

**[411000-AR] Datos generales - Reporte Anual**

<b>Reporte Anual:</b>	Anexo N
<b>Oferta pública restringida:</b>	No
<b>Tipo de instrumento:</b>	Acciones,Deuda LP
<b>Emisora extranjera:</b>	No
<b>Mencionar si cuenta o no con aval u otra garantía, especificar la Razón o Denominación Social:</b>	No
<b>En su caso, detallar la dependencia parcial o total:</b>	No



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

Calzada Carlos Herrera Araluce número 185, Parque Industrial Carlos A. Herrera Araluce, C.P.  
35079, Gómez Palacio, Durango.

Serie [Eje]	serie
<b>Especificación de las características de los títulos en circulación [Sinopsis]</b>	
Clase	I
Serie	B
Tipo	Ordinarias
Número de acciones	2,563,321,000
Bolsas donde están registrados	BOLSA MEXICANA DE VALORES, S.A.B. DE C.V.
Clave de pizarra de mercado origen	LALAB
Tipo de operación	
Observaciones	

## Clave de cotización:

LALA

## La mención de que los valores de la emisora se encuentran inscritos en el Registro:

Los títulos se encuentran inscritos en el Registro Nacional de Valores

## Leyenda artículo 86 de la LMV:

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

## Leyenda Reporte Anual CUE:

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

## Periodo que se presenta:

2018-01-01 al 2018-12-31

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 18-3
<b>Características de los títulos de deuda [Sinopsis]</b>			
Serie de deuda	LALA 18	LALA 18-2	LALA 18-3
Fecha de emisión	2018-03-12	2018-03-12	2018-04-17
Fecha de vencimiento	2028-02-28	2023-03-06	2021-04-13
Plazo de la emisión en años	La vigencia de la Emisión es de 3,640 (tres mil seiscientos cuarenta) días, lo que equivale aproximadamente a 10 (diez) años, o a 20 (veinte) periodos de 182 (ciento ochenta y dos) días.	La vigencia de la Emisión es de 1,820 (mil ochocientos veinte) días, lo que equivale aproximadamente a 5 (cinco) años, o a 65 (sesenta y cinco) periodos de 28 (veintiocho) días.	La vigencia de la Emisión es de 1,092 (mil noventa y dos) días, lo que equivale aproximadamente a 3 (tres) años, o a 39 (treinta y nueve) periodos de 28 (veintiocho) días.
Intereses / Rendimiento procedimiento del cálculo	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto a una tasa anual de 9.17% (nueve punto diecisiete por ciento) (la "Tasa de Interés Bruto Anual"), la cual se mantendrá fija durante la vigencia de la emisión. El interés que devengarán los certificados bursátiles emitidos por la	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su Valor Nominal a la Tasa de Interés Bruto Anual, que el Representante Común calculará 2 (dos) Días Hábiles previos al inicio de cada Período de Intereses de 28 (veintiocho) días (la "Fecha de Determinación	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su Valor Nominal a la Tasa de Interés Bruto Anual, que el Representante Común calculará 2 (dos) días hábiles previos al inicio de cada Período de Intereses de 28 (veintiocho) días (la "Fecha de Determinación

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 18-3
<b>Características de los títulos de deuda [Sinopsis]</b>			
	<p>Emisora se computará a partir de su fecha de emisión y los cálculos para determinar el monto de los intereses a pagar deberán comprender los días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente. Los cálculos se efectuarán cerrándose a centésimas.</p>	<p>de la Tasa de Interés Bruto Anual"), y que regirá durante el periodo correspondiente. Para el primer Periodo de Intereses, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su valor nominal considerando la Tasa de Interés Bruto Anual aplicable al primer Periodo de Intereses. La tasa utilizada por el Representante Común será la que resulte de adicionar 0.50% (cero punto cincuenta por ciento) a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a un plazo de 28 (veintiocho) días ("TIIE" o "Tasa de Interés de Referencia") (o la Tasa Sustituta) capitalizada o, en su caso, equivalente al número de días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente, que sea dada a conocer por el Banco de México por el medio masivo de comunicación que éste determine o a través de cualquier otro medio electrónico, de cómputo o de telecomunicación, incluso Internet, autorizado al efecto por el Banco de México, en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual que corresponda o, en su defecto, dentro de los 2 (dos) Días Hábiles anteriores a la misma, en cuyo caso deberá tomarse como base la tasa comunicada en el Día Hábil más próximo a la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual. En caso de que la Tasa de Interés de Referencia deje de existir o publicarse, el Representante Común utilizará como tasa sustituta para determinar la Tasa de Interés Bruto Anual de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, aquella que dé a conocer el Banco de México oficialmente como la tasa sustituta de la TIIE a plazo de 28 (veintiocho) días (la "Tasa Sustituta"). Ver capítulo "Forma de Cálculo de los Intereses" del Suplemento.</p>	<p>de la Tasa de Interés Bruto Anual"), y que regirá durante el periodo correspondiente. Para el primer Periodo de Intereses, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su valor nominal considerando la Tasa de Interés Bruto Anual aplicable al primer Periodo de Intereses. La tasa utilizada por el Representante Común será la que resulte de adicionar 0.40% (cero punto cuarenta por ciento) a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a un plazo de 28 (veintiocho) días ("TIIE" o "Tasa de Interés de Referencia") (o la Tasa Sustituta) capitalizada o, en su caso, equivalente al número de días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente, que sea dada a conocer por el Banco de México por el medio masivo de comunicación que éste determine o a través de cualquier otro medio electrónico, de cómputo o de telecomunicación, incluso Internet, autorizado al efecto por el Banco de México, en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual que corresponda o, en su defecto, dentro de los 2 (dos) días hábiles anteriores a la misma, en cuyo caso deberá tomarse como base la tasa comunicada en el día hábil más próximo a la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual. En caso de que la Tasa de Interés de Referencia deje de existir o publicarse, el Representante Común utilizará como tasa sustituta para determinar la Tasa de Interés Bruto Anual de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, aquella que dé a conocer el Banco de México oficialmente como la tasa sustituta de la TIIE a plazo de 28 (veintiocho) días (la "Tasa Sustituta").</p>
Lugar, periodicidad y forma de pago de intereses / Redimientos periodicidad en el pago de intereses / rendimientos	<p>Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (182) (ciento ochenta y dos) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".</p>	<p>Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (28) (veintiocho) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".</p>	<p>Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (28) (veintiocho) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".</p>
Lugar y forma de pago de intereses o rendimientos y principal	<p>El principal y los intereses devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Pedregal #24 Piso 15, Colonia Molino del Rey, CP. 11040, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.</p>	<p>El principal y los intereses devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Pedregal #24 Piso 15, Colonia Molino del Rey, CP. 11040, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.</p>	<p>El principal y los intereses devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Pedregal #24 Piso 15, Colonia Molino del Rey, CP. 11040, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.</p>
Subordinación de los títulos, en su caso	No aplica.	No aplica.	No aplica.

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 18-3
<b>Características de los títulos de deuda [Sinopsis]</b>			
Amortización y amortización anticipada / vencimiento anticipado, en su caso	La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.	La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.	La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.
Garantía, en su caso	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.
Fiduciario, en su caso	No aplica.	No aplica.	No aplica.
<b>Calificación de valores [Sinopsis]</b>			
<b>Fitch México S.A. de C.V. [Miembro]</b>			
Calificación	AA(mex)	AA(mex)	AA(mex)
Significado de la calificación	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificados del país.	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificados del país.	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificados del país.
<b>HR Ratings de México, S.A. de C.V. [Miembro]</b>			
Calificación	HR AA	HR AA	HR AA
Significado de la calificación	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos.	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos.	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos.
<b>Moodys de México S.A. de C.V. [Miembro]</b>			
Calificación			
Significado de la calificación			
<b>Standard and Poors, S.A. de C.V. [Miembro]</b>			
Calificación			
Significado de la calificación			
<b>Verum, Calificadora de Valores, S.A.P.I. de C.V. [Miembro]</b>			
Calificación			
Significado de la calificación			
<b>A.M. Best América Latina, S.A. de C.V. [Miembro]</b>			
Calificación			
Significado de la calificación			
<b>DBRS Ratings México,S.A. de C.V. [Miembro]</b>			
Calificación			
Significado de la calificación			
<b>Otro [Miembro]</b>			
Calificación			
Significado de la calificación			
Nombre			
Representante común	Evercore Casa de Bolsa, S.A. de C.V., División Fiduciaria.	Evercore Casa de Bolsa, S.A. de C.V., División Fiduciaria.	Evercore Casa de Bolsa, S.A. de C.V., División Fiduciaria.
Depositario	S.D. Ineval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	S.D. Ineval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	S.D. Ineval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.
Régimen fiscal	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 18-3
<b>Características de los títulos de deuda [Sinopsis]</b>			
	<p>todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión. Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier inversión en los mismos.</p>	<p>todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión. Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier inversión en los mismos.</p>	<p>todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión. Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier inversión en los mismos.</p>
Observaciones			

## Política que seguirá la emisora en la toma de decisiones relativas a cambios de control durante la vigencia de la emisión:

Informar por escrito al representante común, dentro de los 15 (quince) días hábiles siguientes a que un funcionario responsable tenga conocimiento del mismo, sobre cualquier evento que constituya la existencia y actualización de un caso de vencimiento anticipado conforme al título correspondiente.

Nuestros estatutos establecen que toda adquisición o enajenación del 10% o más de nuestras Acciones por cualquier persona o grupo de personas que actúen en forma concertada, deberá ser previamente aprobada por nuestro Consejo de Administración. Por tanto, los inversionistas no podrán adquirir o transmitir 10% o más de las Acciones representativas de nuestro capital sin autorización del Consejo de Administración

## Política que seguirá la emisora en la toma de decisiones respecto de estructuras corporativas:

No fusionarse ni transmitir o disponer de todos o sustancialmente todos sus bienes y activos consolidados, a menos que se cumplan las siguientes condiciones (i) si la Emisora es la sociedad fusionada, que la sociedad fusionante asuma las obligaciones de la Emisora al amparo de los Certificados Bursátiles, (ii) una vez que surta efectos la operación correspondiente no ocurra un Caso de Vencimiento Anticipado al amparo de los Certificados Bursátiles, y (iii) la Emisora entregue al Representante Común una opinión legal en el sentido de que dicha fusión cumple con lo previsto en el inciso (i) anterior y un certificado firmado por un funcionario responsable señalando que dicha operación cumple con lo previsto en el inciso (ii) anterior.

Para efectos de claridad, si se cumplen las condiciones antes mencionadas, la Emisora podrá fusionarse (como fusionante o fusionada) o disponer de todos o una parte sustancial de sus bienes y activos consolidados. La Emisora no tendrá que cumplir dichas condiciones si celebra otro tipo de operaciones, incluyendo, sin limitación, operaciones de compra de activos o de acciones u operaciones por las que la Emisora venda o disponga de bienes o activos que no representen todos o sustancialmente todos sus bienes y activos consolidados.

## Política que seguirá la emisora en la toma de decisiones sobre la venta o constitución de gravámenes sobre activos esenciales:

No constituir, ni permitir que ninguna de sus subsidiarias constituya, ningún Gravamen sobre activos de la Emisora para garantizar cualquier deuda, salvo (i) que se trate de gravámenes en los que el saldo insoluto del principal de dicha deuda, en conjunto con el resto de las obligaciones garantizadas con activos gravados propiedad de la Emisora, no exceda, en ningún momento, del 20% (veinte por ciento) de los activos consolidados totales de la Emisora; o (ii) que simultáneamente a la creación de cualquier gravamen la Emisora garantice en la misma forma sus obligaciones al amparo de los certificados bursátiles.

## Índice

[411000-AR] Datos generales - Reporte Anual.....	1
[412000-N] Portada reporte anual.....	2
[413000-N] Información general.....	9
Glosario de términos y definiciones:.....	9
Resumen ejecutivo:.....	11
Factores de riesgo:.....	26
Otros Valores: .....	45
Cambios significativos a los derechos de valores inscritos en el registro:.....	46
Destino de los fondos, en su caso:.....	46
Documentos de carácter público: .....	47
[417000-N] La emisora .....	48
Historia y desarrollo de la emisora: .....	48
Descripción del negocio: .....	50
Actividad Principal: .....	50
Canales de distribución: .....	59
Patentes, licencias, marcas y otros contratos:.....	61
Principales clientes: .....	63
Legislación aplicable y situación tributaria: .....	63
Recursos humanos: .....	65
Desempeño ambiental:.....	66
Información de mercado:.....	76
Estructura corporativa:.....	76
Descripción de los principales activos: .....	80
Procesos judiciales, administrativos o arbitrales:.....	82
Acciones representativas del capital social:.....	82
Dividendos: .....	83

[424000-N] Información financiera .....	84
Información financiera por línea de negocio, zona geográfica y ventas de exportación: .....	88
Informe de créditos relevantes: .....	88
Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la emisora: .....	92
Resultados de la operación: .....	95
Situación financiera, liquidez y recursos de capital: .....	99
Control Interno: .....	105
Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas: .....	106
[427000-N] Administración .....	108
Auditores externos de la administración: .....	108
Operaciones con personas relacionadas y conflictos de interés: .....	108
Información adicional administradores y accionistas: .....	111
Estatutos sociales y otros convenios: .....	119
[429000-N] Mercado de capitales .....	127
Estructura accionaria: .....	127
Comportamiento de la acción en el mercado de valores: .....	127
[432000-N] Anexos .....	131

## [413000-N] Información general

### Glosario de términos y definiciones:

---

Salvo que se indique lo contrario, los términos que hacen referencia a los conceptos individuales de los estados financieros son aquellos conceptos individuales incluidos en nuestros Estados Financieros Anuales.

“**Acciones**” significa las acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, Serie “B”, Clase “I”, representativas de la parte fija del capital social de la Emisora.

“**Bebidas y Otros**” cuando hacemos referencia a las ventas por categoría, significa ventas netas de bebidas saborizadas, jugos, embutidos y otros productos comercializados por la Emisora.

“**Bolsa**” significa Bolsa Mexicana de Valores

“**Comisión**” significa la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

“**Comercio Organizado**” significa los puntos de venta conformados por supermercados, clubes de precio, tiendas de conveniencia o departamentales y otros afines.

“**Derivados**” significa yoghurt, queso, crema, postres, mantequilla y margarina.

“**Derivados Lácteos**” cuando hacemos referencia a las ventas por Derivados.

“**Detalle**” significa los puntos de venta conformados por misceláneas y tiendas minoristas que no forman parte del Comercio Organizado.

“**Disposiciones**” significan las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y a otros Participantes del Mercado de Valores emitidas por la Comisión y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 2003, según las mismas han sido reformadas.

“**Dólar**” o “**Dólares**” significa la moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.

“**EBITDA**” significa el monto usado en el análisis financiero que no se obtiene de las IFRS pero que se obtiene de las partidas de los estados financieros, sumando a las utilidades antes de costo integral de financiamiento e impuestos, la depreciación, la amortización y los deterioros de marcas. El EBITDA no se debe interpretar como una alternativa al (i) indicador de utilidades netas; (ii) desempeño operativo de LALA, o (iii) flujo de efectivo de operaciones como medida de nuestra liquidez. Para efectos de claridad EBITDA no incluye la participación en los resultados de asociadas.

“**Eskimo**” significa el conjunto de activos de ciertas sociedades de Centroamérica que constituyen un negocio, dedicadas a la producción y comercialización de productos bajo la marca Eskimo®, entre otras, propiedad de LALA.

“**Envases Elopak**” significa Envases Elopak, S.A. de C.V.

“**Estados Financieros Auditados**” significa estados financieros consolidados dictaminados al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016, para los ejercicios concluidos en esas fechas, conjuntamente con las notas correspondientes a los mismos.

“**Estados Unidos**” significa los Estados Unidos de América.

“**Fideicomiso de Control**” significa el contrato de Fideicomiso Irrevocable de Control número 16837-6 celebrado entre accionistas de LALA y Banco Nacional de México, S.A., integrante de Grupo Financiero Banamex, división fiduciaria.

“**Florida Bebidas**” significa Florida Bebidas, S.A.

“**IFRS**” significa las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) por sus siglas en español, emitidas por el *International Accounting Standards Board* (IASB por sus siglas en inglés), también conocidas como NIIFs.

“**Indeval**” significa S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.

“**Instituto LALA**” es la entidad creada por la Emisora, con la finalidad de incidir positivamente en la nutrición y vida de las personas, a través de proporcionar orientación nutrimental y alimentaria con énfasis en los beneficios de los lácteos en la salud, así como en estilos de vida saludables.

“**I&D**” significa investigación y desarrollo.

“**Laguna Dairy**” significa Laguna Dairy, S. de R.L. de C.V.

“**LALA**” o la “**Emisora**” significa Grupo LALA, S.A.B. de C.V.

“**Lala Elopak**” significa Lala-Elopak, S.A. de C.V.

“**La Laguna**” significa la región conformada por algunos municipios de los estados de Coahuila y Durango, conocida también como la Comarca Lagunera.

“**La Perfecta**” significa Productos Lácteos La Perfecta, S.A.

“**Leches**” cuando hacemos referencias a las ventas de LALA por categoría, significa las ventas netas de todas las leches, con excepción de las que ofrecen un beneficio funcional o fueron adicionadas con algún saborizante.

“**Leche Bell**” significa Leche Bell, S.A. de C.V.

“**Leche Pasteurizada**” significa leche sometida a un proceso de calentamiento a un mínimo de 72° C, por un periodo de 15 segundos.

“**Leche UHT**” o “**Leche Ultra-Pasteurizada**” significa leche sometida a un proceso de calentamiento a una temperatura mínima de 138° C, durante un periodo de hasta tres segundos y, subsecuentemente, enfriada rápidamente a una temperatura no superior a 32° C. La Leche UHT se empaqueta en un sistema aséptico en el que el producto tiene una caducidad aproximada de seis meses sin refrigeración.

“**Ley de Sociedades Mercantiles**” significa la Ley General de Sociedades Mercantiles.

“**México**” significa los Estados Unidos Mexicanos.

“**Nuplen**” significa Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.

“**Pesos**” o “**\$**” significa la moneda de curso legal en México.

“**Producto Lácteo**” significa el producto elaborado conforme a la NOM 183 emitida por la Secretaría de Economía.

“**Pure-Pak**” significa la patente respecto de un sistema para la fabricación de envases de cartón “Gable-Top”, cuyo titular es Elopak Systems, AG y que es licenciada por ésta a Envases Elopak.

“**Reporte Anual**” significa el presente reporte anual que contiene la información de la Emisora al 31 de diciembre de 2018, en términos de lo dispuesto por las Disposiciones.

“**SKU**” significa por sus siglas en inglés: Unidad de Almacenamiento (*Stock-Keeping Unit*), que es un número de referencia para cada producto y servicio único que puede ser comprado.

“**Tecnopak**” significa Tecnopak de la Laguna, S.A. de C.V.

“**Unión**” significa la Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A. de C.V.

“**Utilidad de operación**” significa el monto usado en el análisis financiero que no se obtiene de las IFRS pero que se obtiene de las partidas de los estados financieros, restando a la utilidad bruta los gastos de operación, gastos de distribución, otros ingresos y otros gastos. Los gastos de operación incluyen la depreciación y amortización.

“**Vigor**” significa Vigor Alimentos, S.A.

---

## Resumen ejecutivo:

---

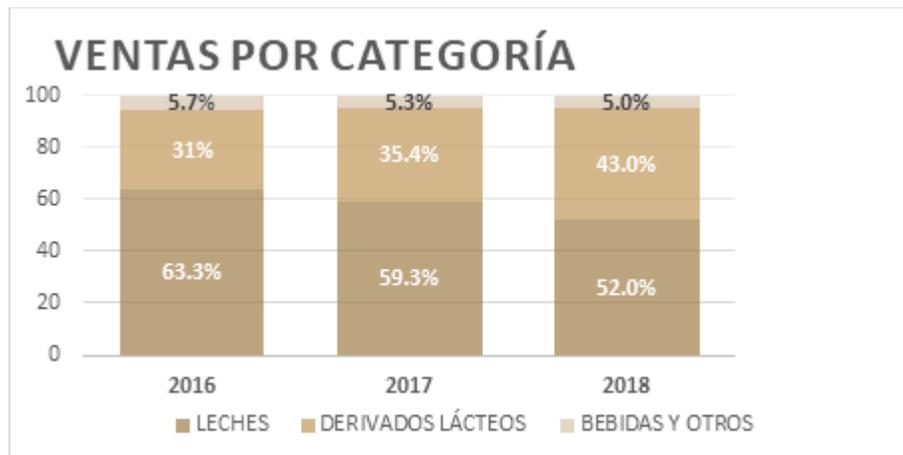
*Este resumen destaca información seleccionada acerca de la Emisora. Los inversionistas deberán leer cuidadosamente el Reporte Anual en su totalidad, incluyendo nuestros Estados Financieros Auditados, sus notas correspondientes y las secciones tituladas “Factores de Riesgo” y “Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera”, a fin de tener un mejor entendimiento de nuestro negocio.*

### **Información General sobre la Emisora**

Somos una empresa de alimentos y bebidas con marcas ampliamente reconocidas, enfocada en el mercado de consumo masivo y con liderazgo en el segmento de productos lácteos en el continente americano. Operamos en *México*, nuestro mercado principal, donde contamos con una sólida participación de mercado; en *Centroamérica*, donde estamos desarrollando una presencia creciente; en Estados Unidos, buscando expandir nuestra presencia en la creciente población hispana que hay en ese país, con líneas de productos auténticamente mexicanos; y en Brasil, donde tenemos una estrategia de consolidación basada en la compañía de lácteos brasileña Vigor Alimentos, S.A., con lo cual incursionamos por primera vez en el mercado sudamericano, a través de un negocio con la escala, portafolio, innovación y talento necesario para construir una empresa líder en ese país. Nuestro historial de innovación constante en productos de marca, enfocado en responder a las necesidades del consumidor, nos diferencia de nuestros competidores y nos ha permitido alcanzar una posición preferente frente a nuestros consumidores, la cual creemos nos dará posibilidad de capturar las oportunidades de crecimiento que presentan los mercados en los que operamos.

Comercializamos una amplia variedad de productos lácteos, principalmente bajo las marcas *LALA®*, *Nutrileche®* y *Vigor®*, marcas altamente valoradas por el consumidor. Asimismo, contamos con más de 56 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas, postres, embutidos y jugos, entre otras. Según Kantar World Panel<sup>(1)</sup> las marcas *LALA®* y *Nutrileche®* están posicionadas como la segunda y cuarta marca de productos de consumo más reconocidas en México, respectivamente. Asimismo, en el mercado brasileño, a través de Vigor, contamos con un amplio portafolio de productos lácteos, principalmente yoghurt, queso, mantequilla y otros Derivados comercializados, entre otras, bajo las

marcas Vigor®, Danubio®, Faixa Azul®, Serrabella®, Leco® y Amelia®. Con base en nuestras ventas totales al 31 de diciembre de 2018, estimamos ser una de las principales compañías de lácteos en Latinoamérica. La siguiente gráfica, presenta la composición de nuestras ventas por categoría de producto, durante el año 2018:



Fuente: Información de la Emisora.

Nos guiamos por nuestros valores: (i) Somos Gente: Respetamos y cuidamos a nuestros colaboradores; (ii) Soñamos a lo grande; (iii) Pensamos como dueños: Utilizamos responsablemente los bienes de la Compañía; (iv) Crecemos por meritocracia: Promovemos oportunidades para todas las personas; (v) Damos resultados: Agregamos valor en las comunidades donde operamos; (vi) Somos prácticos: operamos ágil y sustentablemente; (vii) Somos auténticos: Comunicamos con transparencia y siempre hablamos con la verdad; (viii) No tomamos atajos: Procedemos con apego a las leyes; y, (ix) Somos ejemplo: La calidad y seguridad no son negociables.

La fuerte reputación de la que gozan nuestras marcas y su asociación con la más alta calidad, fresca y contenido nutricional, nos ha permitido introducir exitosamente nuestros productos a nuevas categorías y mercados, así como cubrir todos los segmentos de mercado y rangos de edad del consumidor, relevantes para la industria.

Al 31 de diciembre de 2018 contábamos con 31 plantas productivas, 172 centros de distribución y más de 38,000 colaboradores en México, Brasil, Estados Unidos y Centroamérica. Adicionalmente, nuestra flota abastecía a más de 628,000 puntos de venta. Consideramos que la fortaleza de nuestras marcas, nuestro foco en innovación, nuestra capacidad de producción y nuestra red de distribución, constituyen nuestras principales ventajas competitivas.

Al cierre de diciembre de 2018, generamos ventas netas de \$75,419 millones de Pesos, utilidad de operación de \$5,411 millones de Pesos y EBITDA de \$7,781 millones de Pesos, comparado con nuestros resultados al 31 de diciembre de 2017, donde generamos ventas netas de \$62,540 millones de Pesos, utilidad de operación de \$5,600 millones de Pesos y EBITDA de \$7,479 millones de Pesos.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2018 nuestras ventas netas se incrementaron 20.6% con relación al año concluido el 31 de diciembre de 2017. Para más información ver "Comentarios y Análisis sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera".



## Nuestra historia

**Origen.** Nuestras raíces surgen de la unión de esfuerzos de ganaderos que comenzaron operaciones en los años cuarenta en el norte de México, específicamente en La Laguna, región que da origen a nuestro nombre. En 1949, iniciamos nuestras operaciones de recolección de leche y pasteurización. En la década de los sesentas, expandimos nuestras operaciones al centro de México. En los setentas, nos expandimos al noreste y sur de México y lideramos la conversión del envase de vidrio al de cartón, el cual ostentaba nuestra marca, representando un cambio fundamental para la industria láctea en México.

**Desarrollo.** En la década de los ochentas introdujimos al mercado productos lácteos de alta duración en anaquel, a través de los procesos asépticos de Leche UHT, innovación que permitió el almacenamiento y la distribución sin red refrigerada, y resultó en la consolidación de la industria de lácteos en México. En los noventas, se dio inicio a una nueva estrategia de expansión a través de la inversión en comunicación y publicidad, la modernización de empaques y la introducción de nuevas presentaciones de productos. Además, expandimos nuestras operaciones geográficamente hacia el occidente de México.

**Crecimiento.** A partir del año 2000 experimentamos un periodo de crecimiento acelerado, tanto orgánico, como vía adquisiciones de negocios, incluyendo, por ejemplo, la compra de activos de producción y de marcas como *Nutrileche®*, *Mileche®*, *Los Volcanes®*, *Gelatinas Art®* y la licencia de la marca *Parmalat®* en México.

A lo largo de nuestra historia hemos evolucionado de ser una pequeña empresa del norte de México, que producía únicamente Leche Pasteurizada, a ser una compañía que comercializa un portafolio de productos de marca y valor agregado en múltiples categorías y regiones de Estados Unidos y Latinoamérica.

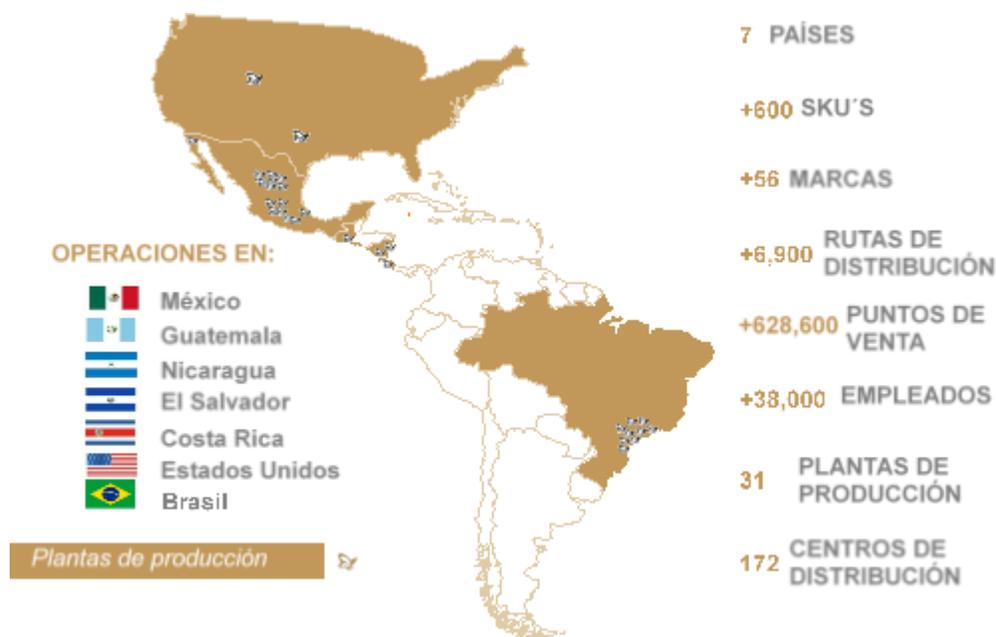
Desde que se listaron nuestras acciones en la Bolsa en 2013, hemos crecido en forma importante, tanto de manera orgánica como inorgánica, expandiendo nuestro enfoque en México a una presencia en siete países. Las siguientes variables al 31 de diciembre de los siguientes años reflejan esta transformación:

	2013	2018	Crecimiento
Países	3	7	2.3x
Plantas	17	31	1.8x
Centros de distribución	161	172	1.1x
Puntos de venta	500,000	628,600	1.2x
Consumidores Potenciales	144 millones	696 millones	4.8x
Rutas de distribución	7,300	6,900	0.9x
Colaboradores	31,000	38,000	1.2x

Durante el 2018 nos consolidamos como una de las empresas de lácteos más importantes de la región y a nivel internacional, con una participación de liderazgo en los segmentos en que competimos. Logramos reafirmar nuestra presencia geográfica en siete países de América, incluyendo Estados Unidos y Brasil, y contamos con marcas que están posicionadas en los primeros lugares en todas las categorías en las que participamos.

Esta evolución nos ha permitido contar con operaciones en los mercados lácteos más grandes en el continente:

- *México*, donde contamos con la 2ª y 4ª marcas preferidas de alimentos a nivel nacional, LALA® y Nutrilche®, respectivamente de acuerdo con *Kantar WorldPanel (Brand Footprint 2017)*;
- *Brasil*, donde tenemos una estrategia de consolidación del negocio de Vigor Alimentos, compañía con marcas líderes en productos de valor agregado e innovación;
- *Estados Unidos*, donde buscamos expandir nuestra presencia y generar rentabilidad en los nichos de valor agregado; y
- *Centroamérica*, donde continuamos desarrollando nuestro portafolio de productos.



## Nuestras Fortalezas

Consideramos que nuestras fortalezas nos posicionan favorablemente para capturar las oportunidades de crecimiento en las categorías de alimentos y bebidas en general y, particularmente, en el sector lácteo en los mercados en que operamos:

**Excelencia en Ejecución.** Nuestra excelencia operacional manejada por la combinación de nuestras mejores prácticas a lo largo de los países en donde operamos nos ha permitido alcanzar economías de escala, desde la recolección de la leche hasta la entrega del producto en los puntos de venta, ofreciendo soluciones de punta a punta a lo largo de la cadena de suministro. Además, contamos con una amplia diversificación de proveedores en todas nuestras operaciones.

Operamos más de 30 plantas con tecnología de última generación a lo largo del continente, lo que nos permite ofrecer productos con los más altos estándares de calidad. Nuestras plantas tienen múltiples líneas de producción y envasado, y en cada una de ellas, somos capaces de procesar múltiples variedades de productos y empaques. Nuestro crecimiento en plantas nos permite contar con eficiencia en producción, flexibilidad en envasados, y altos estándares de calidad.

Contamos con un modelo de distribución directa, adaptado de acuerdo con las necesidades particulares de cada canal, cliente y consumidor. Estimamos que nuestra red de distribución refrigerada en México es una de las más grandes de la región, con más de 5,000 camiones refrigerados propios. A esta fecha, operamos 172 centros de distribución estratégicamente localizados: 140 centros de distribución en México, 22 en Brasil y 10 en Centroamérica. Nuestra flota de ventas asciende a más de 7,000 camiones refrigerados para la distribución en México, Brasil y Centroamérica. En conjunto, nuestra red de distribución da servicio a más de 628,000 de puntos de venta, lo que nos permite llegar a un gran número de clientes, diversificando de manera importante nuestros ingresos.

La entrega de productos lácteos refrigerados y bebidas pasteurizadas se efectúa, por lo general, en forma diaria, mientras que la entrega de productos no refrigerados (principalmente leche ultra pasteurizada) se realiza dos o tres veces por semana. Consecuentemente, en México hacemos alrededor de 1.5 millones de visitas semanales a nuestros clientes, posicionándonos entre los estándares más altos de la industria y permitiéndonos establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

Nuestras tecnologías de información son clave y se extienden a lo largo de toda la cadena de suministro. Hemos implementado la tecnología SAP, que nos ha permitido impulsar la productividad, control, gestión, planeación, estrategias de venta y procesos de compras. Con esta tecnología, logramos optimizar más de 700 rutas en el canal tradicional en México, llegando a los mismos puntos de venta con menos camiones. Esperamos seguir invirtiendo en tecnología para continuar con proyectos de productividad.

**Escala y Presencia de Productos Lácteos.** Ya que contamos con presencia en siete países de América, que tenemos marcas que están posicionadas en los primeros lugares en todas las categorías, y, con base en las ventas acumuladas al 31 de diciembre de 2018, consideramos que somos una de las principales empresas de lácteos en Latinoamérica.

Establecimos sistemas de control de calidad aplicados a nuestros proveedores de leche, lo que nos permite asegurar un suministro presente y futuro de leche en las cantidades requeridas, con los más altos estándares de calidad, y bajo condiciones de mercado. Para más información respecto a esta proveeduría, ver sección “Operaciones con Partes Relacionadas y Conflictos de Interés”.

**Presencia en Mercados Atractivos con Alto Potencial de Crecimiento.** Creemos que los mercados en los que participamos presentan oportunidades de crecimiento muy atractivas para la industria de alimentos y bebidas.

Con más de 1.6 billones de dólares de Producto Interno Bruto<sup>(2)</sup> y más de 129 millones de habitantes<sup>(3)</sup> México es la segunda<sup>(4)</sup> economía más grande de Latinoamérica, y ha presentado un nivel de crecimiento sostenido y estabilidad durante los últimos años.

Dado que México tiene una población joven y creciente y que el crecimiento económico esperado en países de Latinoamérica traerá como resultado un aumento *per cápita* en el ingreso, se estima que haya un incremento en el consumo de productos lácteos<sup>(9)</sup>. Estos factores nos permiten creer que hay un potencial significativo de crecimiento sostenible a largo plazo en el sector.

**Amplio Portafolio de Productos con Marcas Altamente Reconocidas.** Principalmente, nuestras ventas se generan de productos con marcas altamente reconocidas y, por lo tanto, consideramos que la fortaleza de nuestras marcas y la calidad de nuestros productos son claves para nuestro éxito y crecimiento en el mercado. Consideramos que nuestras marcas tienen una buena imagen entre los consumidores y que se asocian con atributos positivos como: alta calidad, frescura y nutrición. Esta sólida reputación de marca y nuestra capacidad para identificar y satisfacer las necesidades y tendencias de consumo, nos ha permitido ampliar exitosamente nuestra oferta de productos a nuevas categorías con amplia aceptación del consumidor.

Nuestro historial de innovación constante en productos de marca, enfocado en responder a las tendencias de la industria y necesidades del consumidor, nos ha permitido alcanzar una posición preferente respecto de nuestros consumidores, que nos permite capturar las oportunidades de crecimiento, con una plataforma de expansión de nuestro portafolio de productos de la más alta calidad, diseñado para atender las necesidades de los consumidores de todos los segmentos socioeconómicos y rangos de edad, a través de nuestras diferentes marcas.

*LALA®* es la marca insignia de la Emisora y está posicionada como la segunda marca de productos de consumo más reconocida en México de acuerdo con Kantar World Panel (*Brand Footprint 2017*); creemos que los consumidores consideran a *LALA®* como una marca de prestigio y calidad, con una importante presencia en los canales de distribución tradicional a detalle, y moderno en comercio organizado.

Otra de nuestras marcas insignia es *Nutrileche®*, una marca nacional altamente exitosa que está diseñada para atender a los segmentos de la población de nivel socioeconómico medio y bajo, que es la cuarta marca de productos de consumo más reconocida en México de acuerdo con Kantar World Panel (*Brand Footprint 2017*).

La fortaleza y éxitos de nuestras marcas nos ha permitido, y creemos que en el futuro nos permitirá, continuar penetrando los mercados existentes y acceder a nuevos mercados. Adicionalmente, aprovechando el éxito de nuestras marcas insignia y nuevas marcas, tenemos una presencia creciente en otras categorías de productos no lácteos, tales como postres, jugos y margarinas.

Nuestro portafolio de productos comprende más de 600 SKUs. Este portafolio está diseñado para atender las necesidades de los consumidores de todos los segmentos socioeconómicos y rangos de edad.

En particular, destacamos de nuestras marcas:

- *LALA®* se considera una mega-marca al generar ventas por más de mil millones de Dólares, siendo considerada por los consumidores como una marca de prestigio y calidad, con una importante presencia en los canales de distribución tradicional a detalle, y moderno en comercio organizado. Dicha marca está enfocada en el espectro socioeconómico medio y alto (A/B/C+/C).
- *Nutrileche®* es nuestra mega-marca que, juntamente con la marca *Nutrilety®*, están diseñadas para atender a las necesidades de los segmentos de la población de nivel socioeconómico medio y bajo (C-/D+/D).
- *Vigor®* es una marca reconocida con fuerte presencia regional en Brasil enfocada en productos lácteos de valor agregado y diseñada para atender al espectro socioeconómico medio y alto (A/B/C+/C).

