar cualquier acuerdo sobre los mismos se requerirá en todos los casos del voto favorable tanto de la mayoría de los miembros que integren el Consejo o el Comité designados por los titulares de acciones de la Serie "A", como de la mayoría de los miembros que integren el Consejo o el Comité designados por los titulares de acciones de la Serie "B", según sea el caso, en el concepto de que en el supuesto de que los asuntos que se indican a continuación fueren sometidos a la consideración de la asamblea general ordinaria de accionistas, se requerirá en todos los casos que los acuerdos respectivos sean aprobados con el voto favorable de cuando menos el setenta por ciento del total de las acciones con derecho a voto en que se divida el capital social, ya sea que la asamblea se reúna en virtud de primera, segunda o ulterior convocatoria:
  - a) El presupuesto anual de inversiones de capital y de partidas del estado de resultados, en forma razonablemente detallada, que se presentará en el cuarto trimestre de cada año y estará sujeto a revisiones trimestrales, a efecto de ajustarlo para reflejar cambios en la economía mexicana y otras variables de mercado;
  - b) Planes quinquenales sobre estrategias de negocios, proyecciones de estado de resultados, balance general y estado de flujos de efectivo, que serán presentados una vez al año.
  - c) Presentación mensual o bimensual, según la periodicidad con que se reúna el Consejo o el Comité Ejecutivo, de reportes mensuales con respecto al mismo mes del año anterior, de los resultados de la operación, ventas y resultados financieros con respecto al presupuesto, con estimados actualizados por el período restante del año fiscal en curso.
  - d) Los estados financieros a presentarse a la asamblea de accionistas, así como cualquier propuesta de modificación a la política de pago de dividendos de la Sociedad.
  - e) Será facultad exclusiva e indelegable del Consejo de Administración determinar el sentido en que deban ser emitidos los votos que correspondan a las acciones propiedad de la Sociedad en las asambleas de accionistas de las sociedades en que la Sociedad sea directamente titular de la mayoría de las acciones respectivas, en la inteligencia de que adicionalmente aplicarán las siguientes disposiciones en el caso de que las acciones de las que sea titular la Sociedad hayan de ser votadas para resolver respecto de la designación de los miembros que habrán de integrar el Consejo de Administración, el Comité Ejecutivo y Comisarios de aquéllas sociedades en las cuales la Sociedad sea titular directamente de la mayoría de las acciones (en lo sucesivo denominándose a tales sociedades para los efectos de este inciso como "Subsidiarias Directas"):
    - (i) La Sociedad deberá votar las acciones de las que sea titular en sus Subsidiarias Directas en el sentido de designar un total de diecinueve miembros propietarios y hasta diecinueve miembros suplentes en cada Consejo de Administración de cada una de sus Subsidiarias Directas, y un total de nueve miembros propietarios y hasta nueve miembros suplentes en cada Comité Ejecutivo de cada una de sus Subsidiarias Directas.
    - (ii) Los miembros del Consejo de Administración designados por los titulares de acciones de la Serie "A" resolverán, votando por separado y por mayoría de votos, el sentido en que deban ser votadas las acciones de las que sea titular la Sociedad en sus Subsidiarias Directas para la designación de diez de los diecinueve miembros propietarios y hasta igual número de respectivos suplentes, y para la

designación de cinco de los nueve miembros propietarios y hasta igual número de respectivos suplentes, que integrarán el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo de las Subsidiarias Directas, respectivamente. En todo caso los miembros del Consejo de Administración de la presente Sociedad designados por los titulares de acciones de la Serie "A", por mayoría de votos, tendrán derecho a que las acciones de las Subsidiarias Directas sean votadas en el sentido de designar a un Comisario y su suplente designado por ellos.