Asimismo, contamos con otras marcas con fuerte presencia regional y/o de nicho, incluyendo *Mileche®*, *Los Volcanes®* y *Gelatinas Art®*, que nos permiten atender estratégicamente diferentes segmentos de consumo y productos.

El espectro de marcas que hemos logrado integrar, que va desde marcas de valor, hasta marcas *premium*, nos permite atender las necesidades y adaptarnos a nuestros clientes. Mientras que *Nutrileche*® y *Nutrilety*® nos hacen resistentes a impactos macroeconómicos, *LALA*® y *Vigor*® nos dan presencia y potencial de crecimiento en volumen y márgenes en momentos de crecimiento económico. Además, nos hemos posicionado como una empresa con productos de la más alta calidad, que ofrecen una opción nutritiva y saludable para consumidores de todas las edades y segmentos socioeconómicos.

La diversificación de nuestro portafolio nos ubica tanto en categorías con alto crecimiento, así como en categorías con potencial de desarrollo. Por ejemplo, competimos en el mercado de bebidas a base de semillas de plantas (almendra, nuez y coco) principalmente a través de nuestra marca *LALA Vita*®, y tenemos planes de crecimiento en los mercados de embutidos, a través de la utilización de marcas en las que el consumidor confía y por ende selecciona. Estos planes se reflejan en una reciente inversión en una planta de cárnicos en México por mil millones de pesos y alianzas estratégicas recientes como el acuerdo de licencia por varios años para comercializar y distribuir las bebidas a base de almendras *Blue Diamond Almond Breeze*® en México.

**Plataforma Líder de Distribución Refrigerada en América.** Estimamos que nuestra red de distribución refrigerada es una de las más importantes en México y América Latina. Al 31 de diciembre de 2018, operábamos 172 centros de distribución en México, Estados Unidos, Brasil y Centroamérica y una flotilla que asciende a más de 7,000 camiones para la distribución refrigerada. En conjunto, nuestra red de distribución da servicio a más de 628,000 puntos de venta. Consideramos que esta plataforma nos da una ventaja competitiva.

Durante el 2018 continuamos con el desarrollo e implementación de la estrategia de simplificación en la red de distribución de LALA, estrategia enfocada en la consolidación de centros de distribución que cuenten con una mayor capacidad de almacenaje y operación, permitiendo mejorar el costo de operación y el nivel de servicio.

**Crecimiento Rentable.** Tenemos una exitosa trayectoria de crecimiento del negocio en forma rentable. Del 2000 al 2018, incrementamos nuestras ventas netas de \$8,887 millones de Pesos (bajo NIF de México) a \$75,419 millones de Pesos (bajo IFRS), y nuestro EBITDA de \$1,083 millones de Pesos (calculado en base a NIF de México) a 7,780 millones de Pesos (calculando en base a IFRS), lo que representa una tasa compuesta de crecimiento anual de 13.40% y 12.30%, durante ese periodo, respectivamente.

Nuestro crecimiento se ha debido principalmente al lanzamiento de nuevos productos, la constante innovación, la expansión de la red de distribución y la entrada a nuevas categorías, entre otros.

**Administración Profesional y Experimentada.** Nuestro equipo directivo es el responsable del crecimiento y la transformación constante de LALA, hasta este momento hemos logrado posicionarnos como uno de los principales protagonistas en la industria de alimentos y bebidas en México. Nuestro equipo directivo está enfocado en llevar al siguiente nivel a la organización, teniendo como principal objetivo la consolidación de nuestras inversiones y el crecimiento sostenible y rentable con estrategias a corto y largo plazo.

Contamos con un equipo directivo, con un promedio de veintidós años de experiencia en operaciones multinacionales, y un liderazgo sólido y enfocado con una visión estratégica y sustentable. Nuestra estrategia enfoca los esfuerzos de la Emisora en la creación de valor y en la instauración de un círculo virtuoso conformado por crecimiento sostenido, operaciones de clase mundial, desempeño financiero sobresaliente, un plan de expansión rentable y una cultura corporativa inspiradora. En consistencia con esta estrategia desde el primer trimestre de 2019 repensamos nuestra estructura creando vicepresidencias organizadas alrededor de unidades de negocio matriciales (lácteos, derivados y food service) y adoptando conceptos globales como el de multifuncionalidad o *doublehatting* (sobre todo en Estados Unidos y Centroamérica), creando una estructura que nos permitirá estar más cerca de nuestras operaciones, incrementar línea de reporte *reportingspan* e incrementar la eficiencia de nuestros procesos (ver Sección V. "Administradores y Accionistas").

Nuestro gobierno corporativo está alineado con los intereses de nuestros accionistas y más de la mitad de nuestros consejeros son independientes.

Nuestra cultura nos impulsa a reafirmar nuestro compromiso por producir alimentos frescos de la más alta calidad y crecer junto con nuestros colaboradores y aliados comerciales.

Otro pilar de nuestro crecimiento reciente ha sido la diversidad de nuestros colaboradores. Nuestra cultura corporativa respeta la diversidad profesional, cultural y de género, e incentiva como pilares la meritocracia y el desarrollo profesional con base al talento, resultados, carácter, educación, conocimiento, disciplina y trabajo, sin distinción de sexo, raza, religión u otros factores subjetivos similares.

Además, rechazamos estrictamente cualquier clase de conducta discriminatoria, incluyendo la discriminación por género. A la fecha, trabajamos bajo un *Modelo de Igualdad* con iniciativas de inclusión laboral e igualdad de género, promoviendo activamente la inclusión corporativa y laboral, sin distinción de sexo, la diversidad y la selección de los mejores candidatos, tanto en nuestros órganos de gobierno, como entre nuestros empleados, sin estándares específicos, pero con miras a ampliar la diversidad de género, perspectiva y experiencia, contando con responsables directos de dar seguimiento a su cumplimiento. Si bien a la fecha, del total de nuestros directivos, el 86.6% son hombres; mientras que 13.3% son mujeres y nuestro Consejo de Administración está conformado por 11.1% mujeres y 88.8% hombres, esperamos que estas proporciones cambien derivado de un esfuerzo más activo, propulsado por nuestras iniciativas para incrementar la diversidad en perspectivas y experiencias de nuestro factor humano.

**Capacidad de innovación de productos y categorías que marcan tendencias.** Analizamos detalladamente las necesidades y preferencias del consumidor, conociendo así su comportamiento, tendencias, preferencias y uso. Esto, nos ha permitido mantenernos a la vanguardia de las tendencias que marcan a la industria y capitalizar exitosamente las tendencias del mercado orientadas hacia la salud y el bienestar. Así, contamos con productos que atienden las distintas necesidades del consumidor dependiendo de cada estilo de vida y enfocados en el bienestar, seguimos innovando con productos bajos en grasas saturadas, grasas trans, sodio y azúcares añadidos, productos con proteína y alternativas para los consumidores intolerantes a la lactosa.

Somos una compañía orientada al consumidor. Nuestro contacto cotidiano con nuestros consumidores actuales y potenciales nos permite conocer sus comportamientos, tendencias, preferencias y usos, así como el desempeño de nuestras marcas y categorías de productos. Además, nuestro Centro de Investigación y Desarrollo, de clase mundial, nos permite desarrollar productos accesibles, nutritivos, saludables e indulgentes, dirigidos a los diferentes segmentos donde competimos.

Tenemos una vasta experiencia en el lanzamiento exitoso de productos al mercado que nos ponen a la vanguardia de las tendencias. Durante los últimos años, nuestros desarrollos más importantes fueron la leche orgánica, así como innovaciones en empaque y presentaciones, productos deslactosados y sin lactosa, productos con más proteína y calcio, etc. Además, hemos innovado en empaque y etiquetado con envases resellables y paquetes “proporcionados”. Ejemplos de recientes desarrollos que atienden los deseos del consumidor y que nos ponen a la vanguardia de las tendencias son:

- *Lala 100®*, con tecnología de vanguardia para crear leche sin lactosa, con más proteína y calcio, cuyo proceso único está patentado formalmente a partir de 2018. Esta familia de productos amplía el portafolio de productos *premium* en leches blancas y saborizadas.
- *Lala Suprema®* con un sabor único en el mercado y un empaque que demuestra una marca moderna y valiosa;
- *Yoghurt Griego Pedazos® de Vigor*, creador y líder de la categoría de yoghurt griego en Brasil, reconocido además por *Food Ingredients* como el producto más innovador de 2017;
- *Promised Land®*, leche que satisface las necesidades de indulgencia de manera nutritiva; y
- Queso tipo manchego deslactosado *LALA®*.

- *Lala Vita®*, alimento líquido de origen vegetal sin azúcar adicionada que puede ser incluido como parte de una alimentación equilibrada.
- *Lala Delicias®*, postre que se incorpora a la categoría de yoghurt y que ofrece al consumidor el delicioso sabor de un cheesecake, pero con un 45 por ciento menos grasa que una rebanada de cheesecake tradicional.
- *Plenia®*, nuestra línea de carnes frías 100% de pavo, sin conservadores, que se distingue por su calidad y frescura.

Compartimos nuestras prácticas en los distintos países en los que operamos, lo que nos permite tener una visión común, internacional y a la vanguardia de las tendencias para trabajar en objetivos en común de desarrollo de productos.

## **Estrategia**

**Expandir Nuestra Nueva Oferta de Productos Aprovechando la Fortaleza de Nuestras Marcas.** Seguiremos invirtiendo en el desarrollo de productos y en innovación, con la intención de hacer más efectiva nuestra capacidad de respuesta a las preferencias y necesidades de los consumidores. Al resaltar los beneficios nutritivos, el sabor y ventajas de lo que “es bueno para ti” de nuestros productos, hemos logrado capitalizar exitosamente las tendencias del mercado orientadas hacia la salud y el bienestar. Nuestra estrategia de productos está basada en tres pilares principales:

- **Innovación.** Somos una compañía orientada al consumidor. Nuestras actividades de I&D tienen como objetivo responder de manera eficaz a las demandas de nuestros consumidores para ofrecer productos accesibles, nutritivos, saludables y de alta calidad. Nuestro Centro de Investigación y Desarrollo de clase mundial nos permite desarrollar productos accesibles, nutritivos, saludables e indulgentes, dirigidos a los diferentes mercados donde competimos.
- **Valor Agregado.** Pretendemos continuar invirtiendo en I&D, mercadotecnia, comunicación e infraestructura logística, de manufactura y de tecnologías de la información, para incrementar las ventas en productos de valor agregado. Tenemos una vasta experiencia en el lanzamiento exitoso de productos al mercado. Durante 2017, nuestros desarrollos más importantes fueron: queso panela *Nutri Queso®*, yoghurt bebible *LALA Semillas®*, *Nutrileche®* sabor chocolate y presentación en bolsa de plástico, queso fresco desmoronable, queso panela deslactosado y queso panela rebanado *LALA®*, *leche de coco Soy Vita®*, *crema líquida LALA® en envase apachurrable y leche deslactosada, entera y deslactosada light en presentación de 1.5 L.* En 2018 nuestros lanzamientos de mayor relevancia fueron *LALA Suprema®*, *LALA Delicias®* pay con galleta *Oreo®*, *LALA 100®* saborizada, Queso crema *LALA®*, *Nutrileche®* en su presentación de 2 litros, *LALA 100®* entera, *LALA®* orgánica fresca y UHT, y *Plenia®* 100% de pavo sin conservadores.
- **Expansión.** Pretendemos continuar expandiendo la disponibilidad de nuestras marcas en segmentos en los que hoy no participamos activamente. Pretendemos participar en el mercado institucional o en territorios donde tenemos una menor participación de mercado relativa, que nos ofrecen mayores oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de la red de distribución en México y Centroamérica.

**Apalancar Nuestra Plataforma de Distribución Refrigerada.** Nuestra plataforma de distribución es altamente eficiente. Actualmente nos permite llegar a más de 628,000 puntos de venta, en una o varias visitas semanales, dependiendo del tipo de cliente.

Nuestra masa crítica y eficiencia nos permite distribuir con un costo base por kilolitro menor que la mayoría de los distribuidores y productores de alimentos y bebidas. Esta ventaja competitiva nos permite enriquecer constantemente y crecer nuestro portafolio con productos y categorías de mayor valor y rentabilidad que al mismo tiempo nos ayuda a optimizar nuestra base de costos. Por lo anterior, continuaremos explorando nuevas opciones para aprovechar nuestro sistema de distribución.

**Incrementar Rentabilidad y Productividad de Nuestro Negocio.** Continuamos explorando oportunidades para reducir nuestros gastos y costos constantemente. Nuestro foco está principalmente en dos marcas *LALA®* y *Nutrileche®*,

las cuales generan economías de escala en nuestras inversiones de capital, mercadotecnia, gasto en puntos de venta e I&D. El volumen de producción y la eficiencia de nuestra infraestructura logística y de manufactura nos permite adquirir materia prima en condiciones muy competitivas, así como mantener un bajo costo por unidad producida.

Nuestras inversiones privilegian fuertemente un mayor retorno sobre el capital invertido. Exploramos mercados y productos antes de comprometer nuestros recursos. Planeamos expandir y escalar nuestras capacidades de manufactura y logística con disciplina financiera. Tenemos un enfoque constante en mejorar el uso de nuestra red refrigerada y aprovechar y mejorar el potencial de nuestra infraestructura tecnológica.

**Adquisiciones Estratégicas.** No obstante que en la actualidad el foco de la compañía está puesto en seguir creciendo en México de manera orgánica y consolidar los negocios de Estados Unidos, Centroamérica y Brasil, capitalizando nuestras inversiones, consideramos que la industria de alimentos y bebidas ofrece oportunidades de consolidación a nivel global, particularmente en el sector lácteo, que presenta altos niveles de fragmentación en algunos países. En este sentido, estamos permanentemente evaluando oportunidades que nos permitan ampliar nuestra red de distribución en mercados existentes y categorías de productos adyacentes.

## **Acontecimientos Recientes**

### *Cambio de oficinas corporativas en la Ciudad de México*

En febrero de 2019 anunciamos que nuestras oficinas corporativas en la Ciudad de México serían oficialmente reubicadas al complejo de “WeWork” Santa Fe. La reubicación a las nuevas oficinas con espacios abiertos es parte de una iniciativa para promover la productividad de los colaboradores, además de implementar una cultura de trabajo en equipo, innovación y transparencia en Grupo LALA.

### *Salida de la muestra del Índice de precios y cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores*

El 8 de marzo de 2019 S&P Dow Jones Índices anunció los resultados del cambio de muestra semestral para el Índice de Precios y Cotizaciones S&P/BMV. Como resultado de dichos cambios, a partir del 19 de marzo de 2019 las acciones Serie “B” representativas del capital de LALA dejaron de formar parte de la muestra del mencionado índice.

### *Pronunciamientos Normativos Emitidos Recientemente*

En el año en curso, la Entidad adoptó una serie de IFRS nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (“IASB” por sus siglas en inglés) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2018. Al respecto, las modificaciones contenidas (*IFRS 9, Instrumentos Financieros; IFRS 15, Ingresos de contratos con clientes y la interpretación sobre transacciones en moneda extranjera y contraprestación anticipada, IFRIC 22*) han representado ciertos cambios para la elaboración de los Estados Financieros de la Sociedad, tales como la introducción de un nuevo modelo de deterioro con base en pérdidas esperadas y cambios limitados a los requisitos de clasificación y medición de activos financieros, cambios en la contabilidad de coberturas en relación con la forma de evaluar la efectividad de las relaciones de cobertura, la influencia del control en el reconocimiento de ingresos, la adopción de un único modelo integral para la contabilización de ingresos procedentes de contratos con clientes, el incremento en la cantidad de revelaciones requerida en los estados financieros consolidados de la Entidad, específicamente con relación al momento de cumplimiento de la obligación de desempeño identificada, los términos de pago significativos, el método para la determinación del precio, incluyendo las contraprestaciones variables significativas consideradas, y el método utilizado para el reconocimiento del ingreso, entre otros.

Adicionalmente, se han emitido una serie de nuevas normas, modificaciones e interpretaciones, que aún no entran en vigor para los períodos que finalizaron el 31 de diciembre de 2018 y que no han sido adoptadas anticipadamente por la Compañía. Para satisfacer los nuevos requerimientos de información, estamos evaluando el posible impacto en nuestros estados financieros consolidados. Para más información respecto de estos pronunciamientos normativos, favor de revisar

la nota 2 de los estados financieros dictaminados de la Emisora por el ejercicio concluido al 31 de diciembre de 2018. Para más información ver la sección: “*Información Financiera Seleccionada*”.

#### Comportamiento de la Acción en el Mercado

Desde la fecha de registro de las Acciones en el Registro Nacional de Valores, hasta el cierre de 2018, las acciones de LALA presentaron buena bursatilidad, conforme a los cálculos de la muestra de las 55 emisoras elegibles para el cálculo del Índice de Precios y Cotizaciones, de acuerdo con datos publicados por la Bolsa.

El promedio diario de volumen de acciones operado al 31 de diciembre de 2018 equivale a \$21,705 millones de Pesos, con un decrecimiento del valor de la acción del 23.6%, comparado con el cierre de 2017. A continuación, se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

### COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN

a) Anual (últimos tres ejercicios):

Al cierre de:	2018	2017	2016
	21.09	\$27.61	\$30.21

b) Trimestral (últimos dos ejercicios):

2018				
	1T	2T	3T	4T
Volumen	130,816,278	274,937,698	101,795,111	84,259,646
Máximo	\$ 30.49	\$ 25.10	\$ 22.47	\$ 22.00
Mínimo	\$ 24.73	\$ 19.01	\$ 19.05	\$ 16.18
Cierre	\$ 24.73	\$ 20.50	\$ 20.33	\$ 21.21

2017				
	1T	2T	3T	4T
Volumen	147,924,844	120,223,117	133,845,157	115,576,836
Máximo	\$ 35.09	\$ 36.37	\$ 36.76	\$ 31.33
Mínimo	\$ 27.42	\$ 31.60	\$ 30.06	\$ 27.24
Cierre	\$ 33.97	\$ 33.24	\$ 30.80	\$ 27.61

c) Mensual (últimos seis meses):

Mes	Año	Volumen	Mínimo	Máximo	Cierre
Octubre	2018	26,446,253	\$ 17.54	\$ 22.00	\$ 21.40
Noviembre	2018	36,165,114	\$ 16.18	\$ 19.31	\$ 17.75
Diciembre	2018	21,648,279	\$ 17.15	\$ 21.66	\$ 21.21
Enero	2019	31,244,112	\$ 20.52	\$ 24.30	\$ 23.18
Febrero	2019	29,902,509	\$ 20.15	\$ 24.25	\$ 23.30
Marzo	2019	52,800,852	\$ 21.57	\$ 25.43	\$ 25.17

La siguiente información financiera consolidada seleccionada deberá leerse en conjunto con nuestros Estados Financieros Auditados, incluyendo las notas correspondientes, así como la información contenida en las secciones “Información Financiera Consolidada Seleccionada” y “Comentarios y Análisis de la Administración Sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora”.

La información financiera correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2018 ha sido derivada de nuestros Estados Financieros Auditados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés).

La siguiente tabla contiene información financiera seleccionada proveniente de nuestros Estados Financieros Auditados al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016:

### ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

(Cifras en Millones de Pesos)

	Por los años terminados el 31 de diciembre de:		
	2016	2017	2018
Ventas netas	53,468	62,540	75,419
Costo de ventas	33,173	39,242	48,909
<b>Utilidad bruta</b>	<b>20,295</b>	<b>23,298</b>	<b>26,510</b>
Gastos de distribución	4,051	4,679	5,441
Gastos de operación	11,079	13,178	15,926
<b>Gastos de operación y distribución</b>	<b>15,130</b>	<b>17,857</b>	<b>21,367</b>
Otros ingresos	173	178	986
Otros gastos	89	19	718
<b>Utilidad de operación</b>	<b>5,248</b>	<b>5,600</b>	<b>5,411</b>
Productos financieros	281	147	242
Gastos financieros	(32)	(545)	(2,626)
Instrumentos Financieros	0	(8)	(10)
(Pérdida) utilidad cambiaria	47	(231)	(58)
<b>Gastos (ingresos) financieros netos</b>	<b>296</b>	<b>(637)</b>	<b>(2,452)</b>
Participación en los resultados de asociadas	(6)	2	(2)
<b>Utilidad antes de impuestos a la utilidad</b>	<b>5,538</b>	<b>4,966</b>	<b>2,957</b>
Impuesto sobre la renta	1,345	2,001	963
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>4,193</b>	<b>2,965</b>	<b>1,994</b>
Participación no controladora	65	99	86
Participación controladora	4,128	2,866	1,908

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V.

ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA

(Cifras en Millones de pesos)

Al 31 de diciembre de:

	2016	2017	2018
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			
Efectivo y equivalentes	4,266	6,733	2,550
Inversiones en instrumentos financieros	1,017	6	281
Cuentas por cobrar:			
Clientes	4,082	6,947	6,445
Impuestos por recuperar	2,706	2,819	3,632
Otras cuentas por cobrar	301	644	412
Partes relacionadas	45	47	27
Inventarios	3,897	5,429	5,219
Pagos anticipados	242	384	470
<b>Total del activo circulante</b>	<b>16,557</b>	<b>23,009</b>	<b>19,036</b>
Impuestos por recuperar a largo plazo		1,738	1,616
Propiedad, planta y equipo, neto	17,858	23,579	22,277
Crédito mercantil	3,109	22,196	19,139
Activos intangibles	2,545	6,993	6,126
Otros activos, neto	344	6,708	5,864
Inversiones medidas bajo método de participación y otras inversiones no circulantes	64	127	130
Otras inversiones de capital	42	-	-
Instrumentos financieros derivados	-	-	151
Impuestos diferidos	313	546	1,428
<b>Total del activo no circulante</b>	<b>24,275</b>	<b>61,887</b>	<b>56,731</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>40,832</b>	<b>84,896</b>	<b>75,769</b>

**PASIVO Y CAPITAL CONTABLE****PASIVO A CORTO PLAZO**

Préstamos bancarios a corto plazo	2,149	26,354	1,654
Porción circulante de la deuda a largo plazo	70	2,273	939
Proveedores	5,329	8,180	8,781
Partes relacionadas	146	460	1,557
Impuestos a la utilidad por pagar	598	680	777
Beneficios a empleados a corto plazo	424	754	632
Impuestos y otras cuentas por pagar	1,541	1,626	2,128
Instrumentos financieros derivados	-	88	6
<b>Total del pasivo a corto plazo</b>	<b>10,257</b>	<b>40,415</b>	<b>16,474</b>

**PASIVO A LARGO PLAZO**

Deuda a largo plazo	156	2,345	23,906
Obligaciones laborales	543	586	596

Impuestos diferidos	685	2,997	2,224
Impuestos por pagar largo plazo	0	899	727
Otras cuentas por pagar LP	204	7,697	6,272
<b>Total del pasivo a largo plazo</b>	<b>1,588</b>	<b>14,524</b>	<b>33,725</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>11,845</b>	<b>54,939</b>	<b>50,199</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
Capital social	1,491	1,490	1,488
Prima en emisión de acciones	13,408	13,089	12,734
Utilidades acumuladas	12,966	13,984	14,064
Otras cuentas de capital	797	1,019	(3,071)
<b>Participación controladora</b>	<b>28,662</b>	<b>29,582</b>	<b>25,215</b>
<b>Participación no controladora</b>	<b>325</b>	<b>375</b>	<b>355</b>
<b>Total del capital contable</b>	<b>28,987</b>	<b>29,957</b>	<b>25,570</b>
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>40,832</b>	<b>84,896</b>	<b>75,769</b>

## GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS

### Estados consolidados de flujo de efectivo

(Cifras en Millones de Pesos)

	Por los años terminados el 31 de diciembre de:		
	2016	2017	2018
<b>Actividades de operación</b>			
Utilidad antes de impuestos	5,538	4,966	2,957
<b>Partidas en resultados que no afectaron efectivo:</b>			
Depreciación y amortización	1,613	1,879	2,305
Deterioro de activos intangibles	-	-	17
Pérdidas por deterioro reconocidas sobre las cuentas por cobrar	-	67	79
Pérdida en instrumentos financieros	-	8	10
Participación en resultados de inversiones bajo método de participación	6	(2)	2
Gastos financieros	32	545	2,626
Productos financieros	(281)	(147)	(242)
Resultado en venta de propiedad, planta y equipo	(27)	(48)	54
Resultado cambiario no realizado	219	231	58
<b>Cambios en activos y pasivos de operación:</b>			
Clientes	(566)	(922)	(360)
Inventarios	(543)	(294)	103

Partes relacionadas	(44)	57	1,106
Impuestos por recuperar	(1,295)	119	(825)
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados	(86)	(479)	35
Proveedores	158	873	1,749
Beneficios a empleados por terminación y retiro	41	18	144
Beneficios a empleados a corto plazo	111	315	(94)
Otras cuentas por pagar	119	(243)	(253)
	<b>4,996</b>	<b>6,942</b>	<b>9,470</b>
Impuesto a las utilidades pagados	(1,428)	(2,397)	(2,717)
<b>Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación</b>	<b>3,568</b>	<b>4,545</b>	<b>6,753</b>
<b>Actividades de inversión</b>			
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	(2,929)	(3,712)	(2,435)
Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo	149	225	172
Adquisición de activos intangibles	(76)	(105)	(151)
Adq. de negocio, neto de efectivo recibido	(5,414)	(22,361)	256
Compra de instrumentos financieros	(1,887)	(41)	(4)
Venta de instrumentos financieros	2,168	1,795	0
Flujo recibido por venta de asociadas		3,223	(60)
Intereses cobrados	275	171	221
<b>Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión</b>	<b>(7,714)</b>	<b>(20,805)</b>	<b>(2,001)</b>
<b>Actividades de financiamiento</b>			
Préstamos obtenidos	4,286	31,102	45,007
Intereses pagados	(25)	(619)	(2,435)
Efectivo por operaciones de factoraje	0	2,538	-
Pagos por operaciones de factoraje	0	(1,911)	-
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(2,126)	(10,402)	(49,076)
Pago de préstamos partes relacionadas	(193)	-	-
Recompra de acciones	(309)	(338)	(637)
Colocación de acciones recompradas	61	17	281
Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(40)	(23)	(5)
Dividendos pagados a la participación controladora	(1,335)	(1,463)	(1,506)
Incrementos de capital social	17	-	-
Dividendos pagados a la participación no controladora	(30)	(49)	(106)
<b>Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento</b>	<b>306</b>	<b>18,852</b>	<b>(8,477)</b>
(Disminución) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	<b>(3,839)</b>	<b>2,592</b>	<b>(3,725)</b>

Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	120	(125)	(458)
Efectivo y equivalentes al inicio del año	7,985	4,266	6,733
Efectivo y equivalentes al cierre del año	<b>4,266</b>	<b>6,733</b>	<b>2,550</b>

<sup>(1)</sup> Kantar World Panel 2017, *Brand Footprint*.

<sup>(2)</sup> INEGI, 2018

<sup>(3)</sup> Banco Mundial, 2017

<sup>(4)</sup> Fondo Monetario Internacional, 2017.

<sup>(5)</sup> Milk and Dairy Products in Human Nutrition, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013.

## Factores de riesgo:

*El inversionista debe considerar cuidadosamente los riesgos que se describen más adelante, así como la información adicional contenida en este Reporte Anual. Cualquiera de los riesgos que se describen a continuación puede afectar significativamente nuestras operaciones, la situación financiera o los resultados de las operaciones. En tales casos, el precio o la liquidez de nuestras Acciones pudiera reducirse y el inversionista podría perder parte o la totalidad de su inversión. Los riesgos que se describen a continuación son aquellos que actualmente consideramos pudieran afectarnos adversamente. Riesgos adicionales que actualmente desconocemos o no consideramos importantes, pudieran de igual manera afectar de forma adversa nuestros negocios.*

### Riesgos Relacionados con Nuestras Operaciones

***Participamos en mercados altamente competitivos en donde una mayor competencia podría afectar adversamente nuestro negocio.***

La industria de productos lácteos en México, Estados Unidos, Brasil y Centroamérica se caracteriza por una competencia intensa y una creciente presión sobre los márgenes de utilidad. La industria láctea en estos mercados tiene un número importante de competidores regionales, nacionales e internacionales, algunos de los cuales tienen recursos financieros sustancialmente mayores a los nuestros. No tenemos la certeza de poder ser capaces de igualar las potenciales reducciones en los precios como resultado de la presión de la competencia. Adicionalmente, una competencia mayor podría reducir nuestra participación de mercado o forzarnos a reducir los precios de nuestros productos o a incrementar los gastos de promoción, lo cual podría afectar nuestros resultados de operación. Las ventajas competitivas en este mercado se encuentran principalmente en torno a la calidad e innovación de los productos y empaques, servicio al cliente, reconocimiento y lealtad a las marcas, actividades de promoción, disponibilidad del producto y acceso a puntos de venta minorista, entre otros factores relevantes.

Nuestros competidores podrían incrementar su posición competitiva mediante la introducción de nuevos productos o productos similares que podrían disminuir el consumo de nuestros productos, lo que podría afectar nuestra capacidad de venta, resultando en una disminución de nuestros ingresos futuros. Si no somos capaces de mantener nuestra estructura de precios y mantener el ritmo respecto de las iniciativas de productos y procesos productivos de nuestros competidores, nuestros resultados de operación y situación financiera se podrían ver afectados negativamente.

No podemos asegurar que nuestras operaciones no se verán afectadas en el futuro por mayor competencia nacional o internacional.

***Un incremento en el consumo de marcas libres puede afectar negativamente nuestro negocio.***

Dentro de la venta al menudeo se ofrecen constantemente productos de “marcas libres” que compiten con los nuestros. El interés de los consumidores de adquirir nuestros productos dependerá de nuestra capacidad de ofrecer productos que atraigan a los consumidores al precio correcto. También es importante que nuestros productos se perciban como de un valor superior al de otras alternativas más económicas. En caso de que la diferencia en calidad, innovación y/o diferenciación de empaques entre nuestros productos y aquellos de “marcas libres” disminuya, o se perciba como menor, nuestros consumidores podrían dejar de consumir nuestros productos, afectando negativamente nuestra situación financiera y resultados de operación.

***Si no somos capaces de prever o reaccionar a los cambios en la demanda del consumidor, podríamos perder clientes y nuestras ventas podrían disminuir.***

Nuestro éxito depende en parte de nuestra capacidad de identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, así como de nuestra capacidad para anticiparnos y responder de manera oportuna a sus demandas y preferencias cambiantes respecto de nuevos productos. Nuestros productos están dirigidos a una amplia gama de consumidores cuyas preferencias no se pueden predecir con certeza y están sujetas a cambio. Si juzgamos mal el mercado de nuestros productos o no reaccionamos de manera adecuada, nuestras ventas y resultados financieros pueden disminuir significativamente. En el caso de que nuestros competidores estén en mejores condiciones para anticiparse a las tendencias del mercado, nuestra participación de mercado podría disminuir.

Específicamente, creemos que los consumidores se preocupan cada vez más por los aspectos de salud y responsabilidad social asociados a los productos que consumen. Si no somos capaces de responder a dichos cambios en preferencia, la demanda de nuestros productos podría disminuir, lo cual afectaría negativamente nuestra situación financiera, liquidez y resultados de operación.

Asimismo, nuestro éxito depende, en parte, de nuestra capacidad de mejorar nuestro portafolio de productos mediante la adición de nuevos productos en categorías de alto crecimiento y rentabilidad, así como de incrementar nuestra participación de mercado en nuestras líneas de productos existentes. La introducción de nuevos productos requiere un proceso de I&D extensivo, así como de ciertas iniciativas de comercialización.

***Podríamos realizar adquisiciones estratégicas, las cuales podrían tener un impacto adverso en nuestros negocios y en nuestra situación financiera.***

Nuestra habilidad para crecer a través de adquisiciones depende, entre otras cosas, de nuestra capacidad de identificar, negociar, completar e integrar las adquisiciones adecuadas, así como de obtener el financiamiento requerido. Estos esfuerzos pueden ser costosos y consumir mucho tiempo, alterar nuestros negocios cotidianos y distraer a la administración.

No sabemos si podremos completar exitosamente adquisiciones que consideramos atractivas o si, respecto a aquellas que completemos, podremos integrarlas de manera exitosa dentro de nuestras operaciones o mantener al personal clave o proveedores importantes de las empresas adquiridas. Pudiéramos no ser capaces de integrar con éxito las operaciones que adquirimos, incluyendo su personal, sistemas de tecnología informática, contabilidad, distribución, operaciones y procedimientos generales de operación.

Si no logramos obtener financiamiento en condiciones aceptables o integrar las adquisiciones con éxito, nuestro negocio podría verse perjudicado. Además, la integración de cualquier empresa adquirida, y sus resultados financieros, pueden afectar negativamente nuestros resultados. Por ejemplo, podríamos volvernos responsables por pasivos inesperados que no fuimos capaces de identificar en el curso de la auditoría, en relación con adquisiciones anteriores o cualquier adquisición futura. No podemos asegurar que los derechos de indemnización que hemos obtenido en el pasado, u obtendremos en el futuro, serán ejecutables de manera satisfactoria en cantidad, términos o duración, para poder contrarrestar por completo los posibles pasivos asociados con el negocio o propiedades adquiridas. Cualquiera de estos pasivos, individualmente o en conjunto, podría tener un efecto negativo en nuestro negocio, situación financiera y resultado de operaciones. A pesar de que hemos realizado un nivel prudente de investigación en nuestras adquisiciones

pasadas y que continuaremos realizándolo en las futuras, relativo al negocio que adquiriremos, a la luz de las circunstancias de cada transacción, existe un riesgo inevitable relativo a la situación de dichos negocios. Hasta el momento en que, de hecho, asumamos control de los bienes y operaciones del negocio a adquirir, podríamos ser capaces de comprobar el valor real o de conocer los posibles pasivos de los negocios que adquiramos y sus operaciones.

***La terminación de ciertas coinversiones (joint arrangements) o contratos de licencia pudiera afectar adversamente nuestro negocio.***

Somos parte de alianzas estratégicas y contratos de asociación (*joint arrangements*), conforme a los cuales tenemos alianzas con socios nacionales o extranjeros para la fabricación o distribución de algún producto en México o en el extranjero. A la fecha, dichas alianzas incluyen, entre otras, Leche Bell y Envases Elopak. Consideramos que estas alianzas representan un beneficio importante para nuestro negocio, aunque no podemos asegurar que las mismas continuarán ofreciéndonos los mismos beneficios. Por otra parte, comercializamos ciertos productos al amparo de contratos de licencia, tales como los productos que se comercializan y distribuyen bajo la marca *Nestlé®*. Igualmente, la terminación de dichas alianzas o licencias podría tener un impacto negativo en nuestro portafolio de marcas y en nuestras ventas.

No existe seguridad de que alguna de dichas alianzas o licencias no se dé por concluida conforme a sus propios términos. Si bien la terminación de alguna de dichas alianzas podría resultar en liquidez para nosotros (por la enajenación de nuestra participación o de cualquier otra manera), no podemos asegurar que la inversión de los recursos obtenidos generará retornos similares.

Asimismo, no existe seguridad respecto a la formación de futuras alianzas estratégicas con socios actuales o potenciales que nos permitan desarrollar mejor nuestras actividades o nuevas tecnologías. El desarrollo de nuestro negocio en forma independiente podría ser distinto a aquel que se ha implementado con base en alianzas. Los mencionados riesgos podrían tener efectos negativos sobre nuestra liquidez o resultados.

***Podríamos no ser capaces de implementar una estrategia de crecimiento exitosamente o de administrar nuestro crecimiento eficazmente.***

La implementación exitosa de nuestro programa de expansión, podría implicar inversiones y gastos considerables antes de generar ingresos significativos y depende de una serie de factores, incluyendo la contratación y capacitación de personal calificado, el nivel de competencia existente y futura, la disponibilidad de capital adicional, nuestra capacidad de la Emisora para implementar nuestros conceptos de ventas con éxito en nuevos mercados, así como de condiciones macroeconómicas favorables y condiciones propicias en los mercados financieros en México, Estados Unidos, Brasil y Centroamérica, o en otros mercados en los que pudiéramos incursionar. No podemos asegurar que las operaciones futuras generarán ingresos y flujos de efectivo comparables con los generados por nuestras operaciones existentes.

En el caso de que no seamos capaces de administrar e implementar eficazmente nuestra estrategia de crecimiento e inversión, dicha incapacidad podría tener un efecto adverso en nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación.

***Una porción significativa de nuestro negocio está concentrada geográficamente, y las condiciones o eventos adversos en dichas regiones podrían afectarnos negativamente.***

Nuestras operaciones y activos principales se concentran, en su mayoría, en México. Los desastres naturales, tales como terremotos, incendios, inundaciones, sequías, cortes de energía, huracanes, condiciones económicas adversas o el aumento en la competencia en estas zonas, podría tener efectos adversos sobre nuestra situación financiera y los resultados de nuestras operaciones. Amenazas de salud pública y otras enfermedades altamente transmisibles, afectan los patrones de los consumidores, lo cual podría afectar nuestras operaciones en los mercados donde participamos.

***El desarrollo de otros países podría tener un efecto adverso en la economía mexicana y en nuestro negocio, situación financiera y resultado de operaciones.***

La economía mexicana podría ser, en algún grado, afectada por la economía y condición de mercado de otros países. A pesar de que la condición económica en otros países puede ser significativamente diferente de la condición económica en México, la reacción de los inversionistas ante acontecimientos negativos en otros países puede tener un efecto adverso en el valor de mercado de los valores emitidos por emisoras mexicanas tales como nosotros. En años recientes, por ejemplo, los precios de valores mexicanos, tanto de deuda como de capital, disminuyeron sustancialmente como resultado de la disminución prolongada en el mercado de valores de Estados Unidos. La emisión de créditos en Estados Unidos estaba relacionada principalmente con la venta de hipotecas de alto riesgo y tuvo como resultado fluctuaciones significativas en los mercados financieros.

Adicionalmente, en años recientes la condición económica en México se ha correlacionado en mayor proporción la condición económica de Estados Unidos, como resultado del el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá y el aumento de la actividad económica entre ambos países. Por lo tanto, condiciones adversas en la economía de Estados Unidos, la terminación o renegociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá u otros eventos relacionados podrían tener un efecto adverso en la economía mexicana. No podemos asegurar que eventos en otras economías emergentes, en Estados Unidos, o en cualquier otro país no tendrán un efecto adverso en nuestro negocio, situación financiera o resultados de operación.

***Alta dependencia de materias primas.***

Un alto porcentaje del suministro de leche se produce en la región de La Laguna. Una interrupción o escasez en el suministro de leche o cualquier otra materia prima, pudiera resultar en que no seamos capaces de operar nuestras instalaciones productivas a la capacidad requerida. Si esta escasez fuera severa, podría afectar en forma importante nuestra producción, situación financiera y resultados de operaciones.

Si bien la Emisora considera que existen alternativas de abasto de leche y leche en polvo que se pueden usar como productos sustitutos en ciertos casos, no se puede asegurar que cualquier problema en el suministro de este material no genere retrasos en el ciclo comercial de la Emisora, que pudieren afectar la situación operativa, financiera o los resultados de la misma. Además, en virtud de los altos estándares que requerimos para la calidad de nuestras materias primas y para las labores de soporte y control de los establos proveedores, podría ser difícil encontrar proveedores sustitutos que cumplan con nuestros estándares.

Nuestro negocio requiere abastecimiento continuo de leche. Nuestro crecimiento podría verse limitado, si el abastecimiento de leche es insuficiente para cubrir nuestra demanda. Nuestros proveedores actuales podrían no ser suficientes para atender nuestra demanda en el futuro. Además, podríamos no llegar a acuerdos satisfactorios con productores locales de leche. Un abastecimiento inadecuado de leche podría comprometer nuestros planes de expansión y, potencialmente resultar en un aumento de nuestros costos o bien, impactar la calidad de nuestros productos afectando negativamente nuestra situación financiera y resultados de operación.

***El aumento en el precio o escasez de las materias primas aumentaría el costo de ventas y tendría un efecto negativo sobre nuestros resultados de operación.***

Nuestras materias primas más importantes son la leche, materiales de empaque y otros ingredientes. Los precios de las materias primas se contratan según los precios de mercado y su disponibilidad. Estos precios se ven afectados, entre otros aspectos, por la imposición de aranceles, cambios adversos al régimen fiscal de nuestros proveedores, restricción a importaciones y la fluctuación en las divisas. Además, estamos sujetos a satisfacer todas nuestras necesidades a través de proveedores que cumplan los estándares mínimos de calidad que requerimos, lo que limita el número de proveedores con los que contamos.

No podemos garantizar que los precios de las materias primas en los mercados nacionales o internacionales no tendrán incrementos adicionales en el futuro. Si no somos capaces de trasladar a nuestros clientes el aumento en el precio de las materias primas, incrementaríamos nuestro costo de venta, lo cual tendría un efecto adverso sobre nuestras finanzas.

La producción de leche está influenciada por numerosos factores que no están bajo nuestro control, incluyendo sin limitar, los siguientes:

- factores estacionales, considerando que las vacas lecheras generalmente producen más leche bajo clima templado que bajo clima cálido. El calor intenso puede disminuir los niveles de producción esperados;
- factores ambientales, considerando que el volumen y la calidad de la leche producida por vacas lecheras está relacionada de manera muy cercana con las prácticas de manejo y de alimentación; y
- políticas gubernamentales respecto a la agricultura y medio ambiente, considerando que los apoyos, subsidios y asistencia técnica, así como otras políticas gubernamentales, tienen un efecto directo en la viabilidad de ganaderos y establos, el número de vacas lecheras y las cantidades de leche que son capaces de producir.

Una interrupción, aumento de precio o escasez en el abastecimiento de leche o cualquier otra materia prima relacionada, como granos, agua, energía eléctrica u otras, podría resultar en un incremento inesperado de los costos de producción, de empaque y de distribución, y podríamos no ser capaces de incrementar proporcionalmente nuestros precios para compensar estos incrementos de costos, por lo tanto, podríamos sufrir una reducción en nuestros márgenes de utilidad.

Igualmente, dependemos de diversos combustibles para llevar a cabo nuestras operaciones. Por ejemplo, nuestros camiones de distribución requieren de gasolina y diésel para entregar nuestros productos. Por estas razones, incrementos futuros significativos en los precios de dichos combustibles y materias primas, tal como los que se han presentado en tiempos recientes, o una escasez importante de los mismos, podrían afectar negativamente nuestra situación financiera, resultados de operación y liquidez.

***Huracanes, terremotos, sequías, epidemias y otros desastres naturales en las áreas más importantes en las que operamos, podrían resultar en pérdidas y daño, limitar nuestra capacidad de producir nuestros productos o incrementar significativamente los costos de producción.***

Desastres naturales podrían afectar nuestras instalaciones e inventarios, afectando nuestra producción y la de nuestros proveedores. Asimismo, una insuficiencia de agua, en el área de La Laguna, donde la disponibilidad de agua es limitada y donde tiene lugar una porción significativa de nuestro abastecimiento de leche, podría afectar la disponibilidad de leche y llevar, por lo tanto, a un significativo aumento en el precio de este insumo. Un aumento importante en el precio de nuestros principales insumos, la pérdida de inventario o daño en nuestras instalaciones podría aumentar nuestro costo de producción y afectar negativamente nuestra rentabilidad.

Eventos fuera de nuestro control como, por ejemplo, epidemias, pudieren afectar al ganado de nuestros proveedores de leche, lo que podría afectar de manera significativa nuestra capacidad de abastecimiento y, por lo tanto, de producción. Además, sustituir a los proveedores en caso de epidemia o eventos similares, de ser posible dicha sustitución, podría causar costos muy altos para nosotros y afectar adversamente nuestros procesos, así como interrumpir nuestras operaciones. Más aún, una epidemia que afecte al ganado podría resultar en restricciones gubernamentales en la producción e importación, de ser el caso, de productos lácteos en, hacia y desde México, o impactar las preferencias del consumidor, lo cual podría afectar negativamente nuestra situación financiera y resultados de operación.

***Dependemos en gran medida de nuestra relación con puntos de venta minoristas que, de tener dificultades o darles preferencia a otros productos, podrían afectar nuestra situación financiera. Además, la consolidación de vendedores minoristas podría afectar nuestros márgenes operativos y de utilidades.***

Comercializamos nuestros productos en más de 628,000 puntos de venta, incluyendo Comercio Organizado y Detalle. Dichos puntos de venta, a su vez, venden nuestros productos a los consumidores. Un deterioro significativo en el negocio de nuestros clientes principales podría afectar negativamente la venta de nuestros productos. Algunos de estos puntos de venta también venden productos lácteos que compiten con nuestros productos por espacio en la tienda y compras de los consumidores.

Nuestros cinco clientes principales son del Comercio Organizado y representan, de manera conjunta, alrededor del 25.7% de nuestras ventas netas consolidadas en 2018. Los supermercados, clubes de precios y distribuidores de alimentos han experimentado consolidaciones en años recientes y esperamos que dichas consolidaciones continúen. Dichas consolidaciones han tenido como resultado clientes más grandes y sofisticados con un mayor poder adquisitivo y de negociación y han aumentado la importancia de grandes puntos de venta minoristas. Como resultado, nos hemos vuelto dependientes de distribuidores clave, que tienen amplios poderes de negociación. Adicionalmente, algunos de estos clientes están integrados verticalmente y han reasignado espacios claves de los anaqueles, actualmente ocupados por nuestros productos a productos de sus marcas privadas. Estos clientes de mayor escala son capaces también de operar con inventarios reducidos, resistir aumentos de precios y demandar precios menores, mayores programas de promoción y SKUs especiales. Si no tenemos la capacidad para responder a estos efectos de consolidación, nuestro volumen de ventas podría disminuir, o podríamos tener que aumentar nuestra inversión en mercadeo o bajar nuestros precios. Cualquiera de estas acciones podría afectar nuestra situación financiera y resultados.

Si cualquiera de nuestros clientes más importantes enfrentara dificultades financieras, nuestros resultados y/o nuestra habilidad para lograr el pago de cuentas por cobrar podrían también verse afectada negativamente. Si alguno de nuestros clientes significativos fuese adquirido, aumentando el grado de concentración del sector, podría reducir nuestras ventas netas y nuestra rentabilidad.

***La pérdida de uno o más clientes significativos podría impactar negativamente nuestras ventas y nuestro desarrollo financiero.***

La pérdida de cualquier cliente significativo podría impactar negativamente nuestras ventas netas y nuestra rentabilidad. Generalmente no celebramos contratos de compraventa con nuestros clientes, y cuando los celebramos, por lo regular pueden ser terminados unilateralmente por ellos. La pérdida de una parte sustancial de nuestro volumen de ventas relativo a un cliente significativo tendría un efecto materialmente adverso sobre nosotros.

***Cualquier interrupción significativa de nuestros sistemas informáticos, en la cadena de suministro o la red de distribución podría afectarnos negativamente.***

Dependemos de múltiples sistemas de información hechos a la medida para operar nuestros negocios. Podríamos experimentar problemas en la operación de nuestros sistemas de información. Cualquier interrupción significativa o desaceleración de nuestros sistemas puede provocar retrasos en la entrega de la mercancía, y en última instancia, podría causar que nuestras ventas disminuyeran. Adicionalmente, cualquier interrupción importante o lentitud de nuestro sistema de software empresarial SAP podría alterar nuestra red de distribución, dicha alteración tendría un efecto adverso en nuestro negocio, condición financiera y resultados de operación.

Nuestras operaciones dependen de la continuidad de nuestra cadena de suministro y red de distribución. Para esta última dependemos de una flota refrigerada de más de 7,000 camiones de ventas y más de 600 tractocamiones para la distribución primaria. Las interrupciones en la capacidad de producción y/o red de distribución, debido a factores que no dependen de nosotros, incluyendo clima, desastres naturales, incendios, falta de electricidad, terrorismo, pandemias, huelgas, disputas o problemas operacionales de nuestros operadores de camiones, principales proveedores, distribuidores y prestadores de servicios de almacenamiento o transporte, u otras razones, podrían afectar la capacidad de producción o distribución de nuestros productos. En la medida en que no seamos capaces de mitigar los riesgos anteriores o sus consecuencias, se podrían afectar nuestras operaciones o situación financiera.

***Otras personas podrían intentar apropiarse de nuestras marcas y avisos comerciales. La reputación de nuestras marcas y otros derechos de propiedad intelectual son clave para nuestro negocio.***

Somos titulares de marcas y avisos comerciales utilizados en el etiquetado, comercialización y venta de nuestros productos. Consideramos que nuestras marcas, avisos comerciales y demás activos intangibles que forman parte de nuestra propiedad intelectual son importantes para continuar con nuestro éxito. Pretendemos proteger dichas marcas, nombres y avisos comerciales ejerciendo nuestros derechos conforme a la legislación aplicable en materia de marcas y derechos de autor. A esta fecha, hemos registrado algunas de nuestras marcas en México, Suiza y varios países de la Unión Europea (Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Alemania, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Israel, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polonia, Portugal, España, Rumania, Suecia, Eslovenia, Eslovaquia y Reino Unido), de América (Canadá, Estados Unidos, Belice, Panamá, Colombia, Uruguay, Venezuela, Cuba, Jamaica, Chile, Ecuador, Paraguay, Argentina, Brasil, Bolivia, Perú, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, entre otros), de Asia (China, Israel, India y Corea del Sur) y de Oceanía (Australia). Al 31 de diciembre de 2018 se cuenta con alrededor de 2,700 solicitudes y marcas registradas en el extranjero. No obstante, no podemos garantizar que todos nuestros signos distintivos se puedan proteger exitosamente en estas y otras jurisdicciones, por lo que el uso correcto de las marcas es sumamente importante.

Cualquier violación a nuestros derechos de propiedad intelectual o la negativa para otorgarnos el registro de dichos derechos en jurisdicciones extranjeras, podría resultar en que tuviéramos que dedicar nuestro tiempo y recursos, para proteger estos derechos a través de litigios o de cualquier forma, lo que podría ser costoso, consumir tiempo o requerir algún re-etiquetado o reempaquetado de productos. El no lograr proteger nuestros derechos de propiedad intelectual por cualquier razón, podría tener un resultado adverso en nuestras operaciones y condición financiera. Aun cuando pretendemos defender nuestros derechos de propiedad intelectual, podríamos no ser capaces de hacerlo o bien, su defensa podría hacernos incurrir en gastos significativos.

La gran mayoría de nuestras ventas netas derivan de ventas de productos comercializados bajo nuestros signos distintivos. Las marcas, avisos y nombres comerciales son activos fundamentales para nuestro negocio.

Mantener la reputación de nuestras marcas, es esencial para que seamos capaces de atraer y mantener vendedores, consumidores y socios, y es crucial para nuestro éxito futuro. La incapacidad de mantener la reputación de nuestras marcas podría tener un impacto negativo en nuestro negocio, resultados de operación y situación financiera. Si no somos capaces, o damos la impresión de no ser capaces, de manejar situaciones que pudieran representar un riesgo a nuestra reputación, nuestro negocio podría verse afectado. Dichas situaciones incluyen, entre otras, el manejo de conflictos de interés potenciales, requisitos legales y regulatorios, condiciones de seguridad en nuestras operaciones, aspectos éticos, lavado de dinero, privacidad, mantenimiento de registros, prácticas de venta y comercialización y la identificación adecuada de riesgos legales, de reputación, crédito, liquidez y de mercado, inherentes a nuestros negocios.

***Nuestra incapacidad de mantener buenas relaciones con sindicatos podría tener un efecto adverso en nuestros resultados de operación.***

La mayoría de nuestros colaboradores son miembros de un sindicato. A la fecha, hemos mantenido buenas relaciones con dichos sindicatos y aun cuando consideramos que continuarán siendo buenas, podrían surgir disputas laborales. Estas disputas podrían resultar en huelgas u otros conflictos laborales que podrían afectar nuestras operaciones y/o incrementar nuestros costos de operación, lo cual podría dañar las relaciones con los clientes y afectar adversamente nuestro negocio y resultados de operación.

***Un aumento en el costo de mano de obra podría tener un efecto adverso en el resultado de nuestras operaciones.***

Si los costos de mano de obra aumentan, los resultados de nuestras operaciones podrían verse negativa y significativamente afectados. Una menor disponibilidad de mano de obra, presiones inflacionarias o cambios legislativos,

podrían incrementar nuestros costos laborales, lo cual tendría un efecto significativo adverso en nuestra situación financiera y resultados.

Nuestros costos laborales incluyen las prestaciones otorgadas a nuestros colaboradores. Otorgamos diversos planes de compensación a nuestros colaboradores, incluyendo pensiones, salud, retiro y otros beneficios. Asimismo, participamos en ciertos planes de pensiones en algunas plantas de producción. El costo anual de dichas prestaciones puede variar significativamente cada año y es afectado de manera importante por diversos factores, tales como cambios en las tasas de retorno actuales o esperadas en los activos objeto de dichos planes, cambios en la tasa ponderada promedio de descuento utilizada para calcular obligaciones, la tasa de inflación de los servicios de salud y el resultado de la negociación de los contratos colectivos, especialmente debido a que estos deben ser revisados anualmente, en lo que concierne a los salarios y cada dos años respecto de otras condiciones laborales.

Respecto de este factor de riesgo, así como el inmediato anterior; actualmente, el poder legislativo en México está discutiendo una propuesta de reforma laboral, dependiendo de los términos en los que llegue a ser promulgada, podría tener efectos en nuestras principales relaciones laborales y, en consecuencia, en el costo de mano de obra y en nuestras operaciones y resultados.

***Nuestro éxito depende en parte de nuestra capacidad de retener cierto personal clave.***

Nuestro éxito y estrategia de negocio depende de nuestros ejecutivos y colaboradores clave. En particular, nuestros funcionarios de primer nivel tienen experiencia considerable y conocimiento de la industria. La pérdida de cualquiera de ellos, o nuestra incapacidad para atraer y retener suficientes funcionarios calificados adicionales, podría afectar negativamente nuestra capacidad para implementar nuestra estrategia de negocios.

El éxito futuro también depende de nuestra capacidad continua para identificar, contratar, capacitar y conservar personal calificado de ventas, mercadotecnia y administración, entre otros. La competencia por dicho personal calificado es intensa. Nuestros negocios podrían verse afectados negativamente si no podemos atraer el personal necesario.

***Podríamos no ser capaces de obtener los recursos necesarios para financiar nuestras necesidades de capital de trabajo o erogaciones de capital o para implementar nuestra estrategia de crecimiento.***

Dependemos de la disponibilidad de financiamiento para nuestras necesidades de capital de trabajo y la implementación de nuestra estrategia de crecimiento. Las líneas de crédito que tenemos contratadas con algunos bancos mexicanos y extranjeros nos han permitido financiar nuestra estrategia de crecimiento hasta la fecha. Para implementar nuestros planes de expansión y modernización, pudiéramos requerir capital adicional. Pretendemos apoyarnos en el efectivo generado internamente por nuestras operaciones, y si es necesario, contrataremos deuda bancaria y emitiremos valores en los mercados nacionales e internacionales. No podemos asegurar que seremos capaces de generar flujos de efectivo suficientes de las operaciones o de obtener financiamientos en condiciones favorables, o de cualquier otra manera. Del mismo modo, no podemos asegurar que seremos capaces de continuar obteniendo financiamiento de fuentes preexistentes, o de otras fuentes, o en condiciones comparables a nuestros financiamientos existentes. Si no somos capaces de continuar obteniendo financiamiento en condiciones favorables, podríamos enfrentar mayores costos financieros o ser incapaces de instrumentar nuestra estrategia de crecimiento según lo previsto, lo que afectaría adversamente nuestro negocio, condición financiera y resultados de operación.

***Nuestras líneas de crédito contienen restricciones que pudieran limitar nuestra capacidad para operar nuestros negocios, y en caso de incumplimiento, nuestros créditos podrían vencer anticipadamente.***

Nuestras líneas de crédito existentes contienen un número significativo de obligaciones de hacer y no hacer que nos imponen requisitos o restricciones financieras y de otra índole, incluyendo, pero no limitado a:

- Entregar a la acreditante información financiera.

- Permitir al personal autorizado del acreditante efectuar inspecciones en los libros de contabilidad.
- Notificar por escrito al acreditante, bajo ciertas circunstancias, en caso de realizar alguna adquisición de activos.
- No contratar nuevos pasivos con costos financieros, cuyos pagos de capital e intereses pudieran afectar las obligaciones del pago de ciertos créditos.
- No otorgar préstamos a terceros, cuyos pagos de capital e intereses pudieran afectar las obligaciones del pago de ciertos créditos.
- No realizar, bajo ciertas circunstancias, fusiones o escisiones con otras empresas (exceptuando empresas afiliadas y subsidiarias, bajo ciertas condiciones).
- No vender activos inmobiliarios, excepto por ventas que sean en el curso ordinario del negocio o que dicha venta tenga como fin el destinar los recursos a la amortización o pago parcial o total de ciertos créditos.
- No decretar, pagar, o de cualquier forma repartir dividendos a los accionistas a partir de que ocurra, y mientras continúe, alguna causal de vencimiento anticipado al amparo de ciertos créditos.
- No disminuir nuestro capital social, salvo en los casos de fusiones o escisiones con otras empresas.

La capacidad para implementar nuestros planes de expansión, incluyendo nuestra capacidad para obtener financiamiento adicional en términos y condiciones aceptables, podría verse afectada como consecuencia de las restricciones financieras incluidas en nuestras líneas de crédito. No obstante que pretendemos cumplir con estas restricciones, podríamos no ser capaces de hacerlo en el futuro y, en caso de que ocurra un evento de incumplimiento, podríamos no ser capaces de obtener una renuncia o consentimiento de nuestros acreedores, para evitar la terminación de nuestras líneas de crédito. Adicionalmente, una parte de nuestra deuda está sujeta a incumplimiento cruzado. Si se presentare un incumplimiento de un instrumento de deuda, podría dar lugar a un incumplimiento en otro instrumento de deuda y, por lo tanto, provocar la aceleración del vencimiento de dicha deuda. En caso de que ocurra cualquier incumplimiento de esta naturaleza, los acreedores pueden optar por declarar el vencimiento inmediato de todos los créditos, junto con los intereses y comisiones devengadas. Si no logramos cumplir con nuestras obligaciones y nuestros acreedores dan por terminados anticipadamente nuestros contratos, nuestra situación financiera y los resultados de operación pudieran verse afectados de forma adversa.

***La adopción de nuevos pronunciamientos contables en un futuro pudiera traer un efecto material adverso en nuestros resultados de operación.***

Una serie de nuevas normas contables, aplicables a los períodos anuales subsecuentes al 1 de enero de 2019, han sido emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (*International Accounting Standards Board*, “IASB” por sus siglas en inglés) y no han sido aplicadas en su totalidad a la preparación de nuestros Estados Financieros. Para más información ver la sección “Comentarios y Análisis de la Administración Sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera – Pronunciamientos Normativos Emitidos Recientemente” de este Reporte Anual.

Derivado de lo anterior, nuestros estados financieros consolidados podrían no ser comparables respecto a ejercicios anteriores si no se adopta un método de presentación retrospectiva que tome en consideración estas nuevas normas. Actualmente, nos encontramos evaluando el efecto que la adopción de estas normas contables pudiera tener sobre nuestras operaciones y no podemos asegurar que la aplicación inicial de estas nuevas normas contables no pudiera tener un efecto material adverso sobre nuestros resultados de operación y situación financiera.

***Podríamos incurrir en deuda adicional en el futuro que podría afectar nuestra situación financiera y nuestra capacidad para generar suficiente efectivo para satisfacer nuestras obligaciones de pago.***

En el futuro, podríamos incurrir en deuda adicional que podría tener los siguientes efectos:

- Limitar nuestra capacidad para pagar nuestras deudas.
- Incrementar nuestra vulnerabilidad a condiciones económicas y de la industria en general.
- Requerir que dediquemos una parte importante de nuestro flujo de efectivo al pago de deuda, lo cual puede ponernos en desventaja respecto de otros competidores con menos deuda.
- Limitar nuestra flexibilidad para planear o reaccionar ante cambios en nuestro negocio y en la industria.
- Afectar nuestra capacidad para implementar planes de expansión.
- Limitar el efectivo disponible para pago de dividendos.
- Limitar nuestra capacidad para obtener financiamientos adicionales.
- Incrementar el costo de los financiamientos adicionales.

***Los riesgos y la responsabilidad sanitaria relacionados con la industria alimenticia podrían afectar nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación.***

Estamos expuestos a riesgos que afectan a la industria alimenticia en general, incluyendo riesgos de contaminación, preocupaciones sobre asuntos nutricionales y de salud e ingredientes modificados genéticamente, demandas por responsabilidad civil, alteración de sus productos por terceros, el costo y disponibilidad de seguros contra responsabilidad civil y la interrupción del negocio por la recolección forzada de productos. Podríamos ser parte de demandas y procedimientos legales si se reclama que el consumo de cualquiera de nuestros productos causa daño o enfermedad. Una retirada obligatoria de productos o una resolución en nuestra contra en cualquiera de dichos procedimientos legales podrían afectar nuestra situación financiera, liquidez y resultados de operación. Cualquiera de estos riesgos, sean verdad o rumor, incluyendo publicidad negativa de dichos riesgos, concerniendo a nuestros productos o a los de nuestros competidores, podría causar la desconfianza de los consumidores en la seguridad y calidad de dichos productos, lo cual podría reducir el consumo de los productos de dicha categoría, afectando adversamente nuestra situación financiera, liquidez y resultados de operación.

Mantenemos sistemas diseñados para monitorear los riesgos de seguridad en nuestros productos durante todas las etapas del proceso de producción. Sin embargo, dichos sistemas, así como sus políticas, podrían no ser eficaces para mitigar dichos riesgos. Cualquier contaminación de nuestros productos podría tener un efecto significativo adverso en nuestra situación financiera, liquidez y resultados. Además, cualquier pérdida de confianza del consumidor en nuestros productos o ingredientes pudiera ser difícil y costosa de superar y podría afectar negativamente nuestros resultados.

***Los cambios en materia regulatoria e impuestos podrían afectar adversamente nuestro negocio.***

Estamos sujetos a las leyes aplicables en cada uno de los mercados en los que operamos. Las áreas principales en las que estamos sujetos a la legislación aplicable son: medio ambiente, materia laboral, autotransporte, fiscal, salud y competencia económica.

La adopción de nuevas leyes, reglamentos, Normas Oficiales Mexicanas o una interpretación o medidas de aplicación más estricta de las mismas en los países en los que operamos, podrían aumentar nuestros costos de operación o imponer restricciones a nuestras operaciones, o implementar medidas que podrían generar interrupciones en nuestras operaciones, lo cual podría afectar adversamente nuestra condición financiera, negocio y resultados de operación. En particular, las normas en materia de medio ambiente se están volviendo más estrictas en los países en los que operamos. Actualmente cumplimos con estos estándares; sin embargo, no podemos asegurar que estaremos en posibilidad de

cumplir en un futuro con dichos estándares en caso de que cambien y se vuelvan más estrictos. Cambios adicionales en las actuales regulaciones podrían resultar en un incremento en los costos relacionados con el cumplimiento de dichas obligaciones, un incremento en las tasas de los impuestos a los que estemos sujetos, un incremento en los costos de materia prima o un aumento en los precios de nuestros productos, lo cual podría traer volatilidad en la industria de lácteos y tener un efecto adverso sobre nuestros resultados de operación futuros o sobre nuestra situación financiera.

***Límites en el comercio exterior o un incremento en los requisitos podrían afectar nuestro negocio.***

Límites al comercio exterior en México podrían afectar nuestras operaciones. México es una de las economías más grandes del mundo y tiene relaciones comerciales prácticamente con todas las naciones. La red de tratados de libre comercio de México es una de las más importantes del mundo. Sin embargo, conforme a las leyes mexicanas y los tratados comerciales aplicables, el gobierno federal puede imponer restricciones comerciales por una diversidad de razones, ya sea con medidas arancelarias o no arancelarias, restringiendo, limitando o prohibiendo el comercio internacional de mercancías. Dichas medidas afectarían negativamente nuestras operaciones dado que importamos un porcentaje considerable de nuestros insumos.

***La implementación en México de una política de control de precios de nuestros productos podría afectar nuestro modelo de negocios.***

Según lo dispuesto en las leyes mexicanas, algunos productos básicos como la gasolina, están sujetos a monopolios del estado en cuanto al abastecimiento y la iniciativa privada se encarga de la distribución. La leche, así como otros alimentos, fueron clasificados como producto básico en la década de los años 1970s y, como tal, podría estar sujeta a normatividad de precios por parte del gobierno. Sin embargo, el gobierno mexicano no ha decretado ninguna política de control de precios sobre estos productos básicos por más de 20 años. El control de precios sobre la leche podría afectar adversamente nuestras operaciones de manera significativa y no podemos predecir si las autoridades mexicanas impondrán este tipo de control en el futuro debido a las condiciones económicas que afecten al país.

***Cambios en la normatividad en materia de salud, en materia ambiental y en materia fiscal tanto en México como en otros países en los que operamos podrían impactar negativamente nuestro negocio.***

Nuestras operaciones en México están sujetas a diversas leyes, reglas, reglamentos, normas oficiales de higiene y normatividad de calidad, así como a la supervisión de diversas autoridades, tales como la Secretaría de Salud, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, la Procuraduría Federal del Consumidor y la Secretaría de Economía, en relación con la producción, empaque, almacenamiento, distribución y publicidad de nuestros productos.

Estamos sujetos a leyes y reglamentos en materia de calidad e higiene en los demás países en los que operamos. Las políticas y normas gubernamentales en México, Brasil, Estados Unidos, Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Nicaragua podrían afectar negativamente el suministro, la demanda y los precios de nuestros productos, limitar nuestra capacidad para llevar a cabo nuestras operaciones y podría afectar nuestra situación financiera, liquidez y resultados.

Asimismo, si estuviéramos obligados a cumplir con cambios significativos en la normatividad en materia de salud en cualquiera de los países en los que operamos, podríamos estar sujetos a incrementos significativos en costos de operación y a implementar medidas que podrían generar interrupciones en nuestras operaciones. Un incremento en la regulación de la industria alimenticia, incluyendo las propuestas para mejorar la seguridad de los alimentos, la imposición de requisitos relacionados con la salud o la regulación de ingredientes importados podría afectar nuestros costos, rentabilidad y utilidades netas.

Adicionalmente, nuestro negocio está sujeto a regulación ambiental, misma que cambia constantemente. Nueva legislación en cualquier país en el que operemos puede significar un aumento en inversión y gastos en equipo que podría afectar el resultado de nuestras operaciones.

Nuestros productos están sujetos a diversos impuestos en la mayoría de los países en los que operamos. No podemos garantizar que alguna de las autoridades gubernamentales en los países donde operamos no impondrá nuevos impuestos o aumentará en un futuro los impuestos existentes sobre los productos.

Cualquier cambio en la legislación fiscal que resulta en la imposición de nuevos impuestos o incrementos en los impuestos existentes sobre nuestros productos, dividendos, seguridad social o que afecten al consumo, podrían tener un efecto adverso relevante en nuestro negocio, condición financiera, proyecciones y resultados de operación.

***En el supuesto de que no cumplamos con las disposiciones legales en materia de prevención de la corrupción, los sobornos y el lavado de dinero, podríamos hacernos acreedores a multas significativas y nuestro prestigio y operaciones verse afectadas en forma adversa.***

Operamos en diversos países y estamos sujetos a complejos marcos regulatorios cuya aplicación es cada vez más estricta. Nuestras prácticas de gobierno corporativo y los procesos que utilizamos para cerciorarnos del cumplimiento de las disposiciones legales a las que estamos sujetos podrían ser insuficientes para impedir la violación de las leyes, los reglamentos y las normas de contabilidad o gobierno corporativo aplicables. Podríamos vernos afectados por violaciones de nuestro código de conducta, políticas para prevenir la corrupción y protocolos de conducta empresarial, así como por instancias de conducta fraudulenta y prácticas corruptas o deshonestas por parte de nuestros empleados contratistas u otros representantes. La falta de cumplimiento de las leyes y medidas de regulación aplicables podría dañar nuestro prestigio, exponernos a multas o sanciones significativas y afectar en forma adversa nuestras operaciones.

***Tenemos operaciones con personas físicas y morales que son afiliadas o partes relacionadas.***

Participamos en transacciones con personas físicas y morales afiliadas o relacionadas con la Emisora, particularmente con personas que intervienen en la operación y producción de productos lácteos. En México, compramos la mayoría de la leche que utilizamos en la producción, a ganaderos que pueden considerarse personas relacionadas.

A este respecto, la legislación mexicana aplicable a compañías con valores cotizados en el mercado de valores, así como nuestros estatutos sociales, establecen distintos procedimientos diseñados para asegurar que las operaciones celebradas con personas relacionadas, afiliadas y nuestras subsidiarias se apeguen a los términos de las condiciones de mercado vigentes para ese tipo de operaciones, incluyendo, cuando resulta aplicable, la aprobación de nuestro Consejo de Administración. Es probable que continuemos celebrando operaciones con personas relacionadas, incluyendo con ganaderos que pueden considerarse personas relacionadas, nuestras subsidiarias y afiliadas.

Para más información sobre operaciones con partes relacionadas, ver la sección IV. de este Reporte Anual "*Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés*".

***Somos una sociedad controladora que no genera ingresos por cuenta propia y dependemos de dividendos y otros recursos provenientes de nuestras subsidiarias para financiar nuestras operaciones y, en la medida que decidiéramos hacerlo, pagar dividendos.***

Somos una sociedad controladora y nuestras operaciones se llevan a cabo a través de nuestras subsidiarias. No tenemos ningún activo importante además de las acciones de nuestras subsidiarias. Como resultado de lo anterior, nuestra capacidad para financiar nuestras operaciones y, en la medida que decidamos hacerlo, pagar dividendos, depende principalmente de la capacidad de nuestras subsidiarias para generar ingresos y pagarnos dividendos. Nuestras subsidiarias son personas morales distintas y separadas. Cualquier pago de dividendos, distribuciones, créditos o anticipos por nuestras subsidiarias está limitado por las disposiciones generales de la legislación mexicana relativas a la distribución de las ganancias sociales, incluyendo las relativas al pago de ley del reparto de utilidades a los trabajadores. Si un accionista nos demandara, el cumplimiento de cualquier sentencia se limitaría a los activos disponibles de nuestras subsidiarias. El pago de dividendos por nuestras subsidiarias también depende de las ganancias y consideraciones de negocios de éstas. Adicionalmente, nuestro derecho de recibir cualesquier activos de cualquier subsidiaria como un

accionista de dichas subsidiarias, a su liquidación o reorganización, estará efectivamente subordinado a los derechos de los acreedores de nuestras subsidiarias, incluyendo los acreedores comerciales.

***Condiciones externas podrían afectar nuestra producción de envases.***

Actualmente estamos cercanos a ser autosuficientes en la producción de envases de cartón, utilizados para envasar una gran parte de los productos lácteos y bebidas pasteurizadas que producimos, logrando una importante integración vertical en nuestros procesos productivos y eficiencias en costo. En caso de que nuestra producción propia de envases disminuyera y/o resultara más costosa por causas ajenas a nosotros tales como escasez de insumos, dificultades técnicas y aumento en costos, tendríamos que adquirir los envases de terceros, lo cual podría afectar adversamente nuestros procesos productivos y, por tanto, nuestras operaciones. Asimismo, dificultades de entendimiento con nuestros socios en Lala-Elopak (controladora de Envases Elopak) o con nuestro proveedor Tetra Pak, pudieran afectar adversamente nuestra capacidad de producción de envases de cartón.

***Estamos sujetos a riesgos relativos a la dependencia en las condiciones climáticas.***

Algunos de nuestros ingresos y actividades muestran fluctuaciones estacionales, resultando en flujos de efectivo dispares a lo largo del año y requerimientos de capital de trabajo, también dispares. Esta estacionalidad requiere que ajustemos su producción en anticipación a las variaciones en la demanda. El consumo de algunos de nuestros productos también depende de las condiciones climáticas. No podemos asegurar que podamos continuar administrando nuestro negocio estacional exitosamente o que los cambios en las condiciones climáticas no tengan efectos negativos en nuestro negocio.

Además, nuestro negocio está directamente relacionado al medio ambiente y, por lo tanto, enfrenta los efectos del cambio climático. Esto puede tener efectos adversos en los ciclos naturales del agua, la tierra, la biodiversidad y el ecosistema y, consecuentemente, en nuestras materias primas. El cambio climático puede afectar nuestro negocio y el de nuestros proveedores, lo que puede, a su vez, afectar nuestros resultados y situación financiera.

***Investigaciones médicas adversas relacionadas a la leche pudieran afectar la demanda por nuestros productos.***

Periódicamente se dan a conocer investigaciones médicas y de otra naturaleza que fomentan preocupaciones respecto a lo saludable de la leche de vaca para la dieta humana. Pudiera publicarse una investigación o hacerse algún anuncio negativo, con o sin fundamento, respecto a lo saludable de la leche de vaca que pudiera, a su vez, disminuir la demanda por productos lácteos, afectando negativamente nuestros resultados de operación y situación financiera.

***La disminución en la confianza del consumidor y los cambios en los hábitos de consumo podrían tener un efecto adverso significativo sobre nuestros resultados operativos.***

Estamos expuestos a ciertos factores económicos, políticos y sociales en México y en los demás países en los que operamos, que están fuera de nuestro control y que podrían afectar la confianza y los hábitos de consumo de los consumidores. Entre otros factores, estamos expuestos a variaciones positivas o negativas en los niveles de empleo y salarios, que pueden afectar el ingreso per cápita de nuestros consumidores y, en consecuencia, el desempeño de nuestras ventas.

Las ventas de nuestros productos están relacionadas con los cambios en el poder adquisitivo de nuestros clientes y las condiciones económicas. Otros factores, incluyendo las fluctuaciones en las tasas de interés, costos de mano de obra, entre otras condiciones que están más allá de nuestro control, también podrían afectar adversamente el poder adquisitivo de nuestros consumidores. Los cambios importantes en la economía general que pueden afectar o beneficiar el poder adquisitivo de nuestros consumidores, afectarían o beneficiarían a su vez nuestros ingresos.

***Ataques cibernéticos u otras afectaciones a nuestra red de seguridad o sistemas de información podría causar un efecto adverso en nuestro negocio.***

Los ataques cibernéticos y las afectaciones a redes y sistemas, incluyendo la introducción de virus informáticos, códigos maliciosos, denegación de servicio, softwares defectuosos y otras perturbaciones o accesos no autorizados a los sistemas de las compañías, han incrementado en frecuencia, rango y potencia en los últimos años. Las acciones preventivas que tomamos para reducir el riesgo de sufrir incidentes cibernéticos y proteger nuestra red e información podrían ser insuficientes para detener un ataque cibernético masivo en el futuro. Los costos asociados con un posible ataque cibernético masivo en nuestros sistemas incluyen el incremento en los gastos asociados con el reforzamiento de medidas de seguridad cibernética y la disminución de pérdidas relacionadas con la interrupción de nuestros servicios, litigios y daños a nuestra reputación.