- (iii) Por su parte, los miembros del Consejo de Administración designados por los titulares de acciones de la Serie "B" resolverán, votando por separado y por mayoría de votos, el sentido en que deban ser votadas las acciones del capital social de las Subsidiarias Directas para la designación de nueve de los diecinueve miembros propietarios y hasta igual número de respectivos suplentes, y para la designación de cuatro de los nueve miembros propietarios y hasta igual número de respectivos suplentes, que integrarán el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo de cada una de las Subsidiarias Directas de la Sociedad, respectivamente. En todo caso, los miembros del Consejo de Administración de la presente Sociedad designados por los titulares de acciones de la Serie "B", por mayoría de votos, tendrán derecho a que las acciones de las Subsidiarias Directas sean votadas en el sentido de designar a un Comisario y su suplente designado por ellos.
- f) Inversiones de capital o compromisos por arrendamientos que excedan de quince millones de dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América, o su equivalente en Pesos, moneda nacional, que no hubieren sido incluidos en el presupuesto anual previamente aprobado;
- g) La entrada a cualquier nuevo giro de negocios.
- h) Tomar dinero en préstamo, garantizar obligaciones o constituir gravámenes o hipotecas por un monto mayor a quince millones de dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América, o su equivalente en Pesos, moneda nacional.
- i) La celebración de cualquier contrato multianual que exceda en total de quince millones de dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América, o su equivalente en Pesos, moneda nacional.
- j) Ventas de activos por un valor mayor de quince millones de dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América, o su equivalente en Pesos, moneda nacional.
- k) Desviaciones de más de un cinco por ciento que involucre decisiones de los funcionarios ejecutivos al presupuesto anual previamente aprobado;
- l) Cualquier nuevo contrato de licencia o de venta de marcas o tecnología, o cualquier modificación a los mismos, en el concepto de que los contratos de licencia previamente celebrados podrán ser renovados en forma automática.
- m) El cierre de cualquier planta de producción de importancia.
- n) La aprobación de las políticas de precios y otras políticas relativas a transacciones con sociedades en las cuales los accionistas de la Sociedad tuvieren una participación accionaria, que no se derive de su participación accionaria en la Sociedad, a efecto de asegurar que tales transacciones se lleven a cabo en términos competitivos de mercado.
- ñ) Para nombrar y remover a los auditores externos de la Sociedad.

- o) Para resolver sobre cualquiera de los asuntos que se señalan en el inciso 7, del presente Artículo Trigésimo Sexto de los estatutos.

16. Llevar a cabo todas las funciones autorizadas al Consejo de Administración de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.

Los miembros del Consejo de Administración, el Director General, otros directivos relevantes, y en su caso, el Secretario y Prosecretario del mismo, están sujetos al régimen de responsabilidad civil de la Ley del Mercado de Valores.

La Sociedad indemnizará y sacará en paz y a salvo a los miembros del Consejo de Administración, el Director General, otros directivos relevantes, y en su caso, al Secretario y Prosecretario del mismo, de cualquier responsabilidad en que incurran en el legal ejercicio de su cargo y absorberá y cubrirá, según sea el caso, el monto de la indemnización por los daños y perjuicios que se causen a la Sociedad o personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa, con motivo de su actuación, salvo que se trate de actos dolosos, de mala fe o ilícitos.

La Sociedad podrá contratar a favor de los miembros del Consejo de Administración, el Director General, otros directivos relevantes, y en su caso, el Secretario y Prosecretario del mismo, seguros, fianzas o cauciones que cubran el monto de la indemnización por los daños y perjuicios que cause su actuación a la Sociedad o a las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa, salvo que se trate de actos dolosos o de mala fe o bien de actos ilícitos.