Ataques cibernéticos u otras afectaciones a nuestra red de seguridad o sistemas de información podrían causar fallas en nuestros equipos o interrumpir nuestras operaciones. Dichas fallas, incluso cuando se presenten durante un periodo de tiempo breve, podrían causar pérdidas significativas o caídas en el precio de mercado de nuestras acciones. Además, las pérdidas potenciales derivadas de eventos relacionados con ataques cibernéticos y afectaciones a nuestra red podrían superar la cobertura que amparan nuestros seguros.

Adicionalmente, los ataques cibernéticos podrían causar la distribución, sin nuestro consentimiento, de información financiera valiosa y datos confidenciales de nuestros clientes y negocio, provocando fallas en la protección de la privacidad de nuestros clientes y negocio.”

***Información negativa o errónea en redes sociales podría afectar nuestra reputación de forma adversa.***

Recientemente ha habido un importante aumento en el uso de redes sociales y plataformas similares, incluyendo weblogs (blogs), sitios web de redes sociales y otras formas de comunicación a través de Internet que permiten que cualquier persona tenga acceso a una amplia audiencia de consumidores y otras personas interesadas. Información negativa o errónea relacionada con nosotros, o que nos afecte, o afecte a alguna de nuestras marcas podría ser publicada en estas plataformas en cualquier momento. Esta información podría dañar nuestra reputación sin concedernos la oportunidad de reparar o corregir la situación, lo que podría ocasionar un efecto material adverso en nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación.

**Riesgos Relacionados con los Mercados en que Operamos**

***Condiciones económicas adversas en México podrían afectar en forma desfavorable nuestra situación financiera y los resultados de operación.***

Una gran parte de nuestras operaciones se llevan a cabo en México y dependen del desempeño de la economía mexicana. Una crisis crediticia global y un entorno de recesión relacionado, podrían tener consecuencias significativas en todo el mundo, incluyendo México, como son los incrementos en los costos de financiamiento, menor demanda de nuestros productos, menores precios reales de nuestros productos o un cambio hacia productos de menor precio. Además, México ha experimentado periodos prolongados de condiciones económicas adversas, crisis y periodos de deterioro económico provocados por factores internos y externos sobre los cuales no tenemos control. Dichos periodos se han caracterizado por la inestabilidad en el tipo de cambio, inflación elevada, altas tasas de interés, contracción económica, reducción de los flujos de capitales internacionales, reducción de liquidez en el sistema bancario y altas tasas de desempleo. Además, en tiempos recientes, México ha sufrido de altas tasas de criminalidad que podrían aumentar en el futuro. No podemos asegurar que dichas condiciones no tendrán un efecto adverso sobre nuestro negocio, condición financiera y resultados de operación.

Bajas en las tasas de crecimiento de la economía mexicana y periodos de aceleración en la tasa de inflación o las tasas de interés, podrían resultar en una baja en la demanda de nuestros productos, un precio real menor en los mismos o un cambio hacia productos de menor margen. Debido a que un gran porcentaje de nuestros costos y gastos son fijos, no podríamos reducir costos y gastos rápidamente en caso de ocurrir cualquiera de esos sucesos, y como consecuencia, nuestros márgenes de utilidad podrían verse afectados.

Actualmente, el gobierno mexicano no limita la capacidad de las empresas mexicanas o de las personas físicas para convertir Pesos a Dólares o a otras monedas (salvo ciertas restricciones relacionadas con operaciones de compra, recepción de depósitos bancarios, pagos de créditos o servicios y transferencia de fondos en Dólares en efectivo), y México no ha tenido una política de control de tipo de cambio fijo desde 1994. El Peso ha sido sujeto de devaluaciones significativas respecto al Dólar en el pasado, por lo que podría sufrir fluctuaciones importantes en el futuro. Una severa devaluación o depreciación del Peso mexicano pudiera resultar en una intervención gubernamental, a efecto de instrumentar políticas restrictivas de control del tipo de cambio, como ha ocurrido antes en México y en otros países latinoamericanos. En consecuencia, las fluctuaciones en el valor del Peso contra otras monedas pudieran tener un efecto adverso en nuestro negocio y situación financiera.

Si la economía mexicana no mejora o se deteriora, si las tasas de inflación o de interés incrementan de manera significativa, o si la economía mexicana se ve desfavorablemente afectada de cualquier otra forma, nuestro negocio, situación financiera o resultados de operación podrían verse afectados de manera sustancial y adversa.

***La situación económica, política y social en América Latina, los Estados Unidos y Brasil, puede afectar en forma adversa las operaciones de la Emisora.***

El desempeño financiero de la Emisora se puede ver afectado en forma significativa por la situación económica, política y social de los mercados donde opera. En el pasado, muchos países de América Latina—incluyendo México y Brasil— han sufrido importantes crisis económicas, políticas y sociales que podrían repetirse en el futuro. La Emisora no puede predecir si los cambios de administración darán lugar a reformas en las políticas gubernamentales y, en su caso, si dichas reformas afectarán sus operaciones. Las operaciones de la Emisora pueden verse especialmente afectadas por las condiciones imperantes en México y Brasil, que constituyen dos de sus mayores mercados. Por ejemplo, en julio y octubre de 2018 se celebraron elecciones presidenciales en México y Brasil, respectivamente, dando lugar, en ambos casos, a un cambio de liderazgo y de partido político en el poder, situación que podría conducir a cambios en la situación económica, política y social de ambos países, lo cual se encuentra fuera del control de la Emisora. Además, la situación económica de México se ve considerablemente afectada por la situación económica de los Estados Unidos. Tras la elección de la administración actual de los Estados Unidos en 2016 se ha generado incertidumbre en cuanto a las futuras políticas de los Estados Unidos con respecto a diversos temas importantes para México y para la economía del país, incluyendo, en particular, en materia comercial y migratoria. Los cambios en las políticas de los Estados Unidos podrían tener un efecto adverso en la economía mexicana. Los factores de carácter económico, político y social que podrían afectar el desempeño de la Emisora incluyen:

- la fuerte influencia del gobierno sobre la economía de cada país;
- las fluctuaciones significativas del crecimiento económico;
- los altos niveles de inflación;
- las fluctuaciones cambiarias;
- la imposición de controles cambiarios o restricciones para la transferencia de recursos al exterior;
- los aumentos en las tasas de interés a nivel local;
- los controles de precios;
- los cambios en las políticas gubernamentales en materia económica o fiscal;
- el establecimiento de barreras comerciales;

- los cambios inesperados en la regulación, y
- la inestabilidad política, social y económica en general.

La existencia de condiciones económicas, políticas y sociales desfavorables en América Latina, los Estados Unidos, el Caribe o Europa puede inhibir la demanda de los productos que ofrece la Emisora, afectar la capacidad de ésta mantener o incrementar su rentabilidad o su participación de mercado, o afectar los esfuerzos de la Emisora para efectuar adquisiciones en el futuro, todo lo cual puede tener un importante efecto adverso en la misma. Además, las percepciones en cuanto a riesgo en los países en los que opera la Emisora pueden afectar negativamente los precios de cotización de las acciones y los valores de la Emisora y pueden restringir el acceso de ésta a los mercados financieros internacionales.

Las operaciones de la Emisora pueden verse especialmente afectadas por la situación de México y Brasil, que constituyen dos de sus principales mercados. Por ejemplo, la situación económica de México se ve afectada en gran medida por la situación económica de los Estados Unidos. Las elecciones presidenciales celebradas en los Estados Unidos en noviembre de 2016 —y el consiguiente cambio de administración— han generado incertidumbre en cuanto a las políticas que ese país adoptará en el futuro con respecto a ciertas cuestiones que atañen a México y a la economía mexicana, incluyendo, especialmente, en materia comercial y migratoria. Los cambios en las políticas estadounidenses podrían tener un efecto adverso sobre la economía mexicana.

***Nuestro negocio es altamente dependiente de las economías de los países en que operamos.***

El consumo de productos lácteos en México varía según el ingreso *per cápita* de la población, especialmente con respecto a productos de mayor valor agregado, tales como los postres y el yoghurt. La demanda de nuestros productos se vio afectada adversamente por los cambios negativos y prolongados en la economía mexicana. El éxito de nuestro negocio está sujeto, en gran medida, a los ciclos de las economías de los países en que operamos. Desaceleraciones en la economía de los países en los que operamos podrían impactar directa y adversamente el poder adquisitivo de nuestros consumidores. El entorno económico en el que operamos está fuera de nuestro control. Los cambios en la economía de los países en que operamos pudieran afectar adversamente a nuestro negocio, resultado de operaciones, perspectivas y situación financiera.

***Altas tasas de interés en México podrían incrementar nuestros costos de financiamiento.***

México ha tenido altas tasas de interés reales y nominales en comparación con las de los Estados Unidos y se espera que esta tendencia continúe. Las tasas de interés anualizadas de los Certificados de la Tesorería de la Federación (“Cetes”) a 28 días, tuvieron un promedio de 6.69% y 7.96% para los años de 2017 y 2018, respectivamente. Parte de nuestros pasivos se denominan en Pesos y esperamos continuar contrayendo deuda denominada en Pesos para nuestros proyectos en México. En la medida en que contraigamos deuda denominada en Pesos en el futuro, podría ser con tasas de interés altas. Además, un aumento en las tasas de interés en México podría incrementar nuestros costos financieros en Pesos, con tasas de interés variables y esto podría tener un efecto adverso sobre nuestra situación financiera y utilidades.

***Condiciones económicas y políticas en México y otros países en los que operamos podrían afectar de manera adversa nuestro negocio.***

Los disturbios políticos y sociales que pudieran suscitarse en México podrían afectar significativamente la política económica mexicana y, por lo tanto, nuestra operación. Si bien México ha disfrutado de un ambiente político relativamente estable en los últimos años, cualquier inestabilidad política en México podría tener un efecto adverso sobre nuestro negocio, resultados de operación y condición financiera. Lo mismo podría ocurrir con cualquier otro país donde actualmente operamos o decidiéramos operar en el futuro.

Además de México, tenemos operaciones en Estados Unidos, Brasil y Centroamérica. La demanda de consumo, las preferencias, los precios reales y los costos de las materias primas se ven fuertemente influenciados por las condiciones

macroeconómicas y las políticas de los otros países donde operamos. Estas condiciones varían en cada país y no se pueden correlacionar con las condiciones de nuestras operaciones en México, Estados Unidos o Centroamérica.

Una depreciación futura o la imposición de controles cambiarios de divisas en cualquiera de los países en los que tenemos operaciones, podrían tener un efecto adverso sobre nuestra posición financiera y nuestros resultados.

Los gobiernos de los países en los que operamos ejercen una influencia significativa sobre diversos aspectos de sus economías. No podemos asegurar que los acontecimientos políticos o sociales en cualquiera de los países en los que tenemos operaciones, y sobre los cuales no tenemos control, no tendrán un efecto adverso en nuestra situación económica, en el negocio, nuestra condición financiera o nuestros resultados de operación. La inestabilidad social y política en dichos países u otros desarrollos sociales o políticos en los mismos podrían afectarnos adversamente.

A mediados de 2018 estalló una crisis política en Nicaragua, agravando las condiciones socioeconómicas de la región, esta situación generó complicaciones en nuestra operación y tuvo un impacto negativo en nuestros resultados locales, el desarrollo y/o culminación del conflicto podría seguir afectando nuestra expectativa de crecimiento en esta región y no está en nuestro control.

### ***Nuestras operaciones internacionales nos exponen a riesgos de fluctuaciones cambiarias.***

Al 31 de diciembre de 2018, aproximadamente el 7% de nuestra deuda consolidada total está denominada en reales brasileños y el 0.1% en dólares; sin embargo, podríamos en el futuro contraer deuda adicional en monedas extranjeras. La depreciación del Peso contra otras monedas incrementa el costo, en Pesos, del principal e intereses del endeudamiento, lo que podría resultar en pérdidas cambiarias. Debido a que la mayoría de nuestros ingresos se denominan en Pesos, tal incremento únicamente podría compensarse parcialmente con el aumento de ingresos que resulte de la fluctuación de los tipos de cambio. (Para más información acerca de la estructuración de deuda y las acciones de la Emisora para contrarrestar el riesgo provocado por fluctuación cambiaria, ver la nota 11 de nuestros Estados Financieros dictaminados por el ejercicio 2018 y la sección III. Incisos c y d del Reporte Anual - *Información Financiera, Informe de Créditos Relevantes y Comentarios y Análisis sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera*).

### ***La violencia en México podría afectar adversamente nuestro negocio.***

En los últimos años, México ha experimentado un incremento sustancial en la violencia relacionada con el tráfico de drogas, particularmente en los estados del norte del país. Obtenemos la mayoría de la materia prima que usamos para producir de los estados del norte del país: Coahuila y Durango. Dicho incremento en la violencia ha tenido un impacto adverso en la actividad económica mexicana en general. Asimismo, la inestabilidad social en México o el desarrollo social y político en, o afectando a, México podría afectarnos de manera adversa, incluyendo nuestra capacidad para operar el negocio que desarrollamos, ofrecer nuestros servicios y nuestra capacidad para obtener financiamiento. No podemos asegurar que los niveles de violencia en nuestro país, sobre los que no tenemos control alguno, no se incrementarán o disminuirán, y no tendrán efectos adversos adicionales en la economía mexicana o en nosotros.

### ***La tasa de inflación en los mercados en que operamos podría tener un efecto adverso en nuestras inversiones.***

Un incremento en la tasa de inflación en los países en los que operamos puede afectar adversamente nuestro negocio, condición financiera y resultados al afectar adversamente el poder adquisitivo de nuestros clientes y el costo de la materia prima.

## **Riesgos Relacionados con las Acciones**

***La oferta futura de valores o la venta futura de valores por nuestros accionistas controladores, o la percepción de que tal venta puede ocurrir, pudieran resultar en una dilución o en una disminución en el precio de mercado de nuestras Acciones.***

A pesar de que a esta fecha no existe intención de hacerlo, en el futuro podríamos emitir valores adicionales, incluyendo acciones o instrumentos convertibles o canjeables en acciones, para el financiamiento, adquisición y cualquier otro propósito corporativo. Adicionalmente, nuestros accionistas controladores podrían disminuir su participación accionaria en la Emisora. Dichas emisiones o ventas, o la expectativa de tales, pudieran resultar en una dilución de los derechos económicos y corporativos de nuestros accionistas respecto de la Emisora, o en una percepción negativa del mercado y potencialmente en una disminución del valor de mercado de nuestras acciones.

***Nuestros estatutos sociales, en cumplimiento con las leyes mexicanas, restringen la capacidad de los accionistas extranjeros para invocar la protección de sus gobiernos con respecto a sus derechos de accionista.***

En cumplimiento de lo dispuesto por las leyes mexicanas, nuestros estatutos sociales disponen que los accionistas extranjeros se considerarán mexicanos para efectos de las Acciones de las que sean titulares, derechos exclusivos, concesiones, participaciones e intereses en LALA, así como de los derechos y obligaciones derivadas de cualquier contrato que la Emisora celebre con el gobierno mexicano. De conformidad con esta disposición, se considera que los accionistas extranjeros han convenido en abstenerse de invocar la protección de sus gobiernos mediante solicitud de que interpongan una reclamación diplomática en contra del gobierno de México con respecto a sus derechos como accionistas de la Emisora, sin embargo no se considera que dichos accionistas han renunciado a cualesquiera otros derechos que puedan tener como resultado de su inversión en la Emisora, incluyendo sus derechos conforme a las leyes en materia de valores de los Estados Unidos. En el supuesto de que un accionista extranjero invoque la protección de su gobierno en violación de dicho convenio, perderá sus Acciones a favor del gobierno de México.

***Los mercados accionarios en otros países podrían afectar adversamente el valor de mercado de nuestras Acciones.***

Los mercados de acciones de los países en los que operamos presentan altos niveles de volatilidad, la economía mexicana y la estadounidense, los negocios, situaciones financieras o resultados u operaciones de empresas mexicanas, así como el valor de mercado de las acciones de empresas mexicanas y estadounidenses, podrían verse afectados en distinta medida, por las situaciones económicas y de mercado en otros países. A pesar de que las situaciones económicas en otros países podrían variar significativamente de la situación económica en México y los Estados Unidos, la reacción de los inversionistas a acontecimientos adversos en esos países, podría tener un efecto negativo sobre el valor de mercado de los valores bursátiles de emisoras mexicanas y estadounidenses.

***La protección que se ofrece a los accionistas minoritarios en México es distinta a la que se ofrece en los Estados Unidos y otras jurisdicciones.***

De conformidad con las leyes mexicanas, la protección que se otorga a los accionistas minoritarios y las responsabilidades fiduciarias de los funcionarios y consejeros, son diferentes de aquellos que se otorgan en los Estados Unidos y en otras jurisdicciones. A pesar de que las leyes mexicanas han sido modificadas para reducir el porcentaje necesario (al 5.0%) para que los tenedores de acciones puedan interponer una acción oblicua (en favor de la Emisora y no de los accionistas), así como para que se impongan obligaciones específicas de diligencia y lealtad a los consejeros y principales funcionarios, el régimen jurídico mexicano en lo que concierne a las responsabilidades de los consejeros, no es tan exhaustivo como en los Estados Unidos y no ha sido sujeto a una extensa interpretación judicial. Asimismo, los criterios que se aplican en los Estados Unidos para verificar la independencia de los consejeros independientes son diferentes de los criterios que son aplicables conforme a las leyes y reglamentos correspondientes de México. Por otro lado, en México los procedimientos para la presentación de demandas colectivas (*class actions*) son menos claros y no tienen el mismo nivel de desarrollo y experiencia que en los Estados Unidos; asimismo, los requisitos procesales para iniciar una acción oblicua son diferentes. Como consecuencia, es posible que en la práctica sea más difícil para nuestros accionistas minoritarios exigir sus derechos en contra de la Emisora o de sus consejeros o funcionarios, de lo que sería para los accionistas de una sociedad pública en los Estados Unidos.

***La ejecución de sentencias de responsabilidad civil en contra de los consejeros, directivos relevantes y accionistas controladores de la Emisora puede resultar difícil.***

Somos una sociedad anónima bursátil de capital variable, constituida conforme a las leyes de México, con domicilio en México, y la mayoría de nuestros consejeros, directivos relevantes y accionistas controladores residen en México. Además, la mayor parte de los activos de la Emisora y todos o la mayor parte de los activos de dichas personas están ubicados en México.

En consecuencia, a los inversionistas extranjeros les podría resultar difícil emplazar a juicio a dichas personas u obtener la ejecución de sentencias en contra de las mismas en los Estados Unidos, o en cualquier otra jurisdicción fuera de México, incluyendo cualesquiera de las sentencias dictadas en juicio para exigir la responsabilidad civil de dichas personas al amparo de las leyes en materia de valores de ese país. Existe duda en cuanto a si dichas personas pueden ser declaradas responsables en México con fundamento en las leyes federales de valores de los Estados Unidos, ya sea mediante juicios promovidos en México o procedimientos de ejecución de sentencias dictadas por tribunales de los Estados Unidos.

***Las prácticas de divulgación de información en México podrían ser diferentes de aquellas revelaciones realizadas usualmente por emisoras de valores en otros países, incluyendo los Estados Unidos.***

Uno de los objetivos principales de las leyes de valores de los Estados Unidos, México y otros países es el de promover la divulgación completa y razonable de toda la información empresarial importante, incluyendo la información financiera. Sin embargo, es posible que las emisoras de acciones en México publiquen información diferente o que la información no se dé a conocer públicamente en la misma medida en que la dan a conocer las emisoras en países con mercados de capital altamente desarrollados, incluyendo los Estados Unidos.

De igual manera, los estándares de contabilidad financiera y los requisitos de divulgación en México difieren de los de los Estados Unidos. En particular, actualmente preparamos nuestros estados financieros de conformidad con IFRS. Los elementos de los estados financieros de una sociedad preparados de conformidad con las normas de contabilidad aplicables en México podrían no reflejar su situación financiera o los resultados de sus operaciones en la misma forma en que podrían reflejarse si dichos estados financieros hubieran sido preparados conforme a las *U.S. GAAP*.

***Los dividendos podrían ser menores a los decretados históricamente o se podría determinar que la Emisora no pague dividendos. Igualmente, estos dividendos podrían pagarse en Pesos lo cual, si hay una depreciación del Peso respecto del Dólar, los dividendos serían menores en términos de Dólares.***

Generalmente, los pagos de dividendos y el monto de los mismos están sujetos a aprobación de la asamblea de accionistas de la Emisora, con base en una recomendación del Consejo de Administración. En tanto el Fideicomiso de Control sea titular de la mayoría de las Acciones representativas del capital de la Emisora, el Fideicomiso de Control (conforme a las instrucciones de sus fideicomisarios) tendrá la facultad de decidir si se pagarán dividendos y, en su caso, determinar el monto de los mismos. A la fecha, no hemos adoptado una política de dividendos. El pago de dividendos y la adopción de una política de dividendos dependerá de una serie de factores, incluyendo los resultados de operación, la situación financiera, los requerimientos de flujo de efectivo, la perspectiva de negocios, las implicaciones fiscales, los términos y condiciones de financiamientos que pudieran limitar la capacidad para pagar dividendos y otros factores que el Consejo de Administración y la asamblea de accionistas de la Emisora puedan tomar en consideración. No podemos asegurar los términos y el plazo en el que la política de dividendos será aprobada, ni tampoco que esta aprobación vaya a darse.

***Nuestros estatutos contienen estipulaciones que pudieren retrasar o impedir un cambio de control.***

Nuestros estatutos establecen que toda adquisición o enajenación del 10% o más de nuestras Acciones por cualquier persona o grupo de personas que actúen en forma concertada, deberá ser previamente aprobada por nuestro Consejo de Administración. Por tanto, los inversionistas no podrán adquirir o transmitir 10% o más de las Acciones representativas

de nuestro capital sin autorización del Consejo de Administración. Dichas estipulaciones pueden desmotivar, retrasar o impedir un cambio de control de LALA o un cambio en nuestra administración, lo que podría, además, afectar a nuestros accionistas minoritarios y, en su caso, el precio de nuestras Acciones. En general, la Ley del Mercado de Valores obliga a cualquier persona o grupo de personas que tenga la intención de adquirir el control de LALA, a llevar a cabo una oferta pública de compra, respecto de todas nuestras Acciones en circulación y pagar la misma cantidad a todos los tenedores que vendan Acciones.

***Podríamos vernos afectados por cualquier disminución de las calificaciones crediticias de México.***

Las agencias calificadoras de valores evalúan continuamente el riesgo crediticio de México y las calificaciones otorgadas a los instrumentos de deuda emitidos o garantizados por el gobierno federal con base en diversos factores que incluyen las tendencias macroeconómicas, el entorno fiscal y presupuestal y las métricas de deuda del país. Si las agencias calificadoras reducen las calificaciones crediticias otorgadas a México, también podrían reducir las calificaciones otorgadas a los valores emitidos por la emisora, lo cual podría tener un efecto negativo en los costos de financiamiento de ésta, y en el precio de mercado de sus valores.

***Nuestra capacidad para pagar dividendos y pagar deuda depende de que nuestras empresas subsidiarias paguen dividendos y nos transfieran otros recursos.***

Somos una sociedad controladora cuyos únicos activos significativos son las acciones de sus subsidiarias y sus posiciones de efectivo y equivalentes de efectivo. Nuestra capacidad para pagar dividendos y deuda depende de que nuestras subsidiarias paguen dividendos y transfieran otros recursos. La capacidad de las subsidiarias para pagar dividendos y transferir otros recursos a LALA puede estar sujeta a restricciones legales, regulatorias o contractuales.

***LALA está expuesta a pérdidas derivadas de proceso judiciales y regulatorios.***

Enfrentamos riesgos derivados de procedimientos legales y regulatorios, que podrían exponernos a pérdidas, multas y otras penalidades.

Periódicamente, estamos sujetos a ciertas investigaciones regulatorias y procedimientos legales, civiles y fiscales, y somos parte de ciertos procedimientos legales y arbitrales en el curso ordinario de nuestro negocio, en relación con nuestro negocio, relaciones laborales, y otros asuntos comerciales y fiscales. Dichas reclamaciones y procedimientos son y han sido analizados y cuantificados, así como revelados y reservados, en su caso, conforme consideremos necesarios, tomando en cuenta el punto de vista de nuestros auditores y sujetándonos la opinión de expertos independientes cuando hemos considerado aplicable. En vista de la dificultad inherente a la predicción del resultado de los procedimientos legales particularmente cuando los reclamantes pretenden el pago de daños o perjuicios por sumas cuantiosas o indeterminadas, o cuando los asuntos plantean cuestiones jurídicas novedosas, involucran un gran número de partes o están en su etapa probatoria, no podemos asegurar cuál será el resultado de dichos procedimientos pendientes o cuáles serán las eventuales pérdidas, multas u otras penalidades relacionadas con dichos procedimientos. Consideramos que hemos creado provisiones adecuadas a los costos que anticipamos incurrir en relación con reclamaciones y procedimientos; sin embargo, no podemos garantizar que la resolución final de dichos asuntos no excederá significativamente el monto de las reservas actualmente constituidas. En consecuencia, el resultado de un asunto en particular podría ser de relevancia para nuestros resultados de operación durante un periodo determinado.

---

## Otros Valores:

---

A la fecha de este Reporte Anual no hemos emitido valores diferentes a los mencionados en este reporte y no hemos registrado ni listado otros valores en el Registro Nacional de Valores o en cualquier otro mercado.

A la fecha del presente Reporte Anual, LALA ha entregado a la Comisión y a la Bolsa en forma completa y oportuna, la información financiera, económica, contable, jurídica y administrativa que la regulación aplicable establece.

Es requisito que LALA, en su carácter de sociedad anónima bursátil, presente estados financieros trimestrales no auditados y estados financieros anuales dictaminados, así como, entre otros, los siguientes informes periódicos a la Comisión y la Bolsa:

- Un reporte anual elaborado de conformidad con las Disposiciones.
- Informes del consejo de administración, la dirección general y los comités respecto a las actividades realizadas durante el ejercicio social.
- Estados financieros trimestrales.
- Información sobre eventos relevantes.
- Información sobre concertación de operaciones de adquisición de acciones propias.
- Convocatorias de las asambleas de accionistas.
- Resumen de los acuerdos tomados durante la asamblea de accionistas.
- Avisos referentes a: (i) ejercicio del derecho de preferencia por aumento de capital social; (ii) de entrega o canje de acciones; (iii) pago de dividendos; y (iv) cualquier otro aviso dirigido a los accionistas o al público inversionista.
- Compulsa de estatutos sociales.
- Informe correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, relativo al grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas.
- Información y reportes en los que se describan las reestructuras corporativas tales como fusiones, escisiones o adquisiciones o venta de activos, importantes, aprobadas o a ser aprobadas por la asamblea de accionistas o el consejo de administración, siempre y cuando dichos eventos sean significativos.
- Informe con la participación de principales accionistas, miembros del Consejo de Administración y directivos relevantes en el capital social de LALA, el 30 de junio de cada año.

---

## **Cambios significativos a los derechos de valores inscritos en el registro:**

---

Durante los últimos tres ejercicios, no se ha realizado modificación alguna a los derechos sobre los valores que LALA tiene inscritos en el Registro Nacional de Valores.

---

## **Destino de los fondos, en su caso:**

---

NA

---

**Documentos de carácter público:**

---

**G) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO**

Los documentos y la información presentada por la Emisora ante la Comisión y la Bolsa pueden consultarse en las páginas de Internet: [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx) y [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)

Contamos con una página en Internet que contiene información general de nosotros, y cuya dirección es [www.lala.com.mx](http://www.lala.com.mx).

A solicitud de cualquier inversionista que compruebe su calidad de titular de valores emitidos por la Emisora conforme a las leyes aplicables, se le proporcionará copia de dicha documentación mediante escrito dirigido a la atención del licenciado Mauricio Gárate Meza, en las oficinas de la Emisora ubicadas en la dirección que aparece en la portada de este Reporte Anual y su dirección de correo electrónico es: [mauricio.garate@grupolala.com](mailto:mauricio.garate@grupolala.com).

David González Peláez es la persona encargada de la relación con los inversionistas y podrá ser localizado en el teléfono: 5814-7120, o en las oficinas de la Emisora ubicadas en Av. Javier Barros Sierra No. 495, Piso 6, Colonia Zedec Santa Fe, Álvaro Obregón, Ciudad de México, C.P. 01219 y correo electrónico: [david.gonzalezpelaez@grupolala.com](mailto:david.gonzalezpelaez@grupolala.com).

---

## [417000-N] La emisora

### Historia y desarrollo de la emisora:

---

Grupo LALA, S.A.B. de C.V., fue constituida en Torreón, Coahuila, el 1° de noviembre de 1984, bajo la denominación "Grupo Industrial Lala, S.A. de C.V.", conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles, con una duración de 99 años. Somos una compañía controladora y llevamos a cabo todas nuestras operaciones a través de subsidiarias.

Nuestro domicilio social se ubica en la ciudad de Torreón, Estado de Coahuila y nuestras principales oficinas se localizan en Calzada Carlos Herrera Araluce número 185, Parque Industrial Carlos A. Herrera Araluce, C.P. 35079, Gómez Palacio, Durango, teléfono +52 871-729-31-00.

Iniciamos nuestras operaciones en 1949, en La Laguna, cuando un grupo de ganaderos unieron esfuerzos, con el objeto de llevar a cabo el proceso de pasteurización y comercialización de leche proveniente de productores de leche de La Laguna.

En 1966 se creó Transportadora de Lácteos Laguna, S.A. de C.V., una compañía de transportes, para recolectar y mantener a temperatura baja la leche que se adquiría de los establos. Un año después, ampliamos nuestras operaciones constituyendo la división central México de Pasteurizadora Laguna, S.A. de C.V. Con esta división, LALA comenzó a procesar y distribuir directamente Leche Pasteurizada, en lo que hoy se define como la Zona Centro del país.

En 1971 se da otro paso hacia la integración vertical al constituirse Envases Especializados de la Laguna, S.A. de C.V., cuyo objeto es producir envases de cartón utilizando el proceso patentado por Pure-Pak para satisfacer nuestras necesidades de envase, así como para la venta a terceros.

La expansión geográfica en México continúa cuando en 1972 se adquiere Pasteurizadora Acapulco, S.A. de C.V., empresa propietaria de una planta con la que atendimos la demanda de productos lácteos del Puerto de Acapulco, Guerrero, así como de las ciudades cercanas de la región, definiéndose esta área como Zona Pacífico Sur. Asimismo, en 1978, se fusiona Pasteurizadora Nazas S.A. de C.V., con sede en la ciudad de Gómez Palacio, Durango, para procesar y comercializar productos lácteos en lo que se define como Zona Noreste del país.

Un año después se crea Enfriadora y Transportadora Agropecuaria, S.A. de C.V., con la finalidad de aumentar la capacidad de recolectar, enfriar y transportar la leche proveniente de los establos.

En 1983 constituimos Lala Derivados Lácteos, S.A. de C.V., con el objetivo estratégico de ampliar nuestra oferta de productos e introducir productos de valor agregado para nuestros consumidores.

En 1986 incursionamos en el mercado de la Leche Ultrapasteurizada, con la apertura de la planta de Ultra Lala, S.A. de C.V.

Para reforzar nuestra presencia en la Zona Norte, en 1992 adquirimos Pasteurizadora de Durango, S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de Durango. Durante ese mismo año, adquirimos una planta propiedad del Gobierno del Estado de Guerrero, localizada en Acapulco. Dicha planta, más moderna y eficiente, sustituyó a la planta que anteriormente operaba en Acapulco.

En 1994, comenzamos una nueva etapa en nuestro crecimiento y se da inicio a una nueva estrategia de mercadeo. Renovamos nuestra imagen, impulsando a la Emisora hacia una nueva estrategia comercial, sustentada por una fuerte campaña publicitaria en medios masivos a nivel nacional, así como por la renovación de las presentaciones de nuestros productos, con la modernización de sus empaques. En 1995, se continúa con la innovación al ofrecer distintos tipos de leche e incrementar los sabores que ofrecemos de Yoghurt. Hasta la fecha, los esfuerzos de mercadotecnia han

continuado, actualmente enfocados en reforzar el elevado reconocimiento de nuestras marcas, mediante una presencia constante en medios publicitarios y promociones.

Constituimos Tecnopak en 1997, para lograr mayor flexibilidad y eficiencia en el abasto de empaque de plástico de la Emisora. Esta empresa nos ayuda a satisfacer la demanda en este tipo de presentación de productos y con ella, creamos la plataforma para ser autosuficientes en nuestros requerimientos de envases de plástico.

En 1997, la planta de envases de cartón cambia su denominación de Envases Especializados de la Laguna, S.A. de C.V. por la de Envases Elopak, motivada por la venta del 49% de las acciones de Lala Elopak (controladora de Envases Elopak y Elopak México, S.A. de C.V., nuestra empresa de distribución de cartón) a la empresa noruega, Elopak a.s. (ver “Envases”. Ver Sección– “Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos”).

En mayo de 1997 nos expandimos hacia Jalisco para abastecer leche y bebidas pasteurizadas a esta región, misma que actualmente se define como Zona Occidente.

En el año 2000 adquirimos la marca “Leche Queen®” en La Laguna y de forma paralela se compra la fábrica que producía “Leche Suprema®” en Mazatlán.

En 2001 adquirimos una participación en Leche Bell, con operaciones en el norte del país.

En 2003 adquirimos los activos de Grupo Latinlac, S.A. de C.V., incluyendo plantas de leche localizadas en Aguascalientes, Hidalgo y Veracruz, con marcas reconocidas, incluyendo *Nutrileche®*, *Mileche®*, *Plenilac®*, *Baden®*, *Los Volcanes®* y *Vitalac®*, así como plantas de quesos y sus derivados ubicadas en Gómez Palacio, Durango, y Naranjos, Veracruz, la cual producía quesos frescos bajo la marca *Los Volcanes®*. La adquisición incluyó 22 centros de distribución en México. Además, se adquirieron activos de la empresa Grupo Prolac, S.A. de C.V. Ese mismo año, se fortalece la red de distribución propia, incursionando en los estados de Veracruz, Tabasco y Yucatán.

En 2004 se inicia la distribución directa al mercado de Chiapas y Baja California.

En 2005 construimos la Planta Tecate, en Baja California, que produce Leche Pasteurizada y bebidas, y se inaugura la fábrica de yoghurt y Derivados en Irapuato, que consideramos es una de las más modernas del mundo en su tipo.

Durante 2008 adquirimos una empresa de lácteos en Guatemala, nuestra primera planta manufacturera en Estados Unidos y la compañía Gelatinas Art en México, para ampliar nuestra oferta de postres.

En 2009 Nuplen se escindió de Grupo Lala. Nuplen se enfoca en comercializar alimentos para ganado, que vende a productores de leche.

En 2012 inauguramos las instalaciones del Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación LALA en La Laguna, el cual nos permite fortalecer el desarrollo tecnológico y la innovación en alimentos a nivel nacional, lo que nos da la posibilidad de incrementar nuestro posicionamiento frente al consumidor.

En 2014 seguimos creciendo en Centroamérica con la construcción de nuestra nueva planta de yoghurt y leche en Nicaragua, cuya primera etapa de construcción quedó concluida en mayo de 2015.

Para complementar nuestro crecimiento y acelerar nuestra expansión hacia mercados de alto potencial, a finales de 2014 adquirimos los activos de la marca *Eskimo®* en Nicaragua, Honduras, El Salvador y Costa Rica. Mediante esta transacción incursionamos en la categoría de helados y fortalecimos nuestra presencia en Centroamérica.

#### *Principales Inversiones de los últimos tres ejercicios.<sup>(1)</sup>*

En enero de 2016 adquirimos el 100% de las acciones representativas del capital social de La Perfecta, empresa nicaragüense fundada en 1959, dedicada a la manufactura y comercialización de leche, Derivados y jugos en la región. Con esta transacción sumamos nueva infraestructura de producción y distribución, logrando así mayores escalas y capacidades que permitirán consolidar la presencia de LALA en la región de Centroamérica.

En mayo de 2016, iniciamos el proceso de adquisición de ciertos activos relacionados con el negocio de marcas de Laguna Dairy en los Estados Unidos, por un monto de USD \$246,000,000 (doscientos cuarenta y seis millones de Dólares). El portafolio de marcas incluye productos en segmentos de alto potencial de crecimiento, como son yoghurt bebible bajo las marcas LALA® y Frusion®, así como el segmento de Leches Especializadas bajo las marcas Promised Land® y Skim Plus®. La adquisición incluyó tres plantas productoras y más de cinco marcas.

En julio de 2016, la Emisora celebró un acuerdo estratégico con la sociedad costarricense Florida Bebidas, para la producción, distribución y venta de productos LALA® en Costa Rica. Este acuerdo brinda a LALA el acceso a una plataforma para fortalecer su presencia en la región de Centroamérica, a través del uso de la red distribución de Florida Bebidas, mediante la cual LALA hace llegar sus productos a los puntos de venta del canal tradicional costarricense. Este acuerdo incluyó la adquisición de una planta productora de leche en San Ramón Alajuela y el aseguramiento de acopio de leche cruda, con el apoyo de la Cooperativa Agropecuaria Regional de Productores de Leche, lo que permitirá a LALA fabricar sus productos con los altos estándares de calidad que los caracteriza.

En octubre de 2017 adquirimos el 99.99% de las acciones representativas del capital social de Vigor Alimentos, S.A., empresa de lácteos brasileña que cuenta con una infraestructura consolidada de más de 3,900 empleados, nueve plantas de producción, 19 centros de distribución, atendiendo a más de 47,000 puntos de venta con marcas altamente reconocidas tales como Vigor®, Danubio® y Serrabella®. Información adicional sobre la adquisición de Vigor podrá consultarse en el Folleto Informativo sobre Reestructuración Societaria que publicamos el 15 de agosto de 2017, disponible en la página de internet de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. en la dirección [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx), así como en nuestra página de internet en la dirección [www.lala.com.mx](http://www.lala.com.mx).

De enero a diciembre de 2018, la Compañía invirtió \$2,435 millones de pesos en propiedades, plantas y equipo, y otras inversiones de capital, las cuales fueron realizadas para optimizar, pero sobre todo para ampliar, nuestras capacidades. Destacan las inversiones en las plantas de Guatemala y Costa Rica, las cuales cuentan con capacidad incremental para procesar productos lácteos como la leche UHT y helados, productos con el mayor margen de la región.

<sup>(1)</sup> Para los efectos de esta sección, no se realiza la revelación de los valores numéricos de algunas de estas inversiones, en cumplimiento de los acuerdos de confidencialidad celebrados con las contrapartes de LALA en cada caso.

---

## Descripción del negocio:

---

[Se explica en los siguientes puntos]

---

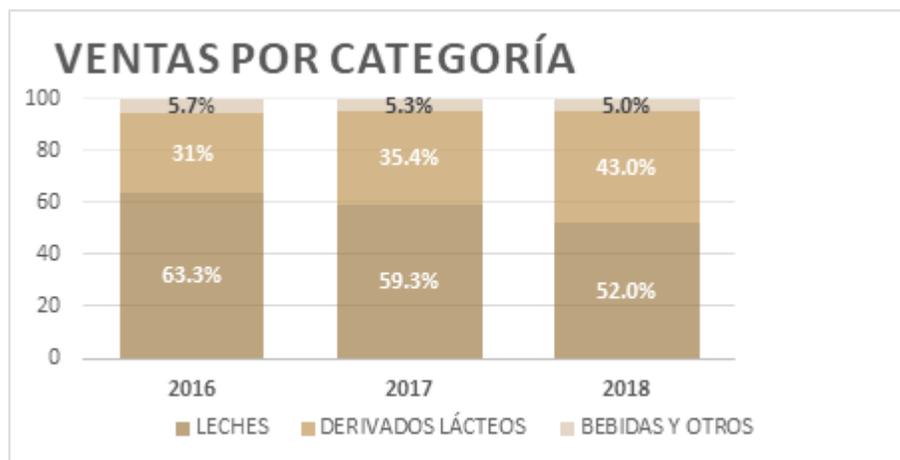
## Actividad Principal:

---

*Información General*

Somos una empresa de alimentos y bebidas con marcas ampliamente reconocidas, enfocada en el mercado de consumo masivo y con presencia significativa en el segmento de productos lácteos en el continente americano. Operamos en *México*, nuestro mercado principal, donde contamos con una sólida participación de mercado; en *Centroamérica*, donde estamos desarrollando una presencia creciente, en Estados Unidos, donde en 2016 adquirimos el negocio de marcas de Laguna Dairy, buscando expandir nuestra presencia en la creciente población hispana que hay en el país, con líneas de productos auténticamente mexicanos, y en *Brasil*, donde adquirimos la compañía de lácteos brasileña Vigor Alimentos, S.A., con lo cual incursionamos por primera vez en el mercado sudamericano a través de un negocio con la escala, portafolio, innovación y talento necesario para construir una empresa líder en ese país. Asimismo, en el mercado brasileño, a través de Vigor, contamos con un amplio portafolio de productos lácteos, principalmente yoghurt, queso y otros derivados lácteos comercializados, entre otras, bajo las marcas Vigor®, Danubio®, Faixa Azul®, Serrabella®, Leco® y Amelia®. Nuestro historial de innovación constante en productos de marca, enfocado en responder a las necesidades del consumidor, nos diferencia de nuestros competidores y nos ha permitido alcanzar una posición preferente frente a nuestros consumidores, la cual creemos nos dará posibilidad de capturar las oportunidades de crecimiento que presentan los mercados en los que operamos.

Comercializamos una amplia variedad de productos lácteos, principalmente bajo las marcas *LALA®* y *Nutrileche®*, marcas altamente valoradas por el consumidor. Asimismo, contamos con más de 36 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas, postres, embutidos y jugos, entre otras. Según Kantar World Panel<sup>TM</sup> las marcas *LALA®* y *Nutrileche®* están posicionadas como la segunda y cuarta marca de productos de consumo más reconocidas en México, respectivamente. Con base en nuestras ventas totales al 31 de diciembre de 2018, estimamos ser una de las principales compañías de lácteos en Latinoamérica. La siguiente gráfica, presenta la composición de nuestras ventas por categoría de producto, durante el año 2018:



Fuente: Información de la Emisora

Definimos nuestra misión corporativa bajo el lema *“Alimentar tu vida es nuestra pasión”*, que se articula en torno a los siguientes principios y objetivos: elaboramos y comercializamos productos de la más alta calidad que ofrecen una opción nutritiva y saludable para consumidores de todas las edades y segmentos socioeconómicos; desarrollamos marcas de alto reconocimiento y valor; trabajamos con alta eficiencia e innovamos constantemente. Todo ello, gracias al esfuerzo de un equipo humano capaz y comprometido.

Nos guiamos por nuestros valores: (i) Somos Gente: Respetamos y cuidamos a nuestros colaboradores; (ii) Soñamos a lo grande; (iii) Pensamos como dueños: Utilizamos responsablemente los bienes de la Compañía; (iv) Creemos por meritocracia: Promovemos oportunidades para todas las personas; (v) Damos resultados: Agregamos valor en las comunidades donde operamos; (vi) Somos prácticos: operamos ágil y sustentablemente; (vii) Somos auténticos: Comunicamos con transparencia y siempre hablamos con la verdad; (viii) No tomamos atajos: Procedemos con apego a las leyes; y, (ix) Somos ejemplo: La calidad y seguridad no son negociables.

La fuerte reputación de la que gozan nuestras marcas y su asociación con la más alta calidad, fresca y contenido nutricional, nos ha permitido introducir exitosamente nuestros productos a nuevas categorías y mercados, así como cubrir todos los segmentos de mercado y rangos de edad del consumidor, relevantes para la industria.

Al 31 de diciembre de 2018 contábamos con 31 plantas productivas, 172 centros de distribución y más de 38,000 colaboradores en México, Brasil, Estados Unidos y Centroamérica. Adicionalmente, nuestra flota abastecía a más de 628,000 puntos de venta. Consideramos que la fortaleza de nuestras marcas, nuestro foco en innovación, nuestra capacidad de producción y nuestra red de distribución, constituyen nuestras principales ventajas competitivas.

Al cierre de diciembre de 2018, generamos ventas netas de \$75,419 millones de Pesos, utilidad de operación de \$5,411 millones de Pesos y EBITDA de \$7,781 millones de Pesos, comparado con nuestros resultados al 31 de diciembre de 2017, donde generamos ventas netas de \$62,540 millones de Pesos, utilidad de operación de \$5,600 millones de Pesos y EBITDA de \$ 8,045 millones de Pesos.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2018 nuestras ventas netas se incrementaron 20.6% con relación al año concluido el 31 de diciembre de 2017. Para más información ver “Comentarios y Análisis sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera”.

### ***Oferta de Productos en México***

La siguiente es una descripción de las principales categorías de productos que comercializa la Emisora en México. Las ventas netas consolidadas de LALA en 2017 se generaron principalmente en México, Estados Unidos y Centroamérica, a través de los siguientes productos que comercializamos bajo una variedad de marcas: Leche Pasteurizada, Leche UHT, producto lácteo, yoghurt, queso, crema, mantequilla, bebidas probióticas, helados y postres, además de bebidas no lácteas (jugo y bebidas de frutas), embutidos y otros productos, como materiales de empaque.

Las categorías de nuestros productos consisten principalmente en leche, derivados lácteos, bebidas y otros. La participación de estos productos en el total de ingresos para los últimos tres ejercicios se muestra a continuación:

Empacamos nuestros productos de Leche Pasteurizada en una gran variedad de envases, incluyendo envases de plástico en presentación de un galón, 1.8 litros, medio galón y un litro; envases de cartón de un litro, 600 ml, 500 ml, 450 ml y 250 ml; y en bolsas elaboradas con película de plástico flexibles en presentaciones de un litro, 120 ml. y 100 ml. Otros productos se empaquetan en envases de cartón, plástico o derivados de plástico de diversos tamaños, tales como 1 galón, 1 litro, 900 gr, 480 ml, 450 ml, 330 ml, 240 ml, 220 ml, 150 ml, 120 ml, 100 ml, 80 ml. Nuestros quesos se venden en presentaciones de kilogramos y fracciones de kilogramo. Dichas presentaciones se determinan de acuerdo con las preferencias de cada mercado. Satisfacemos nuestras necesidades de envases de cartón a través de Envases Elopak y las de envases de plástico de galón y medio galón a través de Tecnopak. Para más información sobre las subsidiarias de la Emisora, ver *Sección II, b), ix “La Emisora- Estructura Corporativa” y Sección II, b), iii “La Emisora- Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos.”*

En México, principalmente, recolectamos leche de distintos proveedores usando nuestros tanques isotérmicos. La leche se transporta a nuestras plantas de producción, donde es almacenada, pasteurizada y procesada. Una vez procesada y envasada, los productos terminados son transportados en camiones refrigerados a nuestros centros de distribución para ser finalmente transportada a los minoristas.

A la fecha, producimos y comercializamos más de 600 SKU's bajo marcas y submarcas altamente reconocidas en México, incluyendo, entre otras:



Leches y

## Derivados Lácteos

### Leches

Ofrecemos diversos tipos de leche: entera, semidescremada, light, deslactosada y especializadas como *LALA Extra Calcio®* y *LALA Fibra®*, leche con más proteína y más calcio. También ofrecemos Producto Lácteo, lo que nos permite atender los segmentos de bajos ingresos de la población con un producto lácteo nutritivo y saludable, a un precio accesible.

Nuestros productos de Leche se comercializan, principalmente, bajo las siguientes marcas y submarcas: *LALA®*, *LALA 100®*, *Soy Vita®*, *NutriLeche®*, *Borden®*, *Mileche®*, *Boreal®*, *Silhouette®*, *Parmalat®* y *Monarca®*

### Yoghurts

Ofrecemos diversos tipos de yoghurt, incluyendo: clásico batido (con fruta y saborizado) y bebible; Familia Light y Deslactosado; probióticos, además de nuestras innovaciones más recientes: *LALA Semillas®* (Yoghurt Batido y Bebible con chía, amaranto o quinoa, fruta en el fondo), así como *LALA Delicias®* (Yoghurt sabor queso con jarabe de delicioso sabor en el fondo y *topping* de galleta triturada).

Nuestros yoghurts se venden principalmente bajo las siguientes marcas y submarcas: *LALA®*, *Nutriyoghurt® Break®*, *Bio4balance®*, *Nestlé®*, *LALA Semillas®* y *LALA Delicias®*. En probióticos, se venden bajo la marca *Bio 4®*, *Chamyto®* y *Gastroprotect®* y, en Infantil, bajo la marca *Chiquitin®*.

Producimos y vendemos diversos productos de yoghurt en una variedad de presentaciones. Consideramos que los consumidores aprecian la calidad de nuestro Yoghurt, porque la marca *LALA®* denota calidad y frescura, a diferencia de los Yoghurts cuyo principal ingrediente es la leche en polvo

### *Cremas*

Producimos y comercializamos crema. Nuestro portafolio de cremas incluye: crema entera, crema baja en grasa, crema deslactosada, media crema y crema líquida, en varias presentaciones. Nuestras cremas se venden, principalmente, bajo la marca *LALA®* y también bajo la marca *Los Volcanes®*, fundamentalmente en el centro de México.

### *Quesos*

Ofrecemos varios tipos de quesos pre-empacados, incluyendo: panela, oaxaca, cottage, queso crema, manchego (en bloque, rallado y rebanado), chihuahua, monterey jack, americano y las más recientes innovaciones: queso fresco y panela deslactosado bajo la marca *LALA®*, y queso panela análogo, bajo la marca *Nutrileche®*.

Comercializamos nuestros quesos bajo las marcas *LALA®*, *Nutrileche®*, *Los Volcanes®*, *Nestlé®* y *Fiorelo®*.

En esta misma categoría, en 2018 lanzamos Queso Crema *Lala®* con el cual incursionamos en una categoría históricamente concentrada en pocos competidores, con un producto de gran sabor y consistencia.

### *Mantequilla, Margarinas y Postres*

Producimos y comercializamos mantequilla, margarina y postres tradicionales. Dentro de la línea de postres, producimos y comercializamos: gelatina, flan, natilla de chocolate y vainilla, así como arroz con leche. Nuestros postres se venden, principalmente, bajo las marcas *LALA®*, *Svelty®* y *Art®*, a nivel nacional.

También producimos y comercializamos mantequillas y margarinas, con y sin sal. Nuestras mantequillas y margarinas se venden, a nivel nacional, principalmente bajo la marca *LALA®*.

### *Leches Saborizadas*

Producimos y comercializamos leche saborizada, leche con café y leche con frutas, bajo las marcas *LALA®*, *Yomi®*, *Borden®*, *Café con LALA®* y *LALA Frutas®*.

En 2018 lanzamos al mercado la nueva *Lala100®* saborizada, con la cual ampliamos nuestro portafolio en este segmento ofreciendo un producto *premium* con todas las cualidades de la línea *Lala 100* y los deliciosos sabores chocolate, fresa y vainilla.

Todas estas marcas incluyen presentaciones familiares e individuales y contemplan una variedad de sabores para toda la familia.

### *Bebidas no Lácteas y Otras*

Producimos y vendemos bebidas para aprovechar el reconocimiento de nuestra marca y nuestra red de distribución refrigerada, logrando una buena aceptación en el mercado. Las bebidas cuentan con una vida de anaquel de aproximadamente 25 días en envase de cartón y 60 días en envase de plástico aséptico. La línea de productos de bebidas pasteurizadas incluye: *Aquafrut®* en presentaciones de 120ml, 450ml, 480ml, 600ml, 750ml, 1lt, ½ galón y 1 galón. Asimismo, en nuestro portafolio también contamos con *Natural'es®*, jugo de naranja 100% natural.

Producimos y vendemos alimento líquido ultrapasteurizado de almendras bajo las marcas *LalaSoyVita®* y *LalaVita®*. Este producto cuenta con una vida de anaquel de 150 días y se encuentra disponible en una presentación de 960ml. *Lala Soy Vita®* y *LalaVita®* son alternativas que contiene proteína, calcio, vitaminas y además es 0% colesterol y lactosa. En 2018 modificamos la imagen de los productos de la línea *LalaVita®* almendras, *LalaVita®* almendras y chocolate y *LalaVita®* coco para acercarla al público joven que es el principal consumidor de productos en esta categoría.

Para reforzar nuestra oferta en este segmento, en 2018 logramos un acuerdo de licencia por varios años para comercializar y distribuir las bebidas a base de almendras *Blue Diamond Almond Breeze®* en México.

### *Jugos*

Ofrecemos jugo de naranja 100% natural pasteurizado, que es comercializado bajo la marca *Natural'es®*.

### *Embutidos*

Durante 2017, inauguramos nuestra primera planta de producción de jamones y salchichas, ubicada en Tizayuca, Hidalgo, con una capacidad instalada de 42,000 toneladas al año. Estos productos se comercializan bajo las marcas Nutrideli® y Plenía® en más de 100,00 puntos de venta en todo el país, específicamente a través del canal tradicional o de detalle. Asimismo, se distribuyen a través de casi todos los centros de distribución de la compañía en México.

### *Envases y Otros Productos*

Producimos envases de cartón, utilizados para empacar los productos lácteos y bebidas pasteurizadas. Nuestros principales tamaños de envases de cartón son: de un litro, tres cuartos de litro, medio litro y un cuarto de litro, entre otros. También vendemos envases de cartón y tapas de plástico a terceros. Durante 2016, estimamos que abastecimos aproximadamente el 90% de los envases de cartón tipo Gable Top para Leche Pasteurizada utilizados en México. Además, estamos exportando estos mismos productos a Estados Unidos y Centroamérica.

### **Centroamérica**

Nuestras operaciones en Centroamérica se incluyen como parte de nuestras actividades en México. En Centroamérica producimos, distribuimos y vendemos los siguientes productos: Leche Pasteurizada, Leche Ultrapasteurizada, leche en polvo y congelados. Adicionalmente, vendemos otros Derivados como yoghurt, queso, crema y mantequilla.

Estos productos se venden principalmente bajo las marcas *LALA®*, *Eskimo®*, *La Perfecta®*, *Nutrileche®*, *NutriLety®* y *Foremost®*.

Para sumar nueva infraestructura de producción y distribución en la región centroamericana y lograr mayores escalas y capacidades que nos permitirán consolidar la presencia de LALA en dicha región, en enero de 2016 adquirimos el 100% de las acciones representativas del capital social de La Perfecta, empresa nicaragüense fundada en 1959, dedicada a la manufactura y comercialización de Leche, Derivados y jugos en la región. En Nicaragua, La Perfecta opera una red de distribución que llega a más de 25 mil puntos de venta. La Perfecta cuenta con un portafolio de 8 marcas y más de 130 SKUs.

Asimismo, en el mes de julio de 2016, la Emisora celebró un acuerdo estratégico con la sociedad costarricense Florida Bebidas, para la producción, distribución y venta de productos *LALA®*, en Costa Rica. Este acuerdo ha brindado a LALA el acceso a una plataforma para fortalecer su presencia en la región de Centroamérica, a través del uso de la red de distribución de Florida Bebidas, mediante la cual LALA hace llegar sus productos a los puntos de venta del canal tradicional costarricense. Este acuerdo incluyó la adquisición de una planta productora de leche en San Ramón Alajuela y el aseguramiento de acopio de leche cruda, con el apoyo de la Cooperativa Agropecuaria Regional de Productores de Leche, lo que permite a LALA fabricar sus productos con los altos estándares de calidad que los caracteriza.

### **Estados Unidos**

A mediados de 2016, LALA adquirió el negocio de marcas de Laguna Dairy en Estados Unidos. Nuestro negocio en Estados Unidos incluye productos premium en segmentos de alto potencial de desarrollo como son: Yoghurt Bebible bajo las marcas *LALA®* y *Fusion®* así como el segmento de Leches Especializadas bajo las marcas *Promised Land®* y *Skim Plus®*, y algunos otros productos lácteos como Queso, Crema Ácida, Postres y Otros.

En los Estados Unidos, *LALA®* es la marca líder en la categoría de Yoghurt Bebible para adultos, con una importante presencia en los principales autoservicios del país, mientras que *Promised Land®* y *Skim Plus®* son leches súper-premium con alto reconocimiento a nivel regional y *Skim Plus®* es la marca regional número uno en la categoría de leches reducidas en grasa.

La producción se lleva a cabo en dos plantas productoras ubicadas en: Omaha, Nebraska con instalaciones para producir Yoghurt Bebible y Batido, así como Crema Ácida; y Colorado Springs, Colorado, con capacidades instaladas para producir leche de larga duración y productos derivados como, queso cottage, crema ácida y dips.

Como parte de la estrategia para eficientar las operaciones en Estados Unidos, en 2018 reubicamos las operaciones de la planta en Floresville, Texas (produciendo su cierre) lo que ha mostrado, en conjunto con una reingeniería del portafolio de Promised Land, un acuerdo de maquila en Virginia para producir y distribuir productos Promised Land, además de mejoras en la utilización de la planta de Colorado, una recuperación en los resultados de esa región, especialmente durante el cuarto trimestre de 2018.

**Brasil**

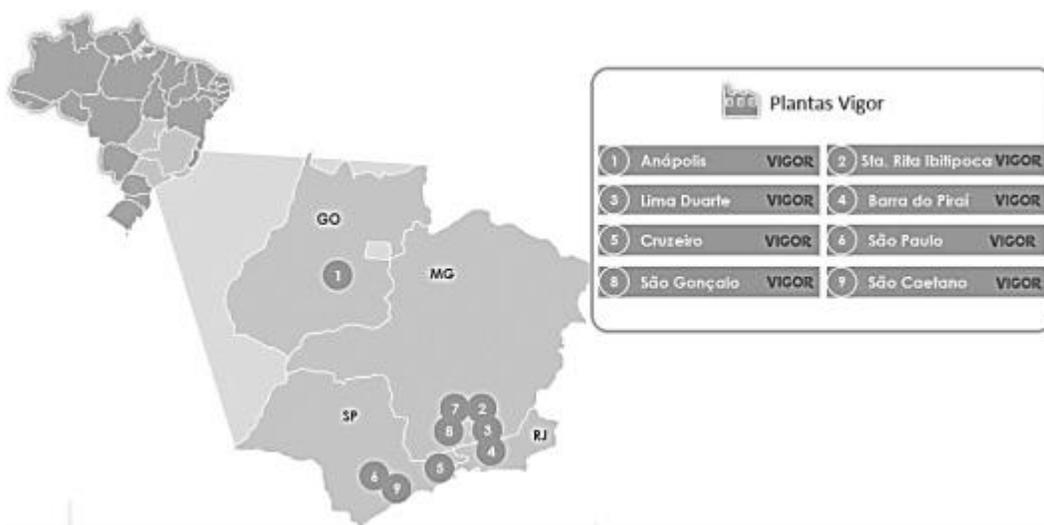
En octubre de 2017, LALA adquirió el 99.99% de las acciones de la empresa de lácteos brasileña Vigor. Nuestro negocio en Brasil incluye productos bajo las marcas Vigor®, Danubio®, Faixa Azul®, Serrabella®, Leco®, y Amelia®, mismas que son altamente reconocidas en dicho mercado. En Brasil, Vigor atiende a más de 47,000 puntos de venta.

Dentro de su portafolio de productos, el negocio de Vigor ofrece yoghurt griego y tradicional; queso tradicional, untable y cremoso; crema; petite suisse; postres; productos untables (mantequilla, margarina, mayonesa y manteca); leche (UHT, pasteurizada, light, saborizada y en polvo); jugos y comida preparada a través de marcas altamente reconocidas por el consumidor.



En Brasil, nuestros productos se comercializan a través de tres principales canales de venta: canal moderno, tradicional y *foodservice*.

La producción se lleva a cabo en nueve plantas de producción (ver grafica) y la distribución de los productos se ejecuta a través de 22 centros de distribución estratégicamente ubicados:



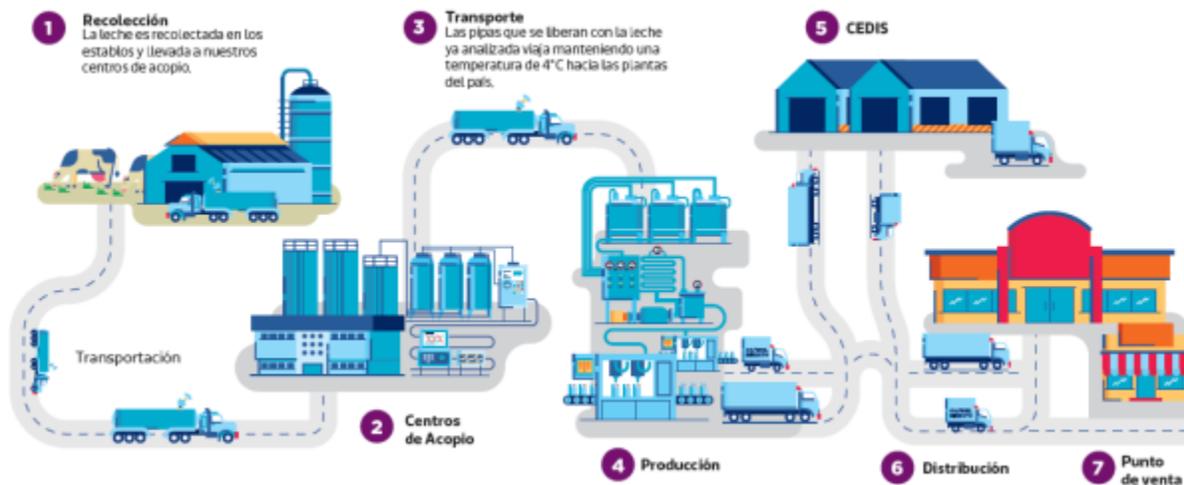
**Producción**

*Proceso de Recolección y Traslado de la Leche*

Consideramos que poseemos una importante ventaja competitiva al contar con una fuente primaria de abastecimiento de leche, localizada a menos de 30 kilómetros de distancia (en promedio) de nuestro principal centro de captación de leche en La Laguna. Con esto, se logra optimizar la recolección de leche, así como facilitar el control de las principales características y calidad de la leche recolectada. En Brasil, adquirimos la leche cruda a través del mercado *spot*. Además, Vigor mantiene relación con cerca de 1,200 productores y cuenta con tres centros de recolección de leche ubicados en Nhandeara y Itapetininga, Sao Paulo, así como en Passos, Mina Gerais.

Para llevar a cabo un monitoreo de la leche recolectada de los establos, tomamos muestras y analizamos las propiedades de la leche a ser usada en nuestras plantas, asegurando así su calidad. Este monitoreo y supervisión a los productores de leche, ha contribuido, a nuestro juicio, a que obtengamos una mayor calidad en nuestra principal materia prima, la leche, traduciéndose en una mayor calidad en nuestros productos finales.

Recolectamos todos los días la leche de cientos de establos con una flotilla de tanques isotérmicos cuya capacidad oscila entre los 18,000 y los 50,000 litros y transportamos la leche al centro de captación o directamente a las plantas para mantener la mejor calidad de producto. En las plantas, la leche se concentra, analiza y se mantiene a cuatro grados centígrados de temperatura, para posteriormente ser enviada a las plantas pasteurizadoras, ultrapasteurizadoras, y a las plantas de Derivados, por medio de una flotilla de tanques isotérmicos. La flotilla de tractocamiones cuenta con tanques isotérmicos que en conjunto suman una capacidad aproximada de 8,000,000 de litros. Consideramos que este sistema de recolección ayuda a optimizar los costos de transporte. En este tipo de transporte, se minimizan los cambios de temperatura de la leche, logrando llegar a los tanques de almacenamiento en las plantas pasteurizadoras con la calidad que consideramos óptima.



### Proceso Productivo

En cada una de nuestras plantas pasteurizadoras se recibe la leche y ésta es almacenada en silos isotérmicos para, posteriormente, ser sometida a un proceso de pasteurización. Este proceso esteriliza la leche al calentarla a un mínimo de 72 grados centígrados por un período de 15 segundos, para luego ser homogenizada y almacenada en silos de leche ya pasteurizada. Por último, la Leche Pasteurizada es envasada y enviada a un almacén refrigerado para mantenerla a baja temperatura. La Leche Pasteurizada es enviada a los centros de distribución correspondientes a su zona. Desde dichos centros de distribución se reparte diariamente a través de las rutas de distribución establecidas por medio de camionetas refrigeradas o térmicas (ver *Red de Distribución y Ventas*). Esta Leche tiene una vida de anaquel de aproximadamente quince días a partir del envasado y debe ser transportada y almacenada a cuatro grados centígrados de temperatura o menos.

La diferencia en la producción de Leche Ultrapasteurizada y Leche Pasteurizada se encuentra, fundamentalmente, en la temperatura a la cual se realiza el proceso de pasteurización y el envase que se utiliza. El proceso de

ultrapasteurización de la leche se lleva a cabo calentándola a una temperatura mínima de 132 grados centígrados, por un período de hasta tres segundos, para luego enfriarla rápidamente a una temperatura no superior a 32 grados centígrados. El proceso de ultrapasteurización elimina la mayor parte de los microorganismos que se encuentran en la leche. Este proceso, aunado al envase aséptico que utiliza este tipo de leche, elimina la necesidad de refrigeración y otorga al producto final una vida de anaquel de aproximadamente seis meses. La Leche Ultrapasteurizada, en virtud de que no requiere refrigeración y tiene una vida elevada de anaquel, es común entre los comerciantes detallistas y los consumidores que carecen de refrigeración, así como entre los consumidores que no acostumbran a comprar leche con frecuencia. Una vez abierta, sin embargo, la Leche Ultrapasteurizada requiere refrigeración. Debido a los nuevos hábitos de consumo y conveniencia, la categoría de leche UHT ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años.

### ***Innovación / Investigación y Desarrollo / Nuevos Productos***

Contamos con un área de investigación, innovación y desarrollo. Sus principales actividades y funciones incluyen, entre otras: el desarrollo de nuevos productos, así como la mejora y rediseño de éstos; evaluación sensorial y evaluaciones preliminares con consumidores; análisis de información y documentación técnica; soporte científico y nutricional, así como coordinación de investigación para el Instituto LALA; desarrollos a nivel laboratorio y planta piloto; desarrollo de ingredientes; desarrollo de proyectos especiales para nuevos procesos, entre otras.

El equipo del Instituto LALA está integrado por ingenieros con estudios en tecnología de alimentos y ciencia de los alimentos o bioquímica. Muchos de los integrantes de este equipo cuentan con estudios de posgrado. Contamos con un programa de educación y actualización continua para nuestros colaboradores, en las áreas técnica y administrativa.

Para tener eficiencia en los estudios técnicos y prácticos para el desarrollo de nuevos productos, contamos con una planta piloto que replica la mayoría de los procesos y condiciones de una planta productora y permite simular las condiciones que allí se presentan para los diferentes productos.

Además, nuestra área de investigación, innovación y desarrollo cuenta con un laboratorio para los análisis fisicoquímicos y ecológicos básicos, así como para los análisis relacionados con la vida de anaquel de nuestros productos. Las instalaciones se encuentran ubicadas en La Laguna.

En Brasil, Food Ingredients reconoció al Yoghurt Griego *Pedazos®* de Vigor como producto más innovador de 2017. Este producto además fue premiado por cuarto año consecutivo por empaque en el concurso 'Grandes Cases de Embalagem 2017'.

Durante el 2018, lanzamos al mercado un total de 51 productos nuevos, 20 en México, 18 en Brasil, 11 en Centroamérica y 2 en Estados Unidos.

### **Proveedores**

#### *Principales Materias Primas*

La leche cruda es la principal materia prima utilizada por la Emisora. En México, el abasto se obtiene de cientos de establos ubicados principalmente en los estados de Durango, Coahuila, Jalisco, Hidalgo, Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, Sinaloa, Baja California y Chihuahua, además de complementar el abasto con importación de leche en polvo. La mayor parte de la producción de leche que consumimos se concentra en La Laguna. Las compras de leche se realizan con base en los precios de mercado, los cuales están sujetos a fluctuaciones. Consideramos que los establos de dicha zona, en general, cuentan con mejor tecnología que los establos del resto del país. En La Laguna, la producción promedio de leche por vaca en una línea de ordeña es de aproximadamente 31 litros diarios, comparados con aproximadamente 20 litros de leche por día en el Estado de Jalisco, que es el principal productor de leche en el país y, contrastando con el promedio nacional de aproximadamente 12 litros diarios. Compramos la leche en México a diversos ganaderos, algunos de los cuales son nuestros accionistas y otros no lo son. De acuerdo con prácticas de la industria, la Emisora no ha celebrado ningún acuerdo de suministro con sus proveedores de leche ni en volumen ni en precio. La compra de leche

se realiza con base en los precios prevalecientes en el mercado, los cuales están sujetos a fluctuaciones, de acuerdo con la oferta y la demanda.

Algunos de nuestros productos pueden elaborarse con leche en polvo, por lo que la producimos e importamos a México para balancear nuestras necesidades. Los precios de la leche en polvo se determinan en los mercados internacionales. En Brasil, Vigor adquiere la leche cruda que utiliza en la elaboración de nuestros productos a través del mercado *spot* y mantenemos relación con cerca de 1,200 productores y poseemos tres centros de acopio de leche ubicados en Sao Paulo y Minas Gerais.

#### *Otras Materias Primas*

Otras materias primas utilizadas para elaborar nuestros productos lácteos son: jarabe de cocoa, saborizantes y concentrados, jarabe de maíz de alta fructuosa, bases de fruta, cultivos y azúcar, que son comprados a diversos proveedores. En LALA, generalmente buscamos tener un proveedor principal para cada producto, con el fin de asegurar consistencia en la calidad, tiempos de entrega oportunos y disponibilidad de suministro; sin embargo, tenemos la flexibilidad de cambiar de proveedores según la necesidad. Asimismo, tenemos otras fuentes alternativas de abastecimiento para el suministro de cada materia prima para evitar escasez o interrupciones de suministro. Las compras se hacen generalmente sobre pedido, según los requerimientos pronosticados en el corto plazo.

Utilizamos diversos materiales para el envase de nuestros productos, entre los que destacan el envase de cartón (en tecnología *Tetrapak* y *Pure-Pak*), así como envases de polietileno de alta densidad. En México, contamos con instalaciones para la fabricación de envase de plástico soplado en nuestras propias plantas y con una coinversión con Elopak a.s. para fabricar envases de cartón tipo *Pure-pak*. La Leche Ultrapasteurizada también es envasada en botellas de plástico multicapas y PET aséptico.

En México, las principales materias primas que Envases Elopak, subsidiaria de la Emisora, utiliza para la producción de envases *Pure-Pak*, son el cartón y el polietileno. El cartón se importa de varios proveedores en los Estados Unidos y Europa; dentro de los principales proveedores se encuentran Evergreen Packaging Inc., Weyerhaeuser Company y Stora Enso Oyj. Westlake Polymers LLC y The Dow Chemical Company son nuestros proveedores de polietileno, mientras que E. I. du Pont de Nemours and Company (“DuPont”) y Plásticos Uribe, S.A. de C.V. proveen bolsas para las presentaciones de Leche Pasteurizada.

Ciertos factores externos relacionados con el cambio climático podrían llegar a afectar la disponibilidad de nuestras principales materias primas, (para más información sobre factores de riesgo ver *Sección I, inciso C - Información General, Factores de Riesgo*).

<sup>(1)</sup> Kantar World Panel 2017, *Brand Footprint*.

---

## **Canales de distribución:**

### ***Zonas Comercializadoras en México y Centroamérica.***

Dividimos a México y Centroamérica en siete diferentes zonas geográficas para hacer más efectiva la distribución de nuestros productos: Norte, Noreste, Centro, Sureste, Valle de México, Occidente y Centroamérica. Cada una de estas zonas cuenta con varios centros de distribución, estratégicamente localizados. En total, al 31 de diciembre de 2018, contábamos con 172 centros de distribución. Cada una de las zonas está encabezada por una planta pasteurizadora de leche o bebidas, o bien, una planta ultrapasteurizadora. Aunque los productos distribuidos a nivel nacional no varían entre zonas, éstas cuentan con características distintas en cuanto a gustos y preferencias, costumbres, clima y competidores, razón por la cual puede variar la mezcla de productos vendidos entre las diferentes zonas.

## ***Red de Distribución y Ventas***

Estimamos que nuestra red de distribución refrigerada en México es una de las más importantes y que, en conjunto con nuestras operaciones en Brasil, Estados Unidos y Centroamérica, es una de las más extensas redes de distribución refrigerada en América Latina. A la fecha de este reporte, operamos 140 centros de distribución en México, 22 en Brasil y 10 en Centroamérica; nuestra flotilla de ventas asciende a más de 5,700 camiones refrigerados para la distribución en México y Centroamérica y 675 unidades en flota primaria. En conjunto, nuestra red de distribución da servicio a más de 628,000 puntos de venta.

La entrega de productos lácteos refrigerados y bebidas pasteurizadas se efectúa, por lo general, en forma diaria, mientras que la entrega de productos no refrigerados (principalmente Leche Ultrapasteurizada) es hecha dos o tres veces por semana. Consideramos que es importante realizar las entregas de Leche Pasteurizada diariamente, ya que los consumidores que compran este producto en misceláneas o mini-súpers, también acostumbran a realizar sus compras con esta frecuencia. Estimamos que nuestra red de distribución es una importante ventaja competitiva y que ha logrado establecer una reputación de confiabilidad al efectuar la entrega de productos lácteos frescos, con la frecuencia requerida por nuestros clientes.

En cuanto a distribuidores externos, solamente los utilizamos para distribuir Leche Ultrapasteurizada en zonas donde no contamos con la infraestructura necesaria para hacerlo directamente. De esta manera, LALA incursiona en nuevos mercados, logrando un reconocimiento de marca antes de desarrollar su red de distribución en estos nuevos mercados.