## **CAPITULO VI CANCELACION DE LA INSCRIPCION DE ACCIONES EN EL REGISTRO NACIONAL DE VALORES**

**ARTICULO TRIGESIMO SEPTIMO.** En el evento de cancelación de la inscripción de las acciones del capital social de la Sociedad en la Sección de Valores del Registro Nacional de Valores, los accionistas que sean titulares de la mayoría de las acciones ordinarias o tengan la posibilidad, bajo cualquier título, de imponer decisiones en las asambleas generales de accionistas de nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de Administración de la Sociedad deberán realizar una oferta pública de compra previamente a la cancelación. Dichos accionistas deberán afectar en un fideicomiso por un período mínimo de seis meses los recursos necesarios para comprar al mismo precio de la oferta las acciones de los inversionistas que no acudieron a ésta, en el evento de que una vez realizada la oferta pública de compra y previo a la cancelación de la inscripción referida, no logren adquirir la totalidad del capital social pagado. La oferta pública de compra deberá realizarse cuando menos al precio que resulte mayor entre el valor de cotización en bolsa de conformidad con lo que más adelante se indica o el valor contable de la acción de acuerdo al último reporte trimestral presentado a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y a la bolsa antes del inicio de la oferta, excepto cuando dicho valor se haya modificado de conformidad con criterios aplicables a la determinación de información relevante, en cuyo caso deberá considerar la información financiera más reciente con que cuente la emisora. El valor de cotización en bolsa será el precio promedio ponderado por volumen de las operaciones que se hayan efectuado durante los últimos treinta días en que hubieran negociado las acciones del capital social de la Sociedad, previos a la fecha de la oferta, durante un período que no podrá ser superior a seis meses. En caso de que el número de días en que hayan negociado las acciones durante el período señalado sea inferior a treinta, se tomarán los días que efectivamente se hubieren negociado. En el evento de que las acciones no se negocien en dicho período, se tomará el valor contable de las acciones. En caso de que la oferta comprenda más de una serie accionaria, el promedio a que hace referencia el párrafo anterior deberá realizarse por cada una de las series que se pretenda cancelar, debiendo tomarse como valor de cotización para la oferta pública de todas las series, el promedio que resulte mayor. El Consejo de Administración de la Sociedad, dentro de los cinco días hábiles previos al día de inicio de la oferta, deberá dar a conocer su opinión respecto a la justificación del precio de la oferta pública de compra, en la que tomará en cuenta los intereses de los accionistas minoritarios a fin de cumplir con lo dispuesto en el artículo dieciséis, segundo párrafo, de la Ley del Mercado de Valores y la opinión del Comité de Auditoría, la que en el evento de que sea contraria, deberá divulgarse. En caso de que el Consejo de Administración se encuentre frente a

situaciones que puedan generarle conflicto de interés, la opinión del Consejo deberá estar acompañada de otra emitida por un experto independiente que reúna los requisitos establecidos en las disposiciones generales emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, seleccionado por el Comité de Auditoría en la que se haga especial énfasis en la salvaguarda de los derechos de los accionistas minoritarios. Los accionistas a que se refieren estas disposiciones no estarán obligados a llevar a cabo la oferta pública mencionada para la cancelación registral, si se acredita el consentimiento de los accionistas que representen cuando menos el noventa y cinco por ciento del capital social de la Sociedad mediante acuerdo de asamblea y que el monto a ofrecer por las acciones colocadas entre el gran público inversionista sea menor a trescientas mil unidades de inversión. Lo anterior, en el entendido de que para solicitar y obtener la cancelación, la emisora deberá constituir el fideicomiso a que se hizo referencia anteriormente y notificar la cancelación y constitución del fideicomiso a través del Sistema Electrónico de Envío y Difusión de Información. Lo anteriormente previsto será aplicable a los certificados de participación ordinarios, así como a los títulos representativos de dos o más acciones de una o más series accionarias de la propia Sociedad. Los accionistas obligados a realizar la oferta pública, podrán solicitar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores les autorice, considerando la situación financiera y perspectivas de la Sociedad, utilizar una base distinta para la determinación del precio a que se ha hecho anteriormente referencia, siempre que presenten el acuerdo del Consejo de Administración, previa opinión favorable del Comité de Auditoría, en el que se contengan los motivos por los cuales se estima justificado establecer un precio distinto, acompañado de un informe de experto independiente que haga especial énfasis en que el precio es consistente con el artículo dieciséis de la Ley del Mercado de Valores.

## **CAPITULO VII DE LA VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD**

**ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO.** La vigilancia de la Sociedad estará a cargo del Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría y del de Prácticas Societarias, así como por conducto de la persona moral que realice la auditoría externa de la Sociedad. El Presidente de cada uno de los Comités será nombrado y/o removido de su cargo exclusivamente por la Asamblea General de Accionistas y no podrá presidir el Consejo de Administración de la Sociedad. Los Comités se integrarán por consejeros independientes.

## **CAPITULO VIII DEL EJERCICIO SOCIAL Y LA INFORMACION FINANCIERA**

**ARTICULO TRIGESIMO NOVENO.** Los ejercicios sociales de la Sociedad correrán del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. En el caso de que la Sociedad entre en liquidación o se fusione con carácter de fusionada, su ejercicio social terminará anticipadamente en la fecha en que entre en liquidación o se fusione y se considerará en el primer caso que habrá un ejercicio social durante todo el tiempo en que la Sociedad esté en liquidación.