## ***Infraestructura de Transporte Interno***

Nuestra infraestructura de transporte se basa, principalmente, en cuatro componentes de distribución, para recolectar y distribuir leche y otros productos. El primero son los tractocamiones con tanques isotérmicos que recolectan la leche de los establos y la transportan a la planta de captación en Gómez Palacio, en el caso de La Laguna y, en muchos casos, directamente de los establos a las plantas pasteurizadoras, para evitar al máximo el manejo de la leche y el tiempo de transporte hasta fábrica, privilegiando siempre contar con la mejor calidad de leche. En este primer tipo de transporte, se utilizan los tractocamiones con tanques isotérmicos dobles de 50,000 litros, los cuales transportan la leche desde la planta de captación o desde los establos, según sea el caso, a otras plantas pasteurizadoras. El segundo componente de captación es el transporte refrigerado, que traslada los diferentes productos terminados (Derivados y quesos, entre otros) de cada una de las plantas procesadoras, a los centros de distribución. El tercer componente de transporte envía Leche Ultrapasteurizada a las plantas pasteurizadoras para, posteriormente, ser enviados a los centros de distribución correspondientes de cada zona, en este mismo tipo de transporte, o bien, se envía a los centros de distribución directamente, sin pasar por la planta pasteurizadora. El cuarto componente de transporte se desarrolla a través de camiones no refrigerados y camiones refrigerados o térmicos que transportan todos los productos de los centros de distribución a los clientes detallistas (misceláneas, mini-súpers y supermercados) por medio de rutas establecidas.

A partir de 2016, hemos venido implementando una estrategia de simplificación en la red de distribución de LALA enfocada en la consolidación de nuestros centros de distribución que cuentan con una mayor capacidad de almacenaje y operación, permitiendo mejorar su costo y servicio.

## ***Distribución Geográfica en México y Centroamérica***

Al 31 de diciembre de 2018, operábamos un total de 22 plantas y 150 centros de distribución con cerca de 5,500 rutas refrigeradas en México, Estados Unidos y Centroamérica. El mapa a continuación ilustra las áreas en las que se ubican nuestras plantas y nuestros centros de distribución:



### ***Red de Distribución y Ventas en Brasil***

A través de Vigor, en Brasil contamos con 22 centros de distribución, desde donde repartimos nuestros más de 360 SKUs divididos en las categorías de lácteos, comestibles, spreads y Leche UHT, en más de 1,600 rutas de distribución.

Vigor cuenta con una cartera de productos de alto valor agregado, preparada para atender a clientes de clases A, B y C, en los segmentos de mercado de consumo y *food service*.

Los principales productos que fabrica, distribuye y comercializa Vigor son: Leche UHT, productos lácteos, yogures, leche fermentada, requesón, quesos, mantequilla, bebidas lácteas, quesos blancos frescos, quesos light, queso crema, queso tipo petit suisse y postres. Asimismo, en nuestro portafolio contamos con: derivados de aceite vegetal como la margarina, mayonesa, cremas vegetales, aceites vegetales comestibles, jugos, achocolatados, masas, salsas, entre otros.

## **Patentes, licencias, marcas y otros contratos:**

### *Marcas y Licencias*

Al 31 de diciembre de 2018 contamos, tan solo en México, con 1,300 solicitudes y registros de marcas, submarcas y nombres comerciales, entre las cuales se encuentran las marcas *LALA®* y *NutriLeche®*. Asimismo, tenemos un portafolio robusto en el resto del mundo de aproximadamente 2,700 solicitudes y registros de marcas y avisos comerciales en Centroamérica, Estados Unidos y Brasil, incluyendo Suiza y varios países de la Unión Europea, Sudamérica, Asia y Oceanía de nuestra marca *LALA®* por estrategias de protección y futuros negocios.

A la fecha del presente Reporte Anual, los registros de las marcas propias antes mencionadas se encuentran vigentes. Por lo general, el registro de las marcas tiene una duración de diez años renovables.

### *Licencias de Marcas*

Desde agosto de 2013, contamos con una licencia exclusiva otorgada por Societé des Produits Nestlé, S.A. para la fabricación y distribución de ciertos productos refrigerados bajo la marca *Nestlé®* en México, con vigencia al 2033 y con posibilidad de renovación sujeta a ciertas condiciones. Con esta licencia, ampliamos nuestro portafolio de productos, así como nuestra participación de mercado en las categorías de queso y yoghurt.

Asimismo, desde 2008, Friesland Brands, B.V. otorgó a la Emisora una licencia de uso exclusiva con renovación automática por plazos de 5 años, para la explotación de la marca *Foremost®* en Guatemala, Honduras y Belice. Esta licencia nos ayudó a ingresar al mercado centroamericano, ya que existe un reconocimiento de la marca *Foremost®* entre los consumidores de esta región.

Contamos con una licencia exclusiva de uso de marca otorgada por Parmalat S.p.a. para el uso de la marca *Parmalat®* en México, con vigencia al 2019 y con renovación automática, siempre que se cumplan los términos de la licencia.

También en 2018 anunciamos el acuerdo de licencia para comercializar y distribuir las bebidas a base de almendras *Blue Diamond Almond Breeze®* en México, dicho acuerdo tiene una vigencia de 5 años iniciales, con opción de renovación hasta por 10 años adicionales, siempre que se cumplan los términos de la licencia.

Constantemente nos encontramos evaluando potenciales alianzas estratégicas con otras empresas que pudieran resultar atractivas para nuestro crecimiento.

#### *Patentes*

Protegemos nuestras invenciones a través de patentes, modelos de utilidad y modelos industriales. En México, donde contamos con siete diseños industriales.

En 2018 LALA obtuvo el título de patente sobre el “proceso para la separación de la lactosa de la leche para la producción de leche deslactosada”. Este proceso se utiliza para la elaboración de todos los productos de la línea “Lala 100®” sin lactosa. El título de patente fue concedido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y protege los derechos intelectuales de Grupo LALA sobre este proceso por un periodo de 20 años a partir de su solicitud. Actualmente, la línea de leches Lala 100® forma parte de la categoría de productos premium que ofrece Grupo LALA dentro de su portafolio de leches blancas y leches saborizadas.

#### *Contratos*

Además de los contratos de licencia arriba mencionados, al 31 de diciembre de 2017, mantenemos diversos contratos con terceros, entre los que destacan los siguientes:

##### *Joint Arrangements*

- En 2002 celebramos un “*Joint Arrangement*” con Beta Torreón, S.A. de C.V. (“Grupo Beta”). Grupo Beta es propietaria del 49.9995% de la participación accionaria de Leche Bell, quedando la Emisora con el restante 50.0005% de la participación accionaria. El objeto de esta alianza es producir y comercializar diversos productos lácteos bajo la marca *Bell®*.

##### *Otros Contratos*

- También contamos con diversas licencias de software entre las que destacan la celebrada con SAP México, S.A. de C.V.
- En 1998 celebramos una alianza estratégica con una sociedad de nacionalidad noruega denominada Elopak, a.s. A través de esta alianza, Elopak a.s. es propietaria del 49% y la Emisora es propietaria del 51% de la sociedad

Lala Elopak. El objeto de esta sociedad es la fabricación, venta y distribución de envases de cartón "Pure-Pak" en México, Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe.

Asimismo, celebramos continuamente contratos con terceros dentro del curso ordinario de nuestros negocios.

---

## Principales clientes:

---

Atendemos a más de medio millón de puntos de venta que operamos directamente. También tenemos distribuidores mayoristas quienes llegan a puntos de ventas adicionales. Nuestros productos se distribuyen principalmente en: misceláneas, mini-súpers, tiendas de almacenes de gran escala, clubes de precios, panaderías, dependencias gubernamentales y restaurantes.

Nuestros cinco principales clientes en México representaron alrededor del 25.7% de las ventas al cierre de 2018. Nuestros principales clientes son cadenas de supermercados incluyendo Sam's Club, Bodega Aurrera, Oxxo, Wal-Mart y Chedraui.

En lo individual, ninguna de las cadenas comerciales a las que les vendemos representa más del 10% del total de nuestras ventas consolidadas.

---

## Legislación aplicable y situación tributaria:

---

En México, la Secretaría de Economía regula nuestros productos y estamos sujetos a auditorias periódicas de nuestros procesos y prácticas. Aunque actualmente en México no hay controles de precios en vigor, en el pasado el gobierno mexicano ha promulgado controles de precio aplicables a los productos que vendemos. No podemos asegurar que no se impondrán controles de precio por el gobierno mexicano en el futuro.

Como una sociedad con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y listada en la Bolsa, estamos sujetos a leyes y reglamentos adicionales, tales como la Ley del Mercado de Valores.

### *Materia Ambiental*

Nuestras operaciones están sujetas a leyes y reglamentos mexicanos a nivel federal, estatal y municipal, relacionados con la protección del medio ambiente.

Cada una de nuestras plantas productoras requiere obtener una licencia de operación de las autoridades estatales de ecología al comienzo de operaciones y después presentar periódicamente un certificado de operación a fin de conservar su licencia de operación. Adicionalmente, las plantas productoras deberán pagar una cuota por consumo de agua y descarga de aguas residuales al drenaje, cuando la calidad de dicha agua exceda los límites establecidos por la ley. Se han promulgado reglas relacionadas con sustancias peligrosas en agua, aire y contaminación de ruido. En particular, las leyes y reglamentos ambientales mexicanos establecen que las sociedades deben presentar informes de manera periódica en relación con emisiones al aire y al agua de residuos peligrosos. Asimismo, establecen estándares para la descarga de aguas residuales. También debemos cumplir con reglamentos de zonificación, así como reglamentos relacionados con la salud, condiciones de trabajo y asuntos comerciales. Secretaría del Medio Ambiente y Recursos

Naturales y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente pueden instaurar procedimientos administrativos y penales en contra de sociedades que violen las leyes ambientales, así como cerrar establecimientos que no cumplan con las mismas.

Creemos que actualmente cumplimos con todos los aspectos relevantes de la normatividad ambiental mexicana. El nivel regulatorio ambiental y su ejecución en México se ha incrementado en años recientes. Esperamos que esta tendencia continúe y que se acelere por acuerdos internacionales entre México y los Estados Unidos de América. A medida que nueva normatividad ambiental sea emitida en México, podríamos estar obligados a incurrir en inversiones adicionales a fin de cumplir con las mismas. La administración no tiene conocimiento de ningún cambio regulatorio pendiente que pudiera requerir inversiones adicionales en cantidades substanciales.

Hemos desarrollado diferentes sistemas de tratamiento de residuos de acuerdo con las normas de manejo de residuos. LALA no genera residuos especiales o residuos en el proceso de producción, pero las actividades relacionadas con nuestro proceso de producción, tales como el mantenimiento de nuestras plantas, sí generan residuos. El tratamiento o manejo de los desperdicios o residuos está a cargo de empresas certificadas conforme a las leyes y reglamentos aplicables. Los residuos sólidos derivados de las actividades de producción pasan por procesos de reciclaje y/o disposición final a cargo de las empresas calificadas que contratamos para tal efecto. *Ver también "Descripción del Negocio – Desempeño Ambiental".*

#### *Materia de Competencia Económica*

La Ley Federal de Competencia Económica y sus disposiciones regulatorias, regulan en México el proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención y eliminación de monopolios y prácticas monopólicas. Dicha normatividad somete a la aprobación del gobierno mexicano ciertas fusiones y adquisiciones, entre otro tipo de concentraciones de carácter económico. Ciertas fusiones y adquisiciones que pudieran restringir el comercio o que pudieran resultar en prácticas monopólicas, anticompetitivas, deben ser notificadas y sometidas a la aprobación de la Comisión Federal de Competencia Económica. La Ley Federal de Competencia Económica, pudiera potencialmente limitar nuestras combinaciones de negocios, fusiones o adquisiciones, y pudiera sujetarnos a un mayor escrutinio en el futuro en virtud de nuestra presencia en el mercado.

#### *Materia Fiscal y Situación Tributaria*

De acuerdo con la legislación fiscal vigente, la Emisora tiene la obligación de determinar y pagar diversos impuestos, principalmente: el Impuesto Sobre la Renta ("ISR") y el Impuesto al Valor Agregado ("IVA"). Asimismo, también tiene la obligación de retener y enterar los impuestos (ISR y/o IVA) sobre sueldos, honorarios, fletes y arrendamientos pagados.

ISR. El ISR se determinó aplicando la tasa del 30% para 2017 sobre el resultado fiscal obtenido al restar de los ingresos acumulables las deducciones autorizadas y las pérdidas fiscales pendientes de amortizar de años anteriores.

Impuesto al Valor Agregado. Los principales productos vendidos por la Emisora son sujetos del Impuesto al Valor Agregado a la tasa del 0%. Mensualmente la compañía debe reportar el Impuesto al Valor Agregado causado o a favor; el cual se determina restando al Impuesto al Valor Agregado causado por la venta de bienes y servicios, el Impuesto al Valor Agregado pagado en la compra de bienes y servicios. Debido a que los servicios pagados y algunas compras están sujetos a la tasa del 16% mensualmente se determinan saldos a favor.

Los saldos a favor son recuperados mensualmente mediante trámite realizado ante el Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México.

La Emisora es beneficiaria de un estímulo fiscal, que permite acreditar \$0.50 (cincuenta centavos 00/100 MN) de cada peso que se pague de autopistas contra el Impuesto Sobre la Renta, en el caso de Servicios Especializados de Transporte y Logística. Asimismo, contamos con un beneficio consistente en acreditar contra la cuota anual de ISR generado, el

Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) pagado con motivo de la compra de diésel para nuestros camiones de reparto.

Con excepción de lo mencionado en el párrafo anterior, no contamos con beneficios fiscales ni somos sujetos de ningún impuesto especial, distinto de los antes mencionados.

## Recursos humanos:

### Colaboradores

Consideramos que un factor que contribuye a nuestro éxito como organización es la participación de todos nuestros colaboradores. Nos esforzamos por mantener una organización que recompensa a los colaboradores calificados, comprometidos y competitivos y les ofrece la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional. Por ejemplo, ofrecemos capacitación en el lugar de trabajo, oportunidades de rotaciones de puesto, así como oportunidades de desarrollo de conocimientos y habilidades para diversos puestos de trabajo, entre otras cosas. Enfatizamos los valores de honestidad, compromiso, respeto y eficiencia en nuestros colaboradores y los evaluamos con base en dichas características.

Al 31 de diciembre de 2018, contábamos en México, Brasil, Estados Unidos y Centroamérica con el apoyo de un total de 38,128 colaboradores.

	Al 31 de diciembre de:		
	2018	2017	2016
Total colaboradores sindicalizados	28,174	30,251	24,318
Total colaboradores no sindicalizados (de confianza).	9,954	8,142	10,566
<b>TOTAL DE COLABORADORES</b>	<b>38,128</b>	<b>38,393</b>	<b>34,884</b>

### Relación con los Sindicatos

En México, nuestras relaciones laborales se realizan a través de 80 contratos colectivos de trabajo distintos, cada uno relativo a un grupo de trabajadores diferente cuya afiliación es a 3 centrales obreras, la Confederación de Trabajadores de México ("CTM"), la Confederación Obrero de México ("COM") y la Confederación Revolucionaria de Obreros México ("CROM"), todos cuentan con jurisdicción local y federal. Como es usual en México, los contratos colectivos de trabajo son renegociados anualmente.

En Guatemala, El Salvador y Nicaragua, las relaciones laborales entre LALA y sus colaboradores se acuerdan por medio de contratos individuales de trabajo y del Reglamento Interno de trabajo. En el caso de Costa Rica, las relaciones laborales entre LALA y sus colaboradores se acuerdan por medio de contratos individuales de trabajo. Nuestros colaboradores en los países de Centroamérica en que opera LALA no están adheridos a sindicatos.

Consideramos que tenemos buenas relaciones laborales con nuestros colaboradores y sus distintos sindicatos y no se han presentado situaciones de huelga en los últimos años. En general, consideramos que existe un ambiente laboral agradable, en el que nuestros colaboradores se sienten comprometidos e identificados con LALA.

### Capacitación

Universidad LALA promueve el crecimiento de cada persona que conforma nuestra compañía a través de su formación, desarrollo de habilidades y conocimiento.

Trabajamos en la formación de líderes, implementando un modelo de liderazgo en el que impulsamos el desarrollo, habilidades y aptitudes de nuestros colaboradores, a través de diferentes eventos: competencias, cursos, capacitación y desarrollo en el área técnica. Asimismo, fomentamos en nuestros líderes una cultura de diálogo con colaboradores, lo que favorece a mantener un clima laboral óptimo.

En 2018 invertimos en total 613,148 horas en formación técnica y académica de nuestro personal.

---

## **Desempeño ambiental:**

---

Un componente fundamental de nuestra estrategia de sustentabilidad es el cuidado del medio ambiente, desarrollamos estrategias que nos permiten fabricar y distribuir productos con un menor impacto ambiental, incrementamos la eficiencia de nuestros procesos para reducir el uso de recursos y preservamos la biodiversidad de nuestro entorno.

Hasta donde es de nuestro conocimiento, actualmente cumplimos con todos los aspectos relevantes de la normatividad ambiental de los países en los que operamos.

Nuestras operaciones se encuentran sujetas a leyes y reglamentos federales, estatales y municipales en materia de protección al ambiente. El principal ordenamiento en materia ambiental es la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, cuyas disposiciones regulan aspectos en relación con la contaminación del agua, contaminación del aire, contaminación acústica y sustancias y sólidos peligrosos. Otras leyes aplicables a nuestras operaciones son la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, que regula la generación, manejo, transportación, almacenaje y disposición de residuos peligrosos, así como la importación y exportación de los mismos; y la Ley de Aguas Nacionales y su reglamento, que regulan la prevención y control de la contaminación del agua, dicha ley se encuentra en revisión por parte del legislativo, junto con sus leyes estatales derivadas. La autoridad encargada de vigilar el cumplimiento de las leyes ambientales federales es la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales a través de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente y los tribunales especializados en materia ambiental.

De acuerdo con la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, cada una de nuestras plantas de producción necesita obtener una licencia de operación ambiental, misma que es otorgada por las autoridades ambientales estatales, antes del inicio (es obligatorio reportar modificaciones en procesos), así como durante las operaciones y debe presentar una cédula de operación periódicamente (anualmente) para mantener su licencia de operación ambiental. Además, la Ley Federal de Derechos establece para las plantas manufactureras y otras operaciones, el pago de derechos por uso y aprovechamiento de bienes federales y por el consumo de agua y permisos de descarga de aguas residuales, cuando la cantidad excede los límites previstos por la ley. Se ha establecido regulación relativa a las sustancias peligrosas en el agua, aire y la contaminación acústica. En particular, la regulación y leyes ambientales requieren para las empresas la presentación de informes periódicos, en relación con las emisiones de residuos peligrosos en el aire y el agua. Asimismo, se establecen normas para la descarga de aguas residuales. Además, debemos cumplir con regulación en materia de zonificación, salud, comercio y condiciones de trabajo. Tanto Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales como la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente pueden iniciar procedimientos administrativos y penales, mediante denuncias presentadas ante los tribunales especializados en materia ambiental, contra las empresas que violen las leyes ambientales, pudiendo clausurar las instalaciones que no cumplan con dichas leyes.

La regulación ambiental y su aplicación se ha incrementado en años recientes, y esperamos que esta tendencia continúe y que se acelere por acuerdos internacionales entre México y Estados Unidos. A medida que nueva normatividad ambiental sea emitida, podríamos estar obligados a incurrir en inversiones adicionales a fin de cumplir con la misma, como es el caso del Registro Nacional de Emisiones (RENE), que nos obliga a realizar la certificación de terceras partes en materia de emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI), para las emisiones de fuentes fijas y móviles sujetas a reporte, actualmente se están definiendo las bases para formalizar un mercado de emisiones de carbono en México.

Consideramos que cumplimos, en todos los aspectos materiales, con las leyes ambientales mexicanas aplicables a nuestras operaciones. Nuestras plantas participan en el programa voluntario de certificación conocido como "Industria Limpia" que lleva a cabo Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. Hasta la fecha, seis de ellas han obtenido el certificado y el resto se encuentra en proceso.

Consideramos que nuestras operaciones no representan un riesgo ambiental considerable. Hemos desarrollado diferentes planes de manejo de residuos, de acuerdo con las normas aplicables. No generamos residuos especiales o residuos en el proceso de producción, pero las actividades relacionadas con nuestro proceso de producción, tales como el mantenimiento de nuestras plantas, sí generan residuos. El transporte y tratamiento de los desperdicios o residuos, está a cargo de empresas certificadas, conforme a las leyes y reglamentos aplicables. Los residuos sólidos derivados de las actividades de producción pasan por procesos de reciclaje y/o disposición final a cargo de las empresas calificadas que contratamos para tal efecto.

Operamos y tomamos decisiones cuidando los recursos naturales y contribuimos al mejoramiento del entorno con iniciativas orientadas a promover el desarrollo sustentable en todas las comunidades en donde tenemos presencia.

Estamos comprometidos con la conservación de los ecosistemas que nos rodean, por lo que de manera continua desarrollamos una serie de actividades y proyectos en favor del medio ambiente.

Realizamos una adecuación al sistema de administración ambiental implementado en 2014 para alinear al modelo de sustentabilidad de la Emisora, siguiendo las bases marcadas por la Norma ISO 14001. Asimismo, participamos en el análisis de ciclo de vida del empaque de Leche de medio galón de Resinas de Polietileno de Alta Densidad (HDPE) con la Asociación Nacional de la Industria Química, S.C. (ANIQ).

Conforme a nuestra política ambiental vigente, visión, misión y procedimientos, se extendió la integración de los indicadores ambientales al transporte interfábricas y nuestros centros de distribución.

Como parte de este sistema de administración ambiental establecido en los lugares donde tenemos operaciones, nuestros procedimientos contemplan el debido cumplimiento a las regulaciones ambientales aplicables en cada caso.

Para dar seguimiento y monitorear de una mejor forma nuestro impacto ambiental, contamos con un formato de indicadores con los que monitoreamos el consumo de agua y agua descargada, los residuos generados, reciclados y peligrosos, la eficiencia de las plantas tratadoras de agua residual y las emisiones generadas en nuestros procesos productivos, ya sea de manera directa o indirecta. Conscientes de nuestro entorno, también elaboramos una lista de las especies que están amenazadas o en peligro de extinción, en donde verificamos y monitoreamos los impactos de las especies que de manera indirecta afectamos en las localidades donde contamos con actividad productiva.

Adicionalmente, desde el año 2014, Fundación LALA apoya al estudio de la biodiversidad genética en Cuatro Ciénegas y participa en el Fondo Metropolitano del Agua de Monterrey, que elabora iniciativas para el manejo de agua a nivel latinoamericano.

Nuestros esfuerzos y metas están destinados a cuatro rubros:

#### *1. Uso eficiente del agua*

Tenemos programas de ahorro de agua, en donde buscamos el uso racional y eficiente de este recurso. Contamos con programas de consumo eficiente de agua en nuestras operaciones de manufactura que nos permiten tener a una reducción de 10% en el uso de agua pasando de 1.4 a 1.25 litros por kilogramo de producto fabricado. La disminución en los indicadores de consumo de agua por unidad de kilolitro producido es el reflejo de diversas acciones mencionadas a continuación:

- Contamos con revisiones continuas en nuestras líneas de tuberías, con el fin de detectar fugas, repararlas y mantener en buen estado físico las mismas, evitando el desperdicio de los recursos hídricos.
- En nuestras instalaciones separamos los drenajes, para así evitar la contaminación de aguas pluviales con aquellas de servicios o de proceso.
- Utilizamos celdas alotrópicas en calderas, evitando la incrustación de sales en los sistemas internos de las mismas, mejorando el circuito cerrado del uso de agua en calderas y consumiendo así un volumen menor de agua potable.
- Utilizamos llaves dosificadoras y boquillas ahorradoras de agua en los lavamanos y regaderas.
- Instalamos mingitorios ecológicos, los cuales utilizan un volumen mucho menor de agua e inclusive algunos de ellos no utilizan agua.
- Permanentemente se promueven campañas para el ahorro de agua, invitando al usuario a verificar que las llaves cierren perfectamente y a denunciar fugas de agua.
- Nuestra planta en Veracruz estandarizó su ciclo de producción, lo que dio como resultado una variación menor en los productos y corridas más largas de producción, y una consecuente disminución en los lavados por cambio de producto o fin de producción. En las plantas ubicadas en la ciudad de México y Aguascalientes, se han optimizado los sistemas de lavado, disminuyendo el tiempo de los mismos, logrando un ahorro considerable en consumos de agua. Dichas plantas productoras, en conjunto con la ubicada en Guadalajara, participan activamente en la realización de estudios relacionados con la reutilización de aguas residuales tratadas en la formulación de concretos.
- En la Planta UHT ubicada en Torreón, implementamos a partir de 2014 un programa para recuperar agua de las envasadoras, logrando una disminución en el consumo de agua. En 2015, este programa se extendió para recuperar el agua de esterilización del empaque, en proceso de implantación. A la fecha del presente reporte, el proceso de recuperación opera de manera continua.
- En las plantas de Ciudad de México y Complejo Industrial Torreón, los condensados son recuperados y utilizados nuevamente en calderas, cerrando en lo posible el ciclo de vapor en este servicio, lo cual genera un ahorro considerable de agua y recursos energéticos.
- En varias de nuestras plantas, se tienen programas de recuperación de agua para enfriamiento en esterilizadores, así como el agua utilizada para lubricación de equipo de proceso. Por ejemplo, en nuestras plantas de Ciudad de México y Guadalajara, utilizamos agua residual tratada con membranas para su recuperación en condensadores evaporativos.

Aunado a esto, actualmente contamos con seis sistemas de tratamiento de aguas residuales que dan servicio a nueve fábricas., mediante los cuales damos tratamiento secundario y en algunos casos, terciario al 92% del agua residual descargada. Tenemos contemplado un manejo semejante para el resto de las unidades fabriles. Hoy en día, en todas nuestras plantas, nuestras aguas residuales reciben algún tipo de tratamiento previo a su descarga.

## *2.Emisiones a la atmósfera.*

Conscientes de los problemas actuales relacionados con el cambio climático, en LALA cuantificamos nuestras emisiones generadas de manera directa por el uso de combustibles en nuestros procesos productivos, y de manera indirecta por el consumo de energía eléctrica. A partir del año 2010, comenzamos a realizar inventarios para verificar el uso de sustancias agotadoras de la capa de ozono, siendo la base para el cambio en un futuro, a sustancias no dañinas a ésta. Entre las acciones que llevamos a cabo para disminuir las emisiones a la atmósfera, se encuentran:

- Promoción al cambio en el uso de combustibles por aquellos con un impacto menor al medio ambiente. La opción actual es migrar todos nuestros equipos de calentamiento a aquellos que utilicen gas natural.
- Nuestras plantas de Irapuato y Tecate utilizan bio-gas proveniente del tratamiento anaerobio de nuestras aguas residuales, disminuyendo así el uso de combustibles fósiles.
- Permanentemente difundimos programas de concientización en el uso eficiente de la energía en oficinas, recordando a los usuarios el apagar las luces y equipos al finalizar la jornada laboral al alejarse de la zona de trabajo.
- Promovemos la aplicación de tecnología para aumentar la eficiencia en nuestros equipos de proceso, como lo es la válvula micro-gap y motores eléctricos de alta eficiencia, lo cual nos ayuda a optimizar el uso de energía eléctrica.
- Utilizamos tragaluzes o instrumentos como “sola tube” para aprovechar la luz natural en nuestras fábricas y disminuir el consumo de energía eléctrica para alumbrado en horarios diurnos.
- Contamos con analizadores de gases para verificar que los gases provenientes de la combustión en calderas se encuentren por debajo de lo marcado por las normas oficiales mexicanas.
- Contamos con programas para disminuir emisiones durante las contingencias ambientales.

En cuanto a la Flotilla vehicular:

- Contamos con mantenimientos preventivos con el fin de conservar en óptimas condiciones todos nuestros camiones, disminuyendo así las emisiones a la atmosfera provenientes por una mala afinación en los mismos.
- Promovemos la campaña de llenado de neumáticos, mediante la cual se revisan diariamente la presión de las llantas en nuestros vehículos de reparto y una vez a la semana en el resto de los transportes, optimizando el uso de combustibles.
- Mantenemos un control centralizado en el consumo de combustible mediante el sistema Accor, permitiendo así solamente obtener la cantidad de energético estipulado, promoviendo el uso racional del mismo.
- Auditamos las estaciones de suministro de combustible para verificar tanto la cantidad *despachada*, así como la calidad en los combustibles empleados.
- Los vehículos cuentan con gobernadores de velocidad, impidiendo así tanto el desgaste innecesario del vehículo como un uso racional de los combustibles.

Recientemente, realizamos la sustitución de motores de gas LP de alto cilindraje y bajo rendimiento, por motores *Diesel* de mayor eficiencia, en adición al uso de nuevas tecnologías, lo que nos permitirá disminuir las emisiones por uso de combustibles menos contaminantes. Durante 2017, agregamos un total de 93 tractocamiones con motores de alta eficiencia. Asimismo, en nuestra flota de distribución secundaria renovamos 455 vehículos de las cuales, 100 funcionan a gas natural comprimido. En 2018 renovamos 45 tractocamiones con motores de alta eficiencia y renovamos 127 unidades de reparto.

Nuestra planta de embutidos en Tizayuca fue diseñada con altos estándares de eficiencia en el consumo de energía eléctrica, como es el aislamiento de cámaras de frío. Adicionalmente el personal aplica prácticas de gestión energética para aprovechar al máximo la energía térmica.

Hemos logrado reducir a menos del 20% nuestro consumo total de combustibles procedentes de fuentes no renovables, reafirmando así nuestro compromiso con el medio ambiente.

### *3. Manejo de residuos.*

Buscamos que en todas nuestras instalaciones se cuente con un manejo integral de residuos. Esta metodología contempla actividades de: identificación, separación (mediante un código de colores establecido internamente), cuantificación, tratamiento y mejora continua. Nuestros planes de manejo de residuos nos permiten llevar de una manera adecuada la disposición correspondiente de los mismos siempre en función a los requerimientos legales que la aplican, anterior a esto se aplican estrategias de reducción, reúso y reciclaje de residuos en toda la Emisora.

El porcentaje de generación de residuos peligrosos de nuestras plantas de alimentos es 0.2%, LALA cuenta con estrategias dirigidas para que la totalidad de estos residuos sean utilizados como combustible alternativo por otras empresas.

Actualmente reciclamos el 77% de nuestros residuos generados en los procesos productivos. Esto lo hemos hecho gracias a las siguientes acciones:

- Separación de nuestros residuos por tipo de material en algunas filiales, extendiéndose a las áreas de oficina, contando con contenedores específicos para cada material reciclable, así como bitácoras de las salidas de los subproductos.
- Constantemente se promueve el uso eficiente de recursos de oficina, incluyendo el reciclaje y re-uso de hojas, sobres, y folders, evitando así el consumo innecesario de papel.
- Contamos con áreas adecuadas para el almacenamiento temporal tanto de residuos sólidos urbanos, de manejo especial y peligroso. Cada uno está separado del resto y cumple con las normas mexicanas aplicables, evitando la contaminación de suelo y recursos hídricos, promoviendo siempre la protección a estos mediante el orden y limpieza.
- Promovemos la reutilización de materiales como: bolsas de plástico de materia prima para contener basura internamente o donarla a los vecinos; utilizar nuevamente los trapos en los procesos de mantenimiento después de una adecuada limpieza; reciclado de solventes, y utilizando un dieléctrico biodegradable con base cítrica.
- Existen programas de recolección de baterías. En Centroamérica, por ejemplo, el 70% de lubricantes y el 89% de baterías se envían a empresas recicladoras
- En todas compañías filiales de LALA que realizan operaciones, se cuenta con un programa institucional de capacitación en materia ambiental en el proceso de inducción, y abarca temas de manejo de residuos sólidos y peligrosos, temas de uso racional del agua y de energía.
- Continuamos con el proceso de envío de los lodos de la planta tratadora, a una compañía de compostaje para que pueda integrarse como mejoradores de suelo en el Estado de México, con la finalidad de que pueda ser aprovechable por un tercero.
- Contamos con proveedores especializados en el manejo de nuestros residuos, algunos de los cuales se reciclan e integran al proceso de producción de dichos proveedores. Este tratamiento de residuos nos genera un flujo de efectivo que nos ayuda a reducir los costos de operación del manejo de residuos en planta.

El cuidado del medio ambiente es un pilar sólido de nuestros objetivos de sustentabilidad. En 2017 implementamos nuestro programa de reciclaje de materiales de empaque PET y PEAD, al unimos a la iniciativa de gestión de residuos de manejo especial que desarrolla ECOCE, asociación civil líder en México en sustentabilidad ambiental, con ello hemos logrado que 17,091 toneladas de empaques de nuestros productos sean incorporadas en procesos de reciclaje. En 2018

se recuperaron 1,266.2 toneladas de PET y 5.585.4 toneladas de PEAD, es decir, el 60% de los envases colocados por LALA en el mercado.

#### *4. Conciencia ecológica.*

Estamos conscientes de que la implementación de nuevas tecnologías es tan importante para el cuidado ambiental, como el mantener informado a nuestro personal de los impactos que cada una de sus actividades genera. En seguimiento a esto, hemos llevado a cabo las siguientes acciones:

- Participamos en reforestaciones locales y protección de ciertas especies amenazadas en algunos de los lugares donde contamos con operaciones.
- Hemos donado árboles para la implementación de áreas verdes en diferentes zonas de la República Mexicana.

Desde el 2010, estamos adheridos al programa GEI México (Gases de Efecto Invernadero), que consiste en enviar anual y voluntariamente a la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales) nuestro reporte de emisiones de gas efecto invernadero. En este, informamos de manera consolidada el total de emisiones de CO2 generadas en nuestros procesos, ya sea de manera directa, por el uso de combustibles, o de manera indirecta por el uso de energía eléctrica.

Nuestras operaciones y las tendencias del mercado en el que participamos podrían verse afectadas por factores medioambientales, tales como los efectos del cambio climático (para más información sobre este factor de riesgo ver *sección I, inciso c, Información General, Factores de Riesgo*).

#### **Control de Calidad**

Consideramos que el aseguramiento de calidad de nuestros productos lácteos comienza desde los establos productores de leche. LALA capacita y asesora en nutrición, manejo, sanidad y calidad de leche a los productores, por lo cual desarrollamos programas que miden la sanidad y calidad a través de todo su proceso de producción. Estas actividades se llevan a cabo a través de un laboratorio especializado de control de calidad y diagnóstico de leche cruda.

Contamos con productos terminados competitivos, de alta calidad, nutritivos e inocuos en el mercado que satisfacen las necesidades de clientes y consumidores; para el logro de esto y siguiendo las tendencias internacionales de seguridad alimentaria, adoptamos en todas nuestras plantas productoras el sistema de calidad Safe Quality Food "SQF" que es un sistema de certificación reconocido por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI), que certifica los procesos y productos terminados; para los 140 centros de distribución en México implementamos un programa de calidad con auditorías por parte del personal de aseguramiento de calidad y en centros de distribución estratégicos, con auditorías llevadas a cabo por el organismo "Buro Veritas".

En la siguiente gráfica, se describen nuestras principales fortalezas en materia de calidad en 2018:

Además, todos nuestros productos y materias primas son evaluados mediante la metodología HACCP para así garantizar su inocuidad en los procesos.

---

**DESTACAMOS DEL 2018:**

---

Revertimos la tendencia de quejas y costos de no calidad del primer semestre del año **mejorando** notablemente para el cierre del 2018.

Logramos un índice de menos de **1 queja por cada 6 millones** de piezas fabricadas.

---

Lanzamos "Lala Orgánica" la única leche pasteurizada que proviene de un establo bajo la supervisión del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (Senasica).

---

Logramos incrementar de **58% a 87%** nuestros sistemas de calidad avalados por la GFSI, respecto a 2017.

Mantuvimos la certificación Kasher en **nuestra fábrica en Aguascalientes.**

---

En Lala hacemos que nuestros procesos siempre se encuentren en mejora continua. Siguiendo esta filosofía, para 2019 tenemos el objetivo de **reducir quejas de los consumidores.**

#### Normas y certificaciones



En nuestras plantas, contamos con programas específicos, que contemplan:

- Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control ("HACCP" por sus siglas en inglés): HACCP es la metodología a través de la cual se implementa el sistema que garantiza la inocuidad en cada etapa del proceso, hasta los productos terminados; a través de la identificación de los peligros físicos, químicos y biológicos y determinación de riesgos que pueden afectar la inocuidad y establece medidas para su control. Como referencia técnica, tomamos en consideración el "Codex Alimentarius" regido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- "Buenas Prácticas de Manufactura" ("GMP" por sus siglas en inglés): Las GMP's incluyen descripciones de procedimientos de control para nuestros procesos productivos y sirven como prerrequisitos para el HACCP. Nuestras GMP's incorporan los procedimientos conocidos como "Procedimientos Operativos Estándar" y "Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento." Estos procedimientos están documentados en los manuales que describen la forma correcta de realizar todas las actividades y operaciones del proceso productivo y de monitoreo; destacando las prácticas y medidas que deben adoptarse para garantizar la producción de alimentos en condiciones adecuadas de higiene.

- “Desarrollo y Aprobación de Proveedores”: es un programa en el cual el proveedor es seleccionado y evaluado sistemáticamente en su desempeño, con el propósito que éste tenga las condiciones apropiadas para producir ingredientes y materiales de envase primario cumpliendo con los lineamientos básicos del esquema de seguridad alimentaria alineado a la GFSI, asegurando que las materias primas utilizadas en nuestros procesos sean inocuas y de calidad.

Algunos de nuestros productos, elaborados con ingredientes de origen natural, cuentan con certificación KOSHER®, entregada por la comunidad judía en México.

Todos los socios comerciales que nos proveen ingredientes y empaques participan en el Programa de Desarrollo y Aprobación de Proveedores que hemos implementado:

- El 87% de las empresas proveedoras de materias primas y empaques primarios/secundarios en México ya cuentan con sistemas de calidad avalados por la GFSI.
- En Estados Unidos, el 100% de empresas proveedoras de materias primas y empaques primarios/secundarios ya cuentan con sistemas de calidad avalados por la GFSI.
- En Centroamérica se cuentan con programas de desarrollo de proveedurías.

En 2018 logramos un índice de menos de 1 queja por cada 6 millones de piezas fabricadas, además, lanzamos “Lala Orgánica” la única leche pasteurizada que proviene de un establo certificado como orgánico bajo la supervisión del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

### Servicio a clientes

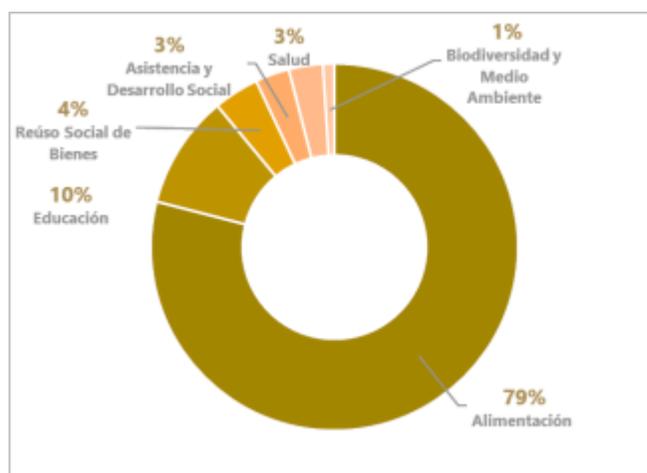
Contamos con varios medios de contacto, un número telefónico, whatsapp, twitter y facebook para la atención a clientes en donde podemos resolver las preguntas, quejas, sugerencias y peticiones de clientes y consumidores. A través de estos medios, mantenemos contacto permanente con nuestros clientes y sirve como una herramienta de monitoreo para operaciones y productos:



### Responsabilidad Social Corporativa

Creemos que nuestro compromiso con la responsabilidad social y sustentabilidad es un componente clave para nuestro éxito presente y futuro. Estamos comprometidos con la seguridad y salud de nuestros colaboradores y consumidores y promovemos una cultura corporativa de responsabilidad social, como lo demuestra la constitución de Fundación LALA, la cual tiene como objetivo contribuir con la alimentación, educación y salud de las personas en desamparo, pobreza y marginación, especialmente los niños. Cerca del 80% del apoyo que otorgamos se destina directamente a los niños, a través de diferentes instituciones de asistencia pública y privada que los atienden. Durante 2018, Fundación LALA benefició a más de 862,770 personas en forma directa e indirecta, a través de 321 asociaciones aliadas, donando más de 8,600 toneladas de productos elaborados por LALA y contribuyendo económicamente con algunas asociaciones e instituciones.

Durante 2018, Fundación LALA dedicó más del 79% de sus recursos en la alimentación:



En Brasil, la marca Danubio® de Vigor, recibió en 2017 el *Premio Top Calidad Brasil Acción Social* por su apoyo a Instituto Chefs Especiales, iniciativa que desde 2006 facilita la inserción social de personas con Síndrome de Down a través de la gastronomía. Desde hace más de 30 años, Vigor desarrolla el “Proyecto Escuela”, dedicado al público infantil para enseñar de una forma divertida el proceso de producción de yoghurt y otros lácteos. Además, se concientiza sobre el cuidado del medio ambiente y reciclaje.

En Centroamérica, nuestra línea de acción se enfoca hacia tres principales grupos vulnerables: menores en situación de orfandad y desamparo, personas de la tercera edad en desamparo y personas en situación de pobreza.

Asimismo, en Guatemala donamos 40 mil litros de leche a comunidades afectadas por el Volcán de Fuego, en donde participaron más de 30 voluntarios Lala. Como parte de nuestra colaboración para atender las necesidades de los damnificados por la contingencia en Guatemala, hicimos una alianza con Kellogg’s y United Way para complementar nuestra donación y entregarla a quien más lo necesita.

Continuaremos desarrollando nuestra cultura corporativa de responsabilidad social, a fin de seguir teniendo un impacto positivo en las comunidades que atendemos. La responsabilidad social en LALA representa el privilegio de mirar hacia afuera de nosotros mismos y compartir con otros el beneficio de nuestro trabajo y la voluntad de ser mejores en todo lo que emprendamos.

Sustentamos nuestras actividades e iniciativas de negocio, con base en principios éticos de justicia y responsabilidad y nos conducimos atendiendo de manera transparente y cuidadosa a nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y comunidades donde tenemos presencia.

A continuación, mencionamos algunos ejemplos de programas en donde hemos participado y algunos reconocimientos con los cuales hemos sido distinguidos:

- Por décimo cuarto año consecutivo, obtuvimos el distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorgan el Cemefi y la red AliaRSE.
- Por noveno año consecutivo, 14 de nuestros productos fueron avalados por la Federación Mexicana de Diabetes.
- LALA fue galardonada por el Consejo Mexicano de Marcas con el Sello Super Brands México como marca certificada, por su presencia de mercado, longevidad y lealtad de sus consumidores.

- En el ranking *Brand Footprint México 2017* realizado por Kantar World Panel, LALA se posicionó como la marca más elegida dentro de la industria de lácteos y la segunda dentro de las marcas de consumo masivo, con una penetración del 96.6% y una frecuencia de compra de 36.7 veces al año.
- Ingresamos al IPC Sustentable de la Bolsa, formando parte de la muestra de empresas a partir del 1° de febrero de 2017 y hemos ingresado nuevamente para el periodo de 2018.

A continuación, se listan nuestras guías y principios nacionales e internacionales de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa:

- CEMEFI-AliaRSE. Utilizamos la guía de los indicadores del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) como modelo para evaluar nuestra responsabilidad social.
- GRI (Global Reporting Initiative). Utilizamos esta guía para la elaboración de nuestro reporte de responsabilidad social, en la cual enfatizamos la transparencia de procesos de trabajo, equiparándolos en importancia con los reportes financieros.
- United Nations Global Compact. Somos signatarios del Pacto Global, compromiso presentado por la Organización de las Naciones Unidas que promueve 10 principios básicos y se asocia con empresas, organizaciones no gubernamentales y entidades estatales y paraestatales.
- Guía Multinacional OCDE. Utilizamos como referencia para la elaboración de nuestro reporte de Responsabilidad Social la Guía Multinacional OCDE que establece lineamientos obligatorios para empresas multinacionales en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- ISO 26000. Responsabilidad Social. Utilizamos esta referencia, como guía que establece directrices en materia de Responsabilidad Social instauradas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés).
- Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria. A través de esta iniciativa, mediante el sistema Safe Quality Food (SQF) mejoramos nuestro sistema de calidad, sometiendo todas nuestras fábricas a auditorías de certificación para obtener el mismo nivel de calidad en nuestros productos.
- IPC Sustentable de la Bolsa. Está formado por empresas de la Bolsa que cumplen con indicadores ambientales, de responsabilidad social y gobierno corporativo, evaluados por la Universidad Anáhuac.

### **Sistemas de Información y Tecnología**

LALA cuenta con sistemas de tecnología informática de alta calidad que nos permiten ofrecer un servicio adecuado y puntual a nuestros clientes, lo cual beneficia al consumidor final. En los lugares donde hoy en día operamos, contamos con el sistema empresarial SAP que nos brinda soporte en la gestión de nuestros procesos de negocio como, por ejemplo, la gestión de la cadena de suministro y manufactura, gestión de las operaciones comerciales con clientes, gestión de las relaciones con los proveedores, así como la gestión de todos los procesos financieros y obligaciones. Nuestras operaciones en centros de distribución son soportadas con SICAV, SAP y cómputo móvil como Handhelds y Smartphones nos permiten habilitar los procesos de administración, suministro de producto terminado para venta, autoventa-preventa-entrega, así como la liquidación diaria de operaciones. Con nuestros sistemas de software primarios o de misión crítica se permite obtener una eficiencia constante de la operación, optimizando los componentes clave relacionados con nuestra red de distribución, tales como órdenes, producción, inventario, transporte y entrega de todos nuestros productos.

La transformación es piedra angular al interior del área de Tecnologías de Información, motivo por el cual en 2017 se inició una Reestructura de IT con el enfoque de estandarizar las prácticas y plataformas para llevarlas a los diferentes territorios donde LALA opera, así como resaltar la orientación a la Innovación y mantener una excelencia operativa.

Con el esfuerzo y pasión del equipo de IT, Grupo LALA recibió en 2017 nuevamente el reconocimiento "TOP CIO100"

que otorga IDG & InfoWorld, ubicando a LALA dentro de las mejores 100 áreas de tecnología de la información en México. Adicionalmente, se logró conseguir el reconocimiento de InformationWeek México como una de las 50 empresas más innovadoras.

En línea con el avance que se tuvo en 2017 y buscando llevar nuestra estrategia digital al siguiente nivel, en el último trimestre de 2018 logramos alianzas estratégicas con compañías líderes en la materia, como nuestra alianza con *Workplace by Facebook* una plataforma segura que permite que las empresas se conecten, se comuniquen y colaboren mutuamente, usando funciones de Facebook que les resultan familiares, como la sección de noticias, los grupos, los mensajes y los eventos.

---

## Información de mercado:

---

### Competencia

Enfrentamos competencia en todos los segmentos de productos de nuestro negocio. Dentro de nuestros competidores figuran grandes compañías nacionales e internacionales y numerosas compañías locales y regionales. Nuestros productos compiten con otros productos de marca, genéricos, "marcas libres" y productos no lácteos. Competimos primordialmente sobre la base de calidad en el producto, reconocimiento de marca, lealtad a la marca, innovación de productos, disponibilidad, publicidad y precio. Además, mejorar nuestra participación en el mercado o lanzamiento de nuevos productos requiere gastos de investigación, promoción y publicidad significativos.

Aún si la competencia varía de un segmento del mercado a otro, consideramos que nuestras marcas, procesos, control de calidad, distribución directa y servicio al cliente, nos diferencian de nuestros competidores.

Con base en nuestro análisis interno de información de mercado, contamos con una participación significativa en la industria de lácteos en México en las categorías de leche, queso pre-empacado, crema y postres y con participaciones relevantes en Yoghurt, haciendo siempre énfasis en productos de valor agregado. Asimismo, también en postres (flanes, gelatinas y otros), hemos sido productores relevantes.

Nuestros principales competidores en la producción de leche y en otras de las principales categorías de lácteos en México son: (i) *Alpura*, Marcas Privadas, *Santa Clara*, *Zaragoza*, *Sello Rojo* en Leches; (ii) *Danone*, *Sigma*, *Alpura*, *Yakult* en Yoghurts; y (ii) *Sigma*, *Kraft*, Marcas Propias, *Esmeralda* en Quesos.

Nuestros principales competidores en la producción de leche y en otras de las principales categorías de lácteos y Derivados en Centroamérica son: *Dos Pinos*, *La Chiricana*, *Estrella Azul*, *Centrolac*, *Leyde*, *Leche Salud*, *Sula*, entre otros.

Nuestros principales competidores en la producción de leche y en otras de las principales categorías de lácteos y Derivados en Brasil son: *Lactalis*, *Danone*, *Nestlé*, *Paulista*, *Polenghi*, *Catupiry*, entre otros.

Conviene mencionar que existe una fuerte competencia, sobre todo en precios, por lo cual requerimos mantener el ritmo de innovación de productos y buscar efficientar nuestra estructura de costos y mejorar de forma continua los procesos productivos para competir eficazmente.

---

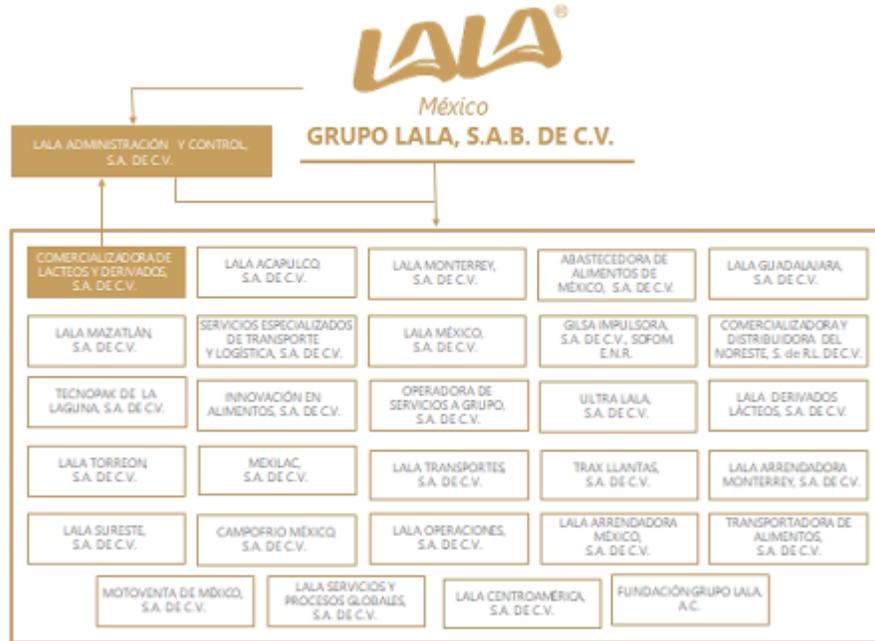
## Estructura corporativa:

---

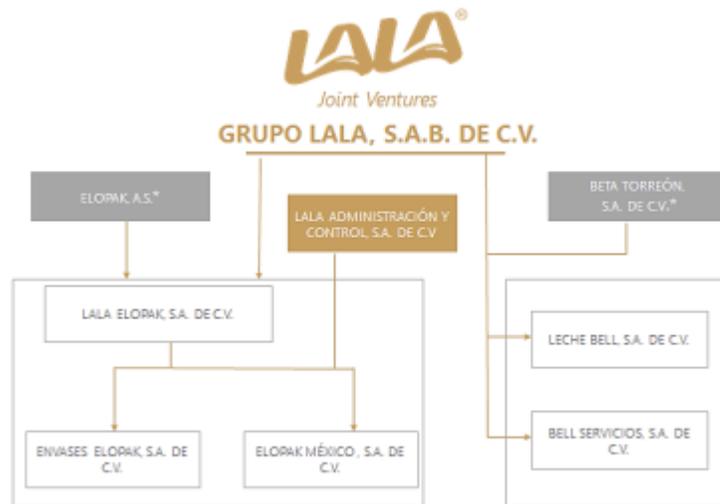
Los siguientes diagramas muestran nuestras principales subsidiarias, tanto directas como indirectas, y nuestro porcentaje de participación en dichas subsidiarias al 31 de diciembre de 2017.

**México**

Principales subsidiarias de LALA en México (1):



(1) LALA es propietaria del 99.99% de sus subsidiarias en México con excepción de LALA Elopak, S.A. de C.V., y Leche Bell, S.A. de C.V., en donde es propietaria de las acciones representativas del 51.0% y 50.0%, respectivamente, del capital social de cada una de estas sociedades.



\* Sociedades en las que no participa LALA

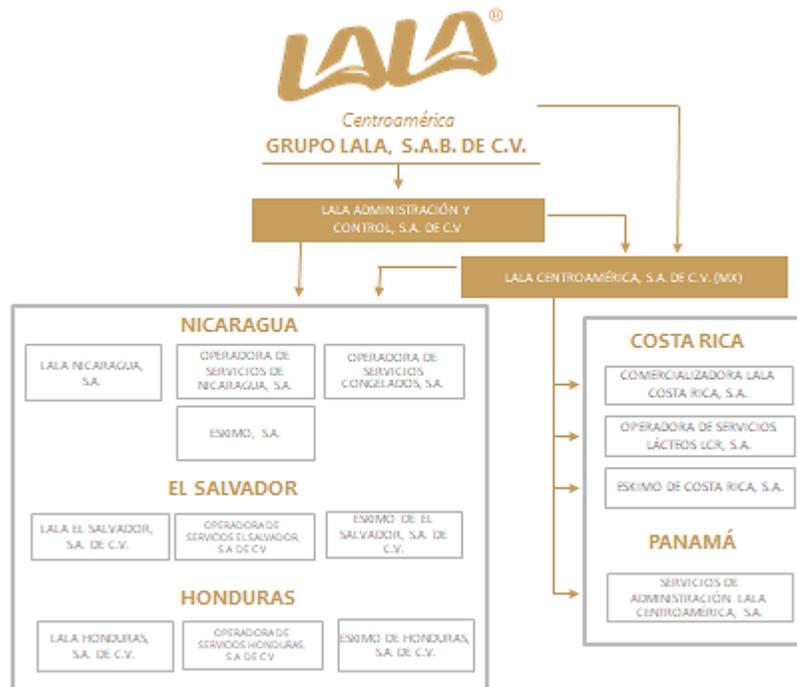
**Guatemala**

La siguiente gráfica contiene las principales subsidiarias de LALA en Guatemala (1):



(1)LALA es titular del 99.00% del capital social de Productos Lácteos de Centroamérica, S.A. y sus subsidiarias.

**Nicaragua, Honduras, El Salvador y Costa Rica**



**Estados Unidos**



## Brasil



## Subsidiarias Significativas

1. *Comercializadora de Lácteos y Derivados, S.A. de C.V.:* Se encarga de la producción, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, principalmente leche y Derivados, así como de jugos y bebidas pasteurizadas.
2. *Abastecedora de Alimentos de México, S.A. de C.V.:* Se encarga de la compra, venta, distribución, comercialización y producción de leche. Así como, de la recolección, enfriamiento, clarificación y estandarización de leche.

3. *Lala-Elopak, S.A. de C.V.*: es la entidad tenedora de Envases Elopak, S.A de C.V. y Elopak México, S.A. de C.V que son las empresas encargadas de la fabricación, distribución y venta, de los envases de cartón para nuestros productos, utilizando la tecnología Pure-Pak®, bajo licencia de Elopak Systems, AG. Grupo Lala detenta el 51% de Lala-Elopak y representa alrededor del 45% de sus ventas netas anuales.
4. *Lala Centroamérica, S.A. de C.V. y subsidiarias*: Se encarga de la producción, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, principalmente leche, helados y demás derivados de la misma, así como de jugos y bebidas pasteurizadas, en Centroamérica.
5. *Vigor Alimentos, S.A.*, Se encarga de la producción, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, principalmente yoghurt, leche y quesos, en Brasil.

## Descripción de los principales activos:

### Instalaciones de Producción

Al 31 de diciembre de 2018, operábamos 16 plantas de producción en México, 2 en Estados Unidos, nueve en Brasil, una en Costa Rica y tres en Nicaragua, siendo todas propiedad de la Emisora. En algunas de las instalaciones producimos Leche Pasteurizada, UHT y bebidas pasteurizadas, mientras que en otras instalaciones producimos productos lácteos y empaques.

Nuestras plantas dedicadas a Derivados se ubican en las ciudades de Torreón (Complejo Industrial) e Irapuato. Las actividades de fabricación de envases se llevan a cabo en las plantas de Envases Elopak y Tecnopak, ubicadas en La Laguna.

Nuestras plantas dedicadas a la producción de Leche Pasteurizada, UHT y bebidas pasteurizadas se ubican en: Torreón, Irapuato, Aguascalientes, Ciudad de México, Guadalajara, Tecate, Veracruz, Guatemala, Nicaragua y Costa Rica.

Nuestra planta ubicada en Gómez Palacio, Durango, funciona como un centro de acopio de leche y crema.

Nuestra planta dedicada a la producción de embutidos se ubica en la ciudad de Tizayuca, Hidalgo.

En Brasil, país donde hemos ingresado recientemente, contamos con nueve plantas productivas de leche, Leche UHT y quesos.

A continuación, se muestra una relación de nuestras plantas más importantes al 31 de diciembre de 2018:

	PLANTA	UBICACIÓN	PRODUCTOS ELABORADOS	TAMAÑO (M2)
1	Planta Aguascalientes	Aguascalientes, Aguascalientes	Leche UHT, leche en polvo y crema	110,000
2	Planta Irapuato Derivados	Irapuato, Guanajuato	Yoghurt, crema y postres	99,764
3	Planta Irapuato UHT	Irapuato, Guanajuato	Leche UHT	22,416
4	Complejo Queso	Torreón, Coahuila	Queso fresco y queso maduro	69,464
5	Complejo UHT	Torreón, Coahuila	Leche UHT	21,500
6	Complejo Yoghurt	Torreón, Coahuila	Yoghurt, crema y postres	26,320
7	Enfriadora y Transportadora	Gómez Palacio, Durango	Acopio de Leche y crema	23,207

8	Planta Tecate	Tecate, Baja California	Leche, bebidas saborizadas y Leche UHT	32,271
9	Planta Guadalajara	Guadalajara, Jalisco	Leche y bebidas saborizadas	29,252
10	Planta México	México, Distrito Federal	Leche y bebidas saborizadas	20,500
11	Planta Veracruz	Veracruz, Veracruz	Leche UHT y bebidas saborizadas	14,599
12	Planta Envases Elopak	Gómez Palacio, Durango	Envases de cartón	31,683
13	Planta Tecnopak	Torreón, Coahuila	Envases de plástico	17,372
14	Complejo Pasteurizadora	Torreón, Coahuila	Leche, bebidas saborizadas y jugos	24,042
15	Planta Nicaragua	Managua, Nicaragua	Leche UHT	22,685
16	Planta Eskimo	Managua, Nicaragua	Helados, paletas, leche, yoghurt, queso y bebidas	2,128
17	Planta Guatemala	Guatemala, Guatemala	Leche, Leche UHT, leche en polvo, queso y crema	7,000
18	Planta La Perfecta	Managua, Nicaragua	Leche UHT, queso, postres, yoghurt y bebidas saborizadas.	10,489
19	Planta Costa Rica	Alajuela, Costa Rica	Leche UHT, crema y rompopo.	24.250
20	Planta Sinton	Colorado, Estados Unidos	Leche UHT, queso, crema y dips,	8,701
21	Planta Omaha	Nebraska, Estados Unidos	Yoghurt y crema	21,163
23	Planta São Paulo	Sao Paulo, Brasil	Yoghurt. Leche Fermentada y Leche UHT	32,103
24	Planta Sao Caetano	Sao Caetano, Brasil	Mayonesa, Jugos, Margarina	17,799
25	Anápolis	Anápolis, Brasil	Mantequilla	8,408
26	Planta São Gonçalo	São Gonçalo, Brasil	Quesos	15,700
27	Planta Lima Duarte	Lima Duarte, Brasil	Quesos	7,530
28	Planta Lavras <sup>01</sup>	Lavras, Brasil	Quesos	3,487
29	Planta Lavras	Lavras, Brasil	Quesos	3,487
30	Planta Santa Rita	Santa Rita de Ibitipoca, Brasil	Quesos	3,900
31	Barra do Pirai	Barra do Pirai, Brasil	Yoghurt, leche fermentada y Leche UHT	17,000
32	Cruzeiro	Sao Paulo, Brasil	Quesos crema, requesón y mantequilla	7,600

En 2018 anunciamos una inversión de \$14 millones de dólares destinada a la ampliación del área de las instalaciones de nuestra planta en Alajuela, Costa Rica, pasando de 4.240 m<sup>2</sup> a 24.250 m<sup>2</sup>, con lo que alcanzamos una capacidad de procesamiento en el país de 150 mil litros de leche diarios.

A la fecha, ninguno de los activos antes listados, han sido otorgados en garantía por la Emisora para la obtención de algún crédito.

Debido a que nuestras plantas tienen múltiples líneas de producción, y cada una de ellas, es capaz de procesar múltiples variedades de productos, la capacidad instalada y utilizada se mide en función del proceso que requiere cada producto y el número de cambios requeridos para satisfacer la demanda de diferentes sabores y presentaciones que constituyen los más de 600 SKUs que se elaboran en México y Centroamérica.

Actualmente contamos con capacidad suficiente para satisfacer nuestras necesidades de crecimiento. En caso de ser necesario, y considerando el tamaño de nuestros terrenos y la superficie construida en ellos, podemos expandirnos fácilmente, como en nuestra planta de Irapuato, en la que actualmente hemos venido aumentando su capacidad. Asimismo, en caso de requerirse, existe la posibilidad de aumentar turnos de producción en algunas de las líneas o, bien, hacer inversiones menores para eliminar cuellos de botella.

Todos los activos fijos de la Emisora, incluyendo nuestras plantas y centros de distribución, se encuentran asegurados y cubiertos bajo una póliza “todo riesgo” que abarca, principalmente, responsabilidad civil, pérdidas consecuenciales, huracanes, terremotos, inundaciones, sequías y en general desastres naturales, terrorismo, contaminación de producto, remoción de escombros, errores y omisiones, interrupción de servicios, entre otros.

Las actividades productivas y de distribución de las cuales se encargan nuestras plantas, cumplen con la normatividad ambiental aplicable en cada zona en la que se localizan, y se ven reguladas por: los procesos de renovación o vigencia de licencias, autorizaciones y permisos; los programas de calidad del aire vigentes en la zona metropolitana del valle de México, Guadalajara y Monterrey; programas de acondicionamiento de aguas residuales de la federación y/o de las restricciones establecidas por el organismo operador respecto a la cantidad y calidad de agua vertida; la regulación en materia de residuos de manejo especial que nos obliga a valorizar y reciclar los mismos; en materia de riesgo ambiental, se nos requiere compatibilidad de la actividad con la cuenca ambiental correspondiente, entre otras. Asimismo, el sistema ambiental vigente en México nos obliga a actualizar nuestros inventarios de contaminantes y a reportarlos de manera periódica a los organismos descentralizados correspondientes.

## Seguros

Contamos con pólizas de seguros contra riesgos relacionados con nuestros bienes inmuebles, inventarios, equipo y vehículos de entrega, con especificaciones y límites de sumas aseguradas que son apropiados dado el riesgo de pérdida, costo de cobertura, requerimientos legales y las prácticas de la industria. Consideramos que las pólizas de seguro son apropiadas para cubrir nuestras necesidades, sin embargo, podríamos sufrir pérdidas no amparadas por la cobertura de nuestros seguros o que excedan los límites aplicables.

<sup>(1)</sup> Lavras está compuesta de dos plantas productoras de quesos.

---

## Procesos judiciales, administrativos o arbitrales:

---

Somos parte de ciertos procesos legales que surgieron en el curso ordinario de los negocios. No consideramos probable que los procedimientos existentes, en forma individual o en conjunto, tengan un efecto material adverso en nuestros resultados de operaciones o la situación financiera de la Emisora. No nos encontramos en ninguno de los supuestos previstos por la Ley de Concursos Mercantiles para ser declarados en concurso mercantil, ni hemos sido declarados en concurso mercantil.

---

## Acciones representativas del capital social:

---

Nuestro capital social está integrado por una porción fija y podrá tener una porción variable. A la fecha de este Reporte Anual, nuestro capital social suscrito y pagado está integrado por 2,475,932,111 acciones ordinarias de la Serie “B”, Clase “I”, sin expresión de valor nominal que representan únicamente el capital fijo. En adición a las acciones en circulación a la fecha de este Reporte Anual, la tesorería de la Emisora contaba con 87,388,889 acciones no suscritas, autorizadas como parte del incremento de capital que sería destinado a la oferta pública inicial de acciones

representativas del capital social de la Emisora, sin que hayan sido suscritas en dicho evento, ni en el ejercicio del derecho de sobreasignación. Asimismo, 37,184,593 acciones han sido adquiridas como parte de nuestro programa de recompra.

En los últimos tres años, ninguna porción significativa del capital social ha sido pagada en especie.

## Dividendos:

Actualmente, no tenemos una política de dividendos expresa. Por el voto mayoritario de nuestros accionistas, se determina la declaración del monto y pago de dividendos.

El pago de dividendos dependerá de una serie de factores, incluyendo los resultados de operación, la situación financiera, los requisitos de flujo de efectivo, los prospectos de negocios, las implicaciones fiscales, términos y condiciones financieras que puedan restringir nuestra habilidad de pagar dividendos, y otros factores que nuestros Accionistas tomen en consideración. No podemos asegurar que se pagará un dividendo o que se aprobará una política de dividendos o sus términos y el tiempo que tomará aprobarla.

La tabla a continuación, indica el monto total nominal de dividendos decretados y pagados a la fecha del presente Reporte Anual por acción correspondientes a los resultados de cada año, en Pesos en los últimos tres ejercicios fiscales:

Ejercicio en el cual se decretó el pago de dividendo	Monto total del dividendo decretado (miles de Pesos)	Dividendo por acción
2018	1,522,698	\$0.615
2017	1,522,698	\$0.615
2016	1,671,253	\$0.675

En la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 25 de marzo de 2019, se resolvió decretar un dividendo en efectivo a razón de \$0.615 pesos por cada una de las acciones representativas del capital social de LALA, pagadero en cuatro exhibiciones a ser liquidadas en las siguientes fechas:

Fecha de Pago	Monto por Acción	No. Cupón
22 de mayo de 2019	\$ 0.1538	20
21 de agosto de 2019	\$ 0.1538	21
20 de noviembre de 2019	\$ 0.1538	22
19 de febrero de 2020	\$ 0.1538	23

La Ley de Sociedades Mercantiles establece que el 5% de las utilidades netas se destinen a una reserva legal, de la que no se puede disponer hasta que el monto de dicha reserva sea al menos igual al 20% de nuestro capital social.

**[424000-N] Información financiera**

Concepto	Periodo Anual Actual MXN 2018-01-01 - 2018-12-31	Periodo Anual Anterior MXN 2017-01-01 - 2017-12-31	Periodo Anual Previo Anterior MXN 2016-01-01 - 2016-12-31
Ingresos	75,419,000,000.0	62,540,000,000.0	53,468,000,000.0
Utilidad (pérdida) bruta	26,510,000,000.0	23,298,000,000.0	20,295,000,000.0
Utilidad (pérdida) de operación	5,411,000,000.0	5,600,000,000.0	5,248,000,000.0
Utilidad (pérdida) neta	1,994,000,000.0	2,965,000,000.0	4,193,000,000.0
Utilidad (pérdida) por acción básica	0.78	1.16	1.67
Adquisición de propiedades y equipo	2,435,000,000.0	3,712,000,000.0	2,929,000,000.0
Depreciación y amortización operativa	2,369,000,000.0	1,878,000,000.0	1,613,000,000.0
Total de activos	75,769,000,000.0	84,896,000,000.0	40,832,000,000.0
Total de pasivos de largo plazo	33,725,000,000.0	14,524,000,000.0	1,588,000,000.0
Rotación de cuentas por cobrar	0	0	0
Rotación de cuentas por pagar	0	0	0
Rotación de inventarios	0	0	0
Total de Capital contable	25,570,000,000.0	29,957,000,000.0	28,987,000,000.0
Dividendos en efectivo decretados por acción	0.61	0.61	0.54

**Descripción o explicación de la Información financiera seleccionada:**

La siguiente información financiera consolidada seleccionada deberá leerse en conjunto con nuestros Estados Financieros Anuales incluyendo las notas correspondientes, así como la información contenida en las secciones "La Presentación de Cierta Información Financiera", "Información Financiera Consolidada Seleccionada" y "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora" contenidas en este Reporte Anual.

La información financiera de este Reporte Anual por el año terminado al 31 de diciembre de 2018 ha sido preparada de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés).

**ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS**

(Cifras en Millones de Pesos)

Por los años terminados  
el 31 de diciembre de:

2016      2017      2018

Ventas netas	53,468	62,540	75,419
Costo de ventas	33,173	39,242	48,909
<b>Utilidad bruta</b>	<b>20,295</b>	<b>23,298</b>	<b>26,510</b>
Gastos de distribución	4,051	4,679	5,441
Gastos de operación	11,079	13,178	15,926
<b>Gastos de operación y distribución</b>	<b>15,130</b>	<b>17,857</b>	<b>21,367</b>
Otros ingresos	173	178	986
Otros gastos	89	19	718
<b>Utilidad de operación</b>	<b>5,248</b>	<b>5,600</b>	<b>5,411</b>

Productos financieros	281	147	242
Gastos financieros	(32)	(545)	(2,626)
Instrumentos Financieros	0	(8)	(10)
(Pérdida) utilidad cambiaria	47	(231)	(58)
<b>Gastos (ingresos) financieros netos</b>	<b>296</b>	<b>(637)</b>	<b>(2,452)</b>
Participación en los resultados de asociadas	(6)	2	(2)
<b>Utilidad antes de impuestos a la utilidad</b>	<b>5,538</b>	<b>4,966</b>	<b>2,957</b>
Impuesto sobre la renta	1,345	2,001	963
<b>Utilidad neta consolidada</b>	<b>4,193</b>	<b>2,965</b>	<b>1,994</b>
Participación no controladora	65	99	86
Participación controladora	4,128	2,866	1,908

**GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V.**  
**ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA**  
(Cifras en Millones de pesos)

Al 31 de diciembre de:

	2016	2017	2018
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			
Efectivo y equivalentes	4,266	6,733	2,550
Inversiones en instrumentos financieros	1,017	6	281
Cuentas por cobrar:			
Clientes	4,082	6,947	6,445
Impuestos por recuperar	2,706	2,819	3,632
Otras cuentas por cobrar	301	644	412
Partes relacionadas	45	47	27
Inventarios	3,897	5,429	5,219
Pagos anticipados	242	384	470
<b>Total del activo circulante</b>	<b>16,557</b>	<b>23,009</b>	<b>19,036</b>
Impuestos por recuperar a largo plazo		1,738	1,616
Propiedad, planta y equipo, neto	17,858	23,579	22,277
Crédito mercantil	3,109	22,196	19,139
Activos intangibles	2,545	6,993	6,126
Otros activos, neto	344	6,708	5,864
Inversiones medidas bajo método de participación y otras inversiones no circulantes	64	127	130
Otras inversiones de capital	42	-	-
Instrumentos financieros derivados	-	-	151
Impuestos diferidos	313	546	1,428
<b>Total del activo no circulante</b>	<b>24,275</b>	<b>61,887</b>	<b>56,731</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>40,832</b>	<b>84,896</b>	<b>75,769</b>

**PASIVO Y CAPITAL CONTABLE****PASIVO A CORTO PLAZO**

Préstamos bancarios a corto plazo	2,149	26,354	1,654
Porción circulante de la deuda a largo plazo	70	2,273	939
Proveedores	5,329	8,180	8,781
Partes relacionadas	146	460	1,557
Impuestos a la utilidad por pagar	598	680	777
Beneficios a empleados a corto plazo	424	754	632
Impuestos y otras cuentas por pagar	1,541	1,626	2,128
Instrumentos financieros derivados	-	88	6
<b>Total del pasivo a corto plazo</b>	<b>10,257</b>	<b>40,415</b>	<b>16,474</b>

**PASIVO A LARGO PLAZO**

Deuda a largo plazo	156	2,345	23,906
Obligaciones laborales	543	586	596
Impuestos diferidos	685	2,997	2,224
Impuestos por pagar largo plazo	0	899	727
Otras cuentas por pagar LP	204	7,697	6,272
<b>Total del pasivo a largo plazo</b>	<b>1,588</b>	<b>14,524</b>	<b>33,725</b>
<b>Total del pasivo</b>	<b>11,845</b>	<b>54,939</b>	<b>50,199</b>

**CAPITAL CONTABLE**

Capital social	1,491	1,490	1,488
Prima en emisión de acciones	13,408	13,089	12,734
Utilidades acumuladas	12,966	13,984	14,064
Otras cuentas de capital	797	1,019	(3,071)
<b>Participación controladora</b>	<b>28,662</b>	<b>29,582</b>	<b>25,215</b>
<b>Participación no controladora</b>	<b>325</b>	<b>375</b>	<b>355</b>
<b>Total del capital contable</b>	<b>28,987</b>	<b>29,957</b>	<b>25,570</b>

**TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE**

<b>40,832</b>	<b>84,896</b>	<b>75,769</b>
---------------	---------------	---------------

**GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS****Estados consolidados de flujo de efectivo  
(Cifras en Millones de Pesos)**


---

 Por los años terminados el 31 de diciembre de:

<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
-------------	-------------	-------------

---

**Actividades de operación**

Utilidad antes de impuestos	5,538	4,966	2,957
-----------------------------	-------	-------	-------

**Partidas en resultados que no afectaron efectivo:**

Depreciación y amortización	1,613	1,879	2,305
-----------------------------	-------	-------	-------

Deterioro de activos intangibles	-	-	17
----------------------------------	---	---	----

Pérdidas por deterioro reconocidas sobre las cuentas por cobrar	-	67	79
---	---	----	----

Pérdida en instrumentos financieros	-	8	10
-------------------------------------	---	---	----

Participación en resultados de inversiones bajo método de participación	6	(2)	2
---	---	-----	---

Gastos financieros	32	545	2,626
--------------------	----	-----	-------

Productos financieros	(281)	(147)	(242)
-----------------------	-------	-------	-------

Resultado en venta de propiedad, planta y equipo	(27)	(48)	54
--	------	------	----

Resultado cambiario no realizado	219	231	58
----------------------------------	-----	-----	----

**Cambios en activos y pasivos de operación:**

Clientes	(566)	(922)	(360)
----------	-------	-------	-------

Inventarios	(543)	(294)	103
-------------	-------	-------	-----

Partes relacionadas	(44)	57	1,106
---------------------	------	----	-------

Impuestos por recuperar	(1,295)	119	(825)
-------------------------	---------	-----	-------

Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados	(86)	(479)	35
--	------	-------	----

Proveedores	158	873	1,749
-------------	-----	-----	-------

Beneficios a empleados por terminación y retiro	41	18	144
---	----	----	-----

Beneficios a empleados a corto plazo	111	315	(94)
--------------------------------------	-----	-----	------

Otras cuentas por pagar	119	(243)	(253)
-------------------------	-----	-------	-------

<b>4,996</b>	<b>6,942</b>	<b>9,470</b>
--------------	--------------	--------------

Impuesto a las utilidades pagados	(1,428)	(2,397)	(2,717)
-----------------------------------	---------	---------	---------

<b>Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación</b>	<b>3,568</b>	<b>4,545</b>	<b>6,753</b>
--	--------------	--------------	--------------

**Actividades de inversión**

Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	(2,929)	(3,712)	(2,435)
---	---------	---------	---------

Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo	149	225	172
--	-----	-----	-----

Adquisición de activos intangibles	(76)	(105)	(151)
------------------------------------	------	-------	-------

Adq. de negocio, neto de efectivo recibido	(5,414)	(22,361)	256
--	---------	----------	-----

Compra de instrumentos financieros	(1,887)	(41)	(4)
------------------------------------	---------	------	-----

Venta de instrumentos financieros	2,168	1,795	0
-----------------------------------	-------	-------	---

Flujo recibido por venta de asociadas		3,223	(60)
---------------------------------------	--	-------	------

Intereses cobrados	275	171	221
--------------------	-----	-----	-----

<b>Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión</b>	<b>(7,714)</b>	<b>(20,805)</b>	<b>(2,001)</b>
--	----------------	-----------------	----------------

**Actividades de financiamiento**

Préstamos obtenidos	4,286	31,102	45,007
---------------------	-------	--------	--------

Intereses pagados	(25)	(619)	(2,435)
Efectivo por operaciones de factoraje	0	2,538	-
Pagos por operaciones de factoraje	0	(1,911)	-
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(2,126)	(10,402)	(49,076)
Pago de préstamos partes relacionadas	(193)	-	-
Recompra de acciones	(309)	(338)	(637)
Colocación de acciones recompradas	61	17	281
Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(40)	(23)	(5)
Dividendos pagados a la participación controladora	(1,335)	(1,463)	(1,506)
Incrementos de capital social	17	-	-
Dividendos pagados a la participación no controladora	(30)	(49)	(106)
<b>Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento</b>	<b>306</b>	<b>18,852</b>	<b>(8,477)</b>
(Disminución) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	<b>(3,839)</b>	<b>2,592</b>	<b>(3,725)</b>
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	120	(125)	(458)
Efectivo y equivalentes al inicio del año	7,985	4,266	6,733
Efectivo y equivalentes al cierre del año	<b>4,266</b>	<b>6,733</b>	<b>2,550</b>

## Información financiera por línea de negocio, zona geográfica y ventas de exportación:

Hemos evaluado los resultados de nuestro negocio y la utilización de recursos en dos segmentos de reporte: (i) lácteos y derivados lácteos y (ii) bebidas no lácteas y otras.