**ARTICULO CUADRAGESIMO.** Dentro de los tres meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social, el Consejo de Administración preparará por lo menos la siguiente información:

- a) Un informe sobre la marcha de la Sociedad y sus subsidiarias en el ejercicio, así como sobre las políticas seguidas por el propio Consejo y, en su caso, sobre los principales proyectos existentes;
- b) Un informe en que se declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera de la Sociedad y sus subsidiarias;
- c) Un estado que muestre la situación financiera de la Sociedad y sus subsidiarias a la fecha de cierre del ejercicio;
- d) Un estado que muestre, debidamente explicados y clasificados, los resultados de la Sociedad y sus subsidiarias durante el ejercicio;

- e) Un estado que muestre los cambios en la situación financiera de la Sociedad y sus subsidiarias durante el ejercicio;
- f) Un estado que muestre los cambios en las partidas que integren el patrimonio social de la Sociedad y sus subsidiarias, acaecidos durante el ejercicio; y
- g) Las notas que sean necesarias para completar y aclarar la información que suministren los estados anteriores.

El informe que se indica en el presente Artículo y la demás información y documentos a que se refieren las disposiciones legales aplicables, deberá estar a disposición de los accionistas por lo menos quince días antes de la fecha de la asamblea que haya de discutirlos, quienes tendrán derecho a que se les entregue una copia en forma gratuita.

## **CAPITULO IX DE LAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

**ARTICULO CUADRAGESIMO PRIMERO.** De las utilidades netas de cada ejercicio social, que arrojen los Estados Financieros debidamente aprobados por la asamblea ordinaria de accionistas, una vez deducidas las cantidades necesarias para: (i) hacer los pagos o las provisiones para pagar los impuestos correspondientes; (ii) las separaciones que resulten por imperativo legal; y (iii) en su caso, amortización de pérdidas de ejercicios anteriores, se harán las siguientes aplicaciones en el orden que se indica:

1. Se separará un cinco por ciento de las utilidades netas para constituir, incrementar o en su caso reponer el fondo de reserva legal, hasta que dicho fondo sea igual al veinte por ciento del capital social pagado.
2. Se destinará la suma que acuerde la asamblea para cubrir a todos los accionistas, por igual, los dividendos en efectivo que fueren decretados.
3. Se separarán las cantidades que la asamblea acuerde para crear o incrementar reservas generales o especiales, incluyendo la reserva para la adquisición de acciones propias.
4. El superávit, si lo hubiere, quedará a disposición de la asamblea, o bien del Consejo de Administración, si así lo autoriza la propia asamblea. La asamblea o, en su caso, el Consejo podrá dar al superávit la aplicación que estime conveniente para los intereses de la Sociedad y sus accionistas.

**ARTICULO CUADRAGESIMO SEGUNDO.** Las pérdidas, en su caso, serán reportadas por todos los accionistas en proporción al número de sus acciones, hasta por el haber social por ellas representado.

## **CAPITULO X DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION**

**ARTICULO CUADRAGESIMO TERCERO.** La Sociedad se disolverá en cualquiera de los casos previstos por el artículo 229 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, mediante acuerdo de la asamblea general extraordinaria de accionistas.

**ARTICULO CUADRAGESIMO CUARTO.** Disuelta la Sociedad se pondrá en liquidación. La asamblea extraordinaria de accionistas designará a uno o más liquidadores propietarios y suplentes, si así lo deseara, quienes tendrán las facultades que la Ley y la asamblea de Accionistas que los designe determine.

**ARTICULO CUADRAGESIMO QUINTO.** El o los liquidadores practicarán la liquidación con arreglo a las bases que en su caso hubiere determinado la asamblea con arreglo a las siguientes bases y a las disposiciones del Capítulo XI de la Ley General de Sociedades Mercantiles:

- a) Concluirán los negocios de la manera que juzguen más conveniente;
- b) Cubrirán los créditos y pagarán las deudas enajenando los bienes de la Sociedad que fueren necesarios para tal efecto;
- c) Formularán el Balance Final de Liquidación; y
- d) Una vez aprobado el Balance Final de Liquidación el activo líquido repartible será distribuido entre todos los accionistas por igual y en proporción al número de las acciones y a su importe exhibido de que cada uno de ellos fuere titular.

**ARTICULO CUADRAGESIMO SEXTO.** Durante la liquidación la asamblea se reunirá en la forma prevista en los presentes estatutos y los liquidadores desempeñarán funciones equivalentes a las que hubieren correspondido al Consejo de Administración durante la vida normal de la Sociedad.