Nuestras operaciones principalmente se llevan a cabo en México, Estados Unidos y Centroamérica. En 2017 entramos en el mercado brasileño al adquirir el 99.99% de Vigor Alimentos, S.A. una empresa de lácteos altamente reconocida en Brasil.

Para más información consultar las secciones *II. La Emisora, B) Descripción del Negocio I) Actividad Principal y III. Información Financiera, D) Comentarios Y Análisis Sobre Los Resultados De Operación Y Situación Financiera.*

## Informe de créditos relevantes:

A continuación, se destaca cierta información respecto a nuestros principales créditos relevantes al 31 de diciembre de 2018, la cual está sujeta en su integridad a la sección "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los

Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora – Nivel de Endeudamiento” y a nuestros Estados Financieros Auditados.

Créditos contratados por la Emisora que representan 10% o más del pasivo total de los Estados Financieros consolidados de la Emisora al 31 de diciembre de 2018:

### **1.- Certificado Bursátil LALA 18**

#### **Descripción:**

Emisión de Certificados Bursátiles con clave de pizarra LALA 18, emitido el 12 de marzo de 2018, Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como emisor y como acreedores los inversionistas nacionales a través de la Bolsa Mexicana de Valores.

#### **Monto Total del Crédito:**

\$6,000,000.00 (Seis mil millones de Pesos 00/100 M.N.).

#### **Tasa de Interés:**

La tasa de interés es fija, 9.17%, con pago de intereses semestrales. La tasa fija fue establecida de acuerdo con las ofertas recibidas por los inversionistas en los libros de la emisión. Los pagos de intereses son semestrales, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

#### **Fecha de Vencimiento:**

28 de febrero de 2028.

### **2.- Certificado Bursátil LALA 18-2**

#### **Descripción:**

Emisión de Certificados Bursátiles con clave de pizarra LALA 18-2, emitido el 12 de marzo de 2018, Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como emisor y como acreedores los inversionistas nacionales a través de la Bolsa Mexicana de Valores.

#### **Monto Total del Crédito:**

\$4,000,000.00 (Cuatro mil millones de Pesos 00/100 M.N.).

#### **Tasa de Interés:**

La tasa de interés es variable, se obtiene de la suma de la tasa publicada por el Banco de México TIIE 28 días más el margen aplicable (0.50%). El margen aplicable fue establecido de acuerdo con las ofertas recibidas por los inversionistas en los libros de la emisión. Los pagos de intereses son por periodos de 28 días, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

#### **Fecha de Vencimiento:**

06 de marzo de 2023.

### **3.- Certificado Bursátil LALA 18-3**

#### **Descripción:**

Emisión de Certificados Bursátiles con clave de pizarra LALA 18-3, emitido el 17 de abril de 2018, Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como emisor y como acreedores los inversionistas nacionales a través de la Bolsa Mexicana de Valores.

#### **Monto Total del Crédito:**

\$3,000,000.00 (Tres mil millones de Pesos 00/100 M.N.).

#### **Tasa de Interés:**

La tasa de interés es variable, se obtiene de la suma de la tasa publicada por el Banco de México TIIE 28 días más el margen aplicable (0.40%). El margen aplicable fue establecido de acuerdo con las ofertas recibidas por los inversionistas en los libros de la emisión. Los pagos de intereses son por periodos de 28 días, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

#### **Fecha de Vencimiento:**

13 de abril de 2021.

### **4.- Crédito Bilateral con Citi Banamex**

#### **Descripción:**

Contrato de Crédito Simple, celebrado el 12 de marzo de 2018, entre Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como Acreditado y Banco Nacional de México, S.A. integrante de Grupo Financiero Banamex como Acreedor.

#### **Monto Total del Crédito:**

\$2,375,000.00 (Dos mil trescientos setenta y cinco millones de Pesos 00/100 M.N.).

#### **Tasa de Interés:**

La tasa de interés es variable, se obtiene de la suma de la tasa publicada por el Banco de México TIIE 28 días más el margen aplicable (0.75%). El margen aplicable fue negociado con el Acreedor. Los pagos de intereses son mensuales en periodos de 30 días, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

#### **Fecha de Vencimiento:**

10 de marzo de 2023.

### **5.- Crédito Bilateral con Bank of America México**

#### **Descripción:**

Contrato de Crédito, celebrado el 10 de abril de 2018, entre Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como Acreditado y Bank of America Mexico, S.A. Institución de Banca Múltiple como Acreedor.

#### **Monto Total del Crédito:**

\$2,350,000.00 (Dos mil trescientos cincuenta millones de Pesos 00/100 M.N.).

#### **Tasa de Interés:**

La tasa de interés es variable, se obtiene de la suma de la tasa publicada por el Banco de México TIIE 28 días más el margen aplicable (0.725%). El margen aplicable fue negociado con el Acreedor. Los pagos de intereses son mensuales en periodos de 30 días, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

#### **Fecha de Vencimiento:**

11 de abril de 2023.

### **6.- Crédito Sindicado**

#### **Descripción:**

Contrato de Crédito Simple, celebrado el 22 de junio de 2018, entre Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como Acreditado y BBVA Bancomer S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer, Banco Santander (México), S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Santander México, Banco J.P. Morgan, S.A., Institución de Banca Múltiple, J.P. Morgan Grupo Financiero, Scotiabank Inverlat, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Scotiabank Inverlat y HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC como Acreedores.

#### **Monto Total del Crédito:**

\$5,948,000.00 (Cinco mil novecientos cuarenta y ocho millones de Pesos 00/100 M.N.).

#### **Tasa de Interés:**

La tasa de interés es variable, se obtiene de la suma de la tasa publicada por el Banco de México TIIE 28 días más el margen aplicable (0.65%). El margen aplicable fue negociado con los Acreedores. Los pagos de intereses son mensuales en periodos de 30 días, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

#### **Fecha de Vencimiento:**

22 de junio de 2023.

Todos los recursos obtenidos derivado de los Créditos referidos en los párrafos anteriores fueron utilizados principalmente para el refinanciamiento de la deuda contraída el 23 de octubre de 2017 para la Adquisición de Vigor, así como diversas subsidiarias o afiliadas, por parte de la Emisora.

Nos encontramos al corriente en el pago de capital e intereses, así como en cumplimiento de nuestras obligaciones de hacer y no hacer de todos nuestros créditos. Algunos de nuestros contratos de crédito relevantes contienen, principalmente y de forma enunciativa más no limitativa, las siguientes obligaciones de hacer y no hacer incluyen:

- entregar información financiera;
- permitir al personal autorizado de nuestros acreditantes efectuar inspecciones en los libros, registros contables o activos;
- notificar por escrito a nuestros acreditantes en caso de que se presenten ciertos eventos;
- mantener seguros sobre nuestros activos fijos en términos razonablemente aceptados para nuestros acreditantes;
- realizar sus operaciones con afiliadas en términos y condiciones de mercado;
- cumplir con ciertas obligaciones financieras;
- limitaciones a la contratación de deuda adicional superior a 90 millones de Dólares;
- limitaciones en la constitución de gravámenes;
- no otorgar préstamos a terceros;
- no realizar consolidaciones, fusiones, reorganizaciones, escisiones, liquidar o disolverse (excepto cuando Grupo Lala o sus subsidiarias sean las compañías sobrevivientes o resultantes en dichas transacciones);
- no vender o de cualquier manera enajenar activos, excepto por ventas que sean en el curso ordinario del negocio o no excedan de determinado monto;
- no decretar, pagar o de cualquier forma repartir dividendos a los accionistas, únicamente en los casos en que la compañía se mantenga en algún supuesto de incumplimiento;
- no celebrar acuerdos que puedan restringir el cumplimiento de los contratos de deuda;
- no permitir que ocurra un cambio en el control de la Emisora;
- ciertas limitaciones en la reducción de nuestro capital.

---

## **Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la emisora:**

---

*La siguiente discusión y análisis tiene la intención de facilitar la comprensión y entendimiento de cambios importantes y tendencias en nuestros resultados históricos consolidados y de nuestra condición financiera; así como de los factores que afectan nuestros recursos financieros. La siguiente discusión y análisis se basa en, y debe ser leída en conjunto con nuestros Estados Financieros Auditados y las notas a los mismos, cualquier otra información financiera incluida en este Reporte Anual, así como la sección "Factores de Riesgo". En esta discusión se han incluido cifras de nuestra situación financiera que consideran nuestras operaciones en México, Brasil, Centroamérica y Estados Unidos. Esta información no incluye toda la información comprendida en los estados financieros de Grupo Lala antes mencionados. Las cantidades y porcentajes han sido redondeados, por lo que podrían no expresar el resultado aritmético exacto de las cifras expresadas y podrían variar en proporciones menores en diferentes contextos.*

Los estados financieros que forman parte de este Reporte Anual incluyen los estados financieros consolidados y auditados de Grupo Lala, S.A.B. de C.V., al 31 de diciembre de 2016, 2017 y 2018.

De conformidad con la IFRS 3 que otorga un periodo de doce meses para completar la asignación del precio de compra a partir de la fecha de adquisición, a la fecha de presentación de los estados financieros consolidados, LALA concluyó con el proceso de completar la asignación del precio de compra a los activos netos identificados en la adquisición del negocio de Vigor en Brasil. Esta asignación se llevó a cabo con apoyo de valuadores independientes para la determinación de los valores razonables de ciertos activos al 26 de octubre de 2017. Derivado de la conclusión de la asignación del precio de compra referido, los estados financieros consolidados de la Entidad, por el año terminado el 31 de diciembre de 2017 tuvieron modificaciones respecto a los incluidos en el Reporte Anual correspondiente al ejercicio 2017 y han sido actualizados en la realización del presente análisis.

## Resumen de información financiera consolidada

En resumen, la siguiente tabla presenta los resultados consolidados de la Emisora:

Resultados*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	18 vs '17
Ventas Netas	53,468	62,540	75,419	16.97%	20.59%
Utilidad de Operación	5,248	5,600	5,411	6.71%	(12.37%)
Utilidad Neta	4,193	2,965	1,994	(29.29%)	(40.26%)
EBITDA	6,861	7,479	7,781	8.99%	4.04%

\* Millones de pesos

## Pronunciamentos Normativos emitidos recientemente

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de IFRS nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB" por sus siglas en inglés) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2018.

### IFRS 9, Instrumentos Financieros

La IFRS 9, Instrumentos financieros, sustituye a la IAS 39, Instrumentos financieros: reconocimiento y medición. Esta norma es obligatoriamente efectiva para periodos que comiencen en o después del 1 de enero de 2018 e incluye la introducción de un nuevo modelo de deterioro con base en pérdidas esperadas y cambios limitados a los requisitos de clasificación y medición de activos financieros. Concretamente, el nuevo modelo de deterioro se basa en las pérdidas crediticias esperadas en lugar de las pérdidas incurridas y se aplicará a los instrumentos financieros medidos a su costo amortizado o a valor razonable a través de otros resultados integrales, a arrendamientos por cobrar, contratos de activos, ciertos compromisos de préstamos por escrito y a los contratos de garantías financieras.

Por su parte, la IFRS 9 también introduce algunos cambios en la contabilidad de coberturas en relación con la forma de evaluar la efectividad de las relaciones de cobertura, así como que dichas relaciones deben estar alineadas a los objetivos y a las estrategias de administración de riesgos de la Entidad. Los requerimientos de la IFRS 9 se adoptaron de manera prospectiva sin representar impactos en la transición, ya que dichos requerimientos son consistentes con la política contable aplicada por la Entidad bajo IAS 39; esto significa que todos los contratos de instrumentos financieros derivados designados como coberturas contables desde antes del 1 de enero de 2018 y vigentes a dicha fecha, sufrieron únicamente un cambio en documentación de la cobertura contable, en línea con los nuevos requerimientos de IFRS 9 operaciones de cobertura; mientras que todos los nuevos instrumentos financieros derivados contratados a partir del 1

de enero de 2018 y que se designen como coberturas contables, son sujetos directamente de los requerimientos de la nueva norma.

Adicionalmente, la introducción de la IFRS 9 no implica cambios significativos relacionados con la clasificación y medición de pasivos financieros, excepto por el tratamiento de las modificaciones de los términos de un pasivo financiero, que requieren un ajuste al costo amortizado cuando una transacción de refinanciamiento no implica una extinción del pasivo. Dichos cambios, no fueron aplicables a la Entidad en el periodo reportado.

Finalmente, la adopción de la IFRS 9 derivó en nuevas revelaciones en atención a los requerimientos de la IFRS 7 Instrumentos Financieros: Revelaciones.

#### *IFRS 15, Ingresos de contratos con clientes*

La IFRS 15, Ingresos de contratos con clientes, entró en vigor a partir del 1 de enero de 2018. Bajo esta norma, el reconocimiento de ingresos está basado en la transferencia de control, es decir, utiliza la noción de control para determinar cuándo un bien o servicio es transferido al cliente.

La norma también presenta un único modelo integral para la contabilización de ingresos procedentes de contratos con clientes y sustituye a la guía de reconocimiento de ingresos más reciente, incluyendo la orientación específica de la industria. Dicho modelo integral introduce un enfoque de cinco pasos para el reconocimiento de ingresos: (1) identificación del contrato; (2) identificar las obligaciones de desempeño en el contrato; (3) determinar el precio de la transacción; (4) asignar el precio de la transacción a cada obligación de desempeño en el contrato; y (5) reconocer el ingreso cuando la entidad satisfaga la obligación de desempeño.

Además, se incrementó la cantidad de revelaciones requerida en los estados financieros consolidados de la Entidad, específicamente con relación al momento de cumplimiento de la obligación de desempeño identificada, los términos de pago significativos, el método para la determinación del precio, incluyendo las contraprestaciones variables significativas consideradas, y el método utilizado para el reconocimiento del ingreso.

#### *IFRIC 22, Interpretación sobre transacciones en moneda extranjera y contraprestación anticipada*

Esta interpretación busca aclarar la contabilidad de las transacciones que incluyen la recepción o el pago de una contraprestación anticipada en moneda extranjera. La interpretación se emitió para reducir las diferencias en la práctica relacionada con el tipo de cambio utilizado cuando una entidad reporta transacciones que están denominadas en una moneda extranjera, de acuerdo con la IAS 21, Efectos de las variaciones en el tipo de cambio de la moneda extranjera, en circunstancias en las que la contraprestación es recibida o pagada antes de que el activo, gasto o ingresos se reconozcan. Esta interpretación es efectiva a partir del 1 de enero de 2018.

La Entidad convierte las contraprestaciones anticipadas al tipo de cambio de la fecha en que se lleva a cabo la transacción, ya sea recibida o pagada y les da un tratamiento de partida no monetaria, por lo cual, no tuvo impactos en la adopción de esta interpretación en sus estados financieros consolidados.

#### *IFRS nuevas y revisadas emitidas no vigentes en el periodo de reporte*

Adicionalmente, se han emitido una serie de nuevas normas, modificaciones e interpretaciones, que aún no se encuentran vigentes para los periodos que finalizaron el 31 de diciembre de 2018 y que no han sido adoptadas anticipadamente por la Entidad. A continuación, se incluye un resumen de estas nuevas normas e interpretaciones, así como la evaluación de la Entidad en cuanto a los posibles impactos en los estados financieros consolidados:

#### *IFRS 16, Arrendamientos*

La IFRS 16 Arrendamientos sustituye a la IAS 17 Arrendamientos y sus interpretaciones relacionadas. Esta nueva norma incorpora la mayoría de los arrendamientos en el balance para los arrendatarios bajo un solo modelo, eliminando la distinción entre arrendamientos operativos y financieros. La IFRS 16 es efectiva a partir del 1 de enero de 2019 y la Entidad decidió adoptarla con el reconocimiento de todos los efectos a esa fecha, sin modificar periodos anteriores.

Bajo esta norma, los arrendatarios reconocerán un activo por derecho de uso y el pasivo por arrendamiento correspondiente. El derecho de uso se depreciará en función al plazo contractual o en algunos casos, en su vida útil económica. Por su parte, el pasivo financiero se medirá en su reconocimiento inicial descontando a valor presente los pagos de renta mínimos futuros de acuerdo con un plazo, utilizando una tasa de descuento que represente el costo de fondeo del arrendamiento; posteriormente, el pasivo devengará intereses hasta su vencimiento.

La Entidad ha tomado las medidas requeridas para implementar los cambios que la norma representa en términos de control interno, asuntos fiscales y de sistemas, a partir de la fecha de adopción.

Finalmente, como resultado de estos cambios en la contabilidad, algunos indicadores de desempeño de la Entidad, como la utilidad de operación y la UAFIDA (utilidad antes de ingresos financieros netos, impuestos, depreciación y amortización), se verán afectados debido a que, lo que anteriormente era reconocido como un gasto por renta operativo equivalente a los pagos de renta, ahora se reconocerá una parte reduciendo el pasivo financiero (lo cual no afectará el estado de resultados); y, la otra parte, se reconocerá como un gasto financiero, debajo del indicador de utilidad de operación. Por otra parte, el gasto por depreciación de los activos por derecho de uso, afectará la utilidad de operación de manera lineal, pero sin representar una salida de efectivo, lo cual beneficiará la UAFIDA.

#### *IFRIC 23, Interpretación sobre posiciones fiscales inciertas*

Esta interpretación busca aclarar la aplicación de los criterios de reconocimiento y medición que establece la IAS 12, Impuestos a la utilidad, cuando existen posiciones fiscales inciertas. Posiciones fiscales inciertas son aquellas posiciones fiscales en donde existe incertidumbre acerca de si la autoridad fiscal competente aceptará la posición fiscal bajo las leyes fiscales vigentes. En dichos casos, la Entidad reconocerá y medirá su activo o pasivo por impuestos corrientes o diferidos aplicando los requisitos de la IAS 12 en base a ganancias (pérdidas) fiscales, bases fiscales, pérdidas fiscales no utilizadas, créditos fiscales no utilizados y las tasas de impuestos determinados aplicando esta Interpretación.

#### *Impacto*

La Emisora está evaluando el impacto potencial que estas nuevas normas pueden tener en sus Estados Financieros como resultado de las modificaciones planteadas, con la situación financiera vigente al 31 de diciembre de 2016, 2017 y 2018, de acuerdo con las disposiciones transitorias y las fechas efectivas de entrada en vigor correspondientes. Para más información sobre este punto ver “Factores de Riesgo - La adopción de nuevos pronunciamientos contables en un futuro pudiera traer un efecto material adverso en nuestros resultados de operación” de este Reporte Anual.

---

## **Resultados de la operación:**

---

#### *Ventas Netas*

Las ventas netas durante el 2018 crecieron 20.6%, llegando a \$75,419 millones de pesos. Esto se debe a una combinación de crecimiento orgánico y a la consolidación de las operaciones en Brasil. Esto representó un crecimiento compuesto promedio anualizado (CAGR) de 2016 a 2018 de 18.8%.

Las ventas netas durante el 2017 crecieron 17.0%, llegando a \$62,540 millones de pesos. El crecimiento orgánico representó el 12.6%, mientras que las operaciones del negocio recientemente adquirido en Brasil contribuyeron otro 4.4%.

Ventas Netas*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Consolidado	53,468	62,540	75,419	17.00%	20.59%

\* Millones de pesos

### Ventas Netas por categoría

Las ventas de nuestros productos consisten en tres categorías: a) Leches, b) Derivados y c) Bebidas y Otros. En 2018, la categoría de Leches representó el 51.8% del total de las ventas, mientras que en el mismo periodo de 2017 representaron el 59.3%. No obstante, tomando en consideración el incremento global que hubo en las ventas, en cuanto a volumen esta categoría creció 5.7% durante el año, debido al desempeño de la categoría de Leche en México bajo las marcas LALA y NutriLeche, así como las ventas adicionales de Leche UHT provenientes de Brasil.

En el caso de los Derivados Lácteos representaron el 43.0% y 35.4% en 2018 y 2017, respectivamente. Lo anterior, es atribuible a un crecimiento acelerado en queso, crema y yoghurt; pero también, la adición de los productos lácteos de valor agregado de Vigor (considerando que Vigor comenzó a consolidar en noviembre de 2017).

La categoría de Bebidas y Otros representó en 2018 el 5% del total de las ventas de ese periodo y en 2017 representó el 5.3% del total de las ventas del periodo. Nuevamente, pese a que, tomando como referencia el total de ventas, esta categoría disminuyó respecto de las otras dos, en cuanto al volumen presentó un crecimiento en 14% en el año, principalmente debido al impulso en la categoría de Carnes Frías en México.

### Costo de Ventas

El costo de ventas se compone principalmente del costo de la leche, otras materias primas, mano de obra y gastos fijos de las plantas.

El costo de ventas para el 2018 fue de \$48,909 millones de pesos, que representa un incremento de 24.63% relativo al 2017. El costo como porcentaje de la venta neta tuvo una variación año contra año, pasando de 62.75% en 2017 a 64.85% en 2018. Esto se debió en parte, a la integración de las operaciones de LALA en Brasil con márgenes más bajos y una inflación de costos de insumos en México mayor a la esperada, particularmente en energía y empaques.

El costo de ventas para el 2017 fue de \$39,242 millones de pesos, que representa un incremento de 18.29% relativo al 2016. El costo como porcentaje de la venta neta tuvo una variación año contra año, pasando de 62.0% en 2016 a 62.75% en 2017. Esta variación se debió principalmente al aumento de los costos de materia prima y a la inflación.

Costo de Ventas*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Consolidado	33,173	39,242	48,909	18.29%	24.63%
% / Venta Neta	62.00%	62.75%	64.85%	0.75%	2.10%

\* Millones de pesos

### Margen Bruto

La utilidad bruta en 2018 aumentó 13.79% en comparación al 2017, para finalizar en \$26,510 millones de pesos, representando el 35.15% de las ventas netas, una disminución del 2.10% sobre el margen de 2017, debido a múltiples factores como el efecto en el margen provocado por la venta de Itambé en el último trimestre de 2017; la inflación de

precios de electricidad, combustible y empaque en México y la disminución de la demanda en Centroamérica (principalmente en Nicaragua debido a su situación sociopolítica complicada).

La utilidad bruta en 2017 aumentó 14.8% en comparación al 2016, para finalizar en \$23,298 millones de pesos, representando el 37.25% de las ventas netas, una disminución de 75 puntos base sobre el margen de 2016, principalmente por la inflación en los costos de materia prima.

<b>Margen Bruto*</b>	<b>Al 31 de diciembre de:</b>			<b>Cambio %</b>	
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>'16 vs '17</b>	<b>'17 vs '18</b>
Consolidado	20,295	23,298	26,510	14.80%	13.79%
% / Venta Neta	38.00%	37.25%	35.15%	(-0.75%)	(-2.10%)

\* Millones de pesos

### Gastos de Operación

El total de gastos de operación contempla gastos de distribución, gastos de operación y el neto de otros ingresos gastos. Los principales componentes de nuestros gastos de operación son: gastos de venta, mercadotecnia, gastos generales y de administración.

Durante 2018, el total de gastos de operación ascendió a \$21,099 millones de pesos, un incremento de 19.22% en comparación al 2017, donde el total de gastos de operación alcanzó los \$17,698 millones de pesos. El total de gastos de operación representó un 27.98% sobre las ventas, en comparación al 28.30% del año anterior.

Al 31 de diciembre de 2017, el total de gastos de operación alcanzó \$17,698 millones de pesos, lo cual representó un incremento de 17.63% relativo al año 2016, principalmente debido a costos relacionados a nuestros negocios en Centroamérica y Estados Unidos. El total de gastos de operación representó un 28.30% de las ventas netas totales para el año 2017.

<b>Gastos*</b>	<b>Al 31 de diciembre de</b>			<b>Cambio %</b>	
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>'16 vs '17</b>	<b>'17 vs '18</b>
Gastos de Distribución	4,051	4,679	5,441	15.50%	16.29%
Gastos de Operación	11,079	13,178	15,926	18.95%	20.85%
Neto de otros gastos	(84)	(159)	(268)	89.29%	68.55%
<b>Total de gastos en la utilidad de operación</b>	<b>15,046</b>	<b>17,698</b>	<b>21,099</b>	<b>17.63%</b>	<b>19.22%</b>
% / Venta Neta	28.10%	28.30%	27.98%	0.20%	(0.32%)

\* Millones de pesos

### Utilidad de Operación

En el 2018, la utilidad de operación sumó \$5,411 millones de pesos, equivalente a una disminución de 3.38% respecto al año 2017. La reducción se explica principalmente por el considerable impacto del aumento de los precios de las materias primas, en particular los envases y la energía (electricidad y diésel) en México y por las dificultades que se tuvieron en Centroamérica y Estados Unidos en la parte media del año y que no alcanzaron a equilibrar en la visión global la mejora presentada en estas regiones en el último trimestre.

En 2017 la utilidad de operación aumentó 6.71% para alcanzar \$5,600 millones de pesos en comparación con los \$5,248 millones de pesos del año anterior.

Utilidad de Operación*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Consolidado	5,248	5,600	5,411	6.71%	(3.38%)
% / Venta Neta	9.80%	8.95%	7.17%	(0.85%)	(1.78%)

\* Millones de pesos

### Resultado Integral de Financiamiento

Los gastos netos por financiamiento en el 2018 alcanzaron los \$2,454 millones de pesos, lo que representa un incremento del 287.07% respecto de los \$634 millones del año 2017. La variación se debe principalmente al pago de intereses relacionados a la deuda empleada para la adquisición de Vigor, que comenzó a pagarse mientras corría el último trimestre de 2017.

El gasto financiero neto en el 2017 terminó en \$634 millones de pesos en comparación con la utilidad de \$290 millones de pesos que se tuvieron por el mismo concepto en 2016.

Resultado Integral de Financiamiento*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Consolidado	(290)	(634)	(2,454)	(318.62%)	287.07%
% / Venta Neta	(0.50%)	(1.01%)	(3.25%)	(1.51%)	2.24%

\* Millones de pesos

### Impuesto a la Utilidad

Al cierre de 2018, la provisión de impuesto sobre la renta para el ejercicio fue de \$963 millones de pesos que representó una reducción de \$1,038 millones de pesos en comparación con el 2017, reducción que se debió a que la adquisición del negocio en Brasil provocó una provisión extraordinaria para el año anterior.

Durante el 2017 nuestra provisión de impuesto sobre la renta fue de \$2,001 millones de pesos, lo que representó un incremento de \$656 millones de pesos en comparación con el año completo 2016.

### Utilidad Neta.

La utilidad neta para el ejercicio 2018 fue de \$1,994 millones de pesos, lo que significa una disminución de 32.75%, lo que se explica principalmente por el incremento en el gasto financiero neto derivado de la deuda por la adquisición de Vigor aunado a los efectos de las cuentas de balance monetario.

La utilidad neta del 2017 finalizó en \$2,965 millones de pesos, con una disminución de 29.3% con respecto a la reportada por el año 2016.

### Utilidad de Operación antes de Depreciación y Amortización (EBITDA)

El EBITDA se calcula sumando a la Utilidad de Operación los montos derivados de la depreciación, la amortización y deterioros de marcas del ejercicio.

EBITDA*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Utilidad de Operación	5,248	5,600	5,411	6.71%	(3.37%)
Depreciación y Amortización	1,613	1,879	2,369	16.49%	26.10%
<b>EBITDA</b>	<b>6,861</b>	<b>7,479</b>	<b>7,781</b>	<b>9.01%</b>	<b>4.04%</b>

\* Millones de Pesos

El EBITDA del año 2018, creció 4.04% para llegar a \$7,781 millones de pesos. No obstante, el margen EBITDA descendió 164 puntos base, de 11.96% a 10.32%. El decremento en margen se debió principalmente a los efectos inflacionarios y gastos de transformación anteriormente mencionados, así como a la consolidación del negocio de Brasil que presentó menor margen contra ventas que el del negocio en México.

El EBITDA de 2017 se ubicó en \$7,479 millones de pesos, un crecimiento de 9.01% comparado con 2016. El margen EBITDA disminuyó en 87 puntos base de 12.83% a 11.96%.

EBITDA*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Consolidado	6,861	7,479	7,781	9.01%	3.17%
% / Venta Neta	12.83%	11.96%	10.32%	(0.87%)	(1.64%)

\* Millones de pesos

## Situación financiera, liquidez y recursos de capital:

### Flujo de Efectivo.

Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2018, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$6,753 millones de pesos, comparado con \$4,545 millones de pesos para 2017.

El flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$2,001 millones de pesos, comparado con \$20,805 millones de pesos para 2017, representa una disminución de \$18,804 millones de pesos, principalmente como consecuencia de las adquisiciones de negocio realizadas durante 2017 por \$22,361 millones de pesos.

El flujo de efectivo generado en actividades de financiamiento fue de \$8,478 millones de pesos, comparado con \$18,852 millones de pesos utilizados durante 2017, lo que representa una variación a la baja por \$10,374 millones de pesos atribuible principalmente al efecto del crédito obtenido en 2017 para la adquisición de Vigor y su posterior reestructura en 2018. Durante 2018 la compañía pagó \$1,506 millones de pesos de dividendos, mientras que en 2017 se pagaron \$1,463 millones de pesos.

Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2017, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$4,545 millones de pesos, comparado con \$7,100 millones de pesos para 2016.

El flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$20,805 millones de pesos, comparado con \$7,714 millones de pesos para 2016, un incremento de \$13,091 millones de pesos.

El flujo de efectivo generado en actividades de financiamiento fue de \$18,852 millones de pesos, comparado con \$307 millones de pesos utilizados durante 2016, lo que representa una variación por \$18,545 millones de pesos atribuible principalmente al efecto neto de los préstamos obtenidos en 2017. Durante 2017 la compañía pagó \$1,463 millones de pesos de dividendos, mientras que en 2016 se pagaron \$1,334 millones de pesos.

#### *Estructura Financiera.*

Al 31 de diciembre de 2018, la posición de efectivo de la Emisora disminuyó en \$4,183 millones de pesos en comparación al cierre de 2017, para cerrar en \$2,550 millones de pesos. Esta variación es principalmente derivada del pago de los intereses relativos a la deuda.

Al 31 de diciembre de 2017, la posición de efectivo de la Emisora aumentó en \$2,467 millones de Pesos en comparación al cierre de 2016, para cerrar en \$6,733 millones de pesos. Esta variación se debió principalmente a la venta de Itambé.

Posición de Efectivo*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Consolidado	4,266	6,733	2,550	57.83%	(62.13%)
% / Venta Neta	7.98%	10.77%	3.38%	2.79%	(7.38%)

\*Millones de Pesos

Al 31 de diciembre de 2018 la deuda total ascendió a \$26,499 millones de pesos, de los cuales el 10% corresponde a deuda de corto plazo y lo restante a largo plazo. Esta deuda considera la deuda en México, que representa el 89%, con vencimiento promedio de 4.8 años y la de Brasil, que representa el 11% y tiene un vencimiento promedio de 0.9 años. Esta deuda es una combinación de 3 bonos locales (CEBURES) y deuda bancaria, incluyendo 2 acuerdos bilaterales y un crédito sindicado.

Al 31 de diciembre de 2017, la deuda total a corto plazo era de \$26,354 millones de pesos y la deuda a largo plazo era de \$4,618 millones de pesos, es decir, una deuda total de \$30,971 millones de pesos. Esta deuda consideraba: a) El crédito puente con tres instituciones financieras usado para financiar la adquisición de Vigor; b) La deuda brasileña adquirida, denominada en Reales, equivalentes a \$6,538 millones de pesos; y c) La refinanciación de instrumentos de capital de trabajo en Brasil para reducir las alternativas de costo.

Al 31 de diciembre de 2016, la deuda total fue de \$2,375 millones de pesos.

#### *Nivel de endeudamiento.*

La siguiente tabla muestra el nivel de endeudamiento al 31 de diciembre de 2016, 2017 y 2018.

Nivel de Endeudamiento*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Deuda de corto plazo	2,149	26,354	1,654	1,126%	(1,493%)
Porción circulante de la deuda de largo plazo	70	2,272	935	3,145%	(143.00%)
Deuda de largo plazo	156	2,345	23,906	1,403%	919.45%
<b>Total</b>	<b>2,375</b>	<b>30,971</b>	<b>26,495</b>	<b>1,204%</b>	<b>(14.45%)</b>

\*Millones de Pesos

En orden de relevancia, a continuación se presenta una descripción de las características del perfil, tasa e instrumentos financieros que componen el endeudamiento de la Emisora solo al 31 de diciembre de 2018. Para ver más acerca del endeudamiento de la compañía al término de los ejercicios 2017 y 2016 y de los créditos más relevantes, ir a los estados financieros consolidados consultables en la *sección VII – Anexos* y a la *sección III, inciso c – Información Financiera, Informe de créditos relevantes*.

## a) Deuda corto plazo

Préstamos	Moneda	Tasa de interés	2018
HSBC - Lei 4131 con vencimiento octubre 2019	R\$	CDI + 0.98%	\$1,618,697
FINIMP 1 con vencimiento mayo 2019	R\$	4.66%	8,951
FINIMP 2 con vencimiento junio 2019	R\$	4.07%	8,937
FINIMP 3 con vencimiento junio 2019	R\$	4.05%	8,736
FINIMP 4 con vencimiento junio 2019	R\$	4.07%	8,730
			<u>\$1,654,051</u>

## b) Deuda largo plazo

Préstamos	Moneda	Tasa de interés	Importe	Vencimiento	
				Porción circulante	A largo plazo
BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2023 (i)	\$	TIIIE 28 + 0.65%	\$1,418,802	\$106,279	\$1,312,523
JPM con vencimiento en junio 2023(ii)	\$	TIIIE 28 + 0.65%	1,302,679	97,597	1,205,082
Scotiabank con vencimiento en junio 2023 (iii)	\$	TIIIE 28 + 0.65%	888,190	66,543	821,647
Santander con vencimiento en junio 2023 (iv)	\$	TIIIE 28 + 0.65%	1,421,104	106,469	1,314,635
HSBC con vencimiento en junio 2023 (v)	\$	TIIIE 28 + 0.65%	888,190	66,543	821,647

Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028 (vi)	\$	Tasa Fija 9.17%	5,977,473	-	5,977,473
Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023 (vii)	\$	TIE 28d + 0.50%	3,986,340	-	3,986,340
Cebur Lala 18- 3 con vencimiento en abril 2021 (viii)	\$	TIE 28d + 0.40%	2,985,812	-	2,985,812
CITI Banamex con vencimiento en marzo 2023 (ix)	\$	TIE 28d + 0.75%	2,365,104	272,729	2,092,375
Bank of America con vencimiento en abril 2023 (x)	\$	TIE 28d + 0.725%	2,340,012	-	2,340,012
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2022	R\$	2.50%	12,531	3,208	9,323
BDMG - FINAME con vencimiento marzo 2023	R\$	3.00%	4,435	1,047	3,388
BDMG - FINAME con vencimiento febrero 2023	R\$	3.00%	16,440	3,960	12,480
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	2,356	482	1,874
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	4,299	850	3,449
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	471	96	375
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	757	155	602
BDMG - FINAME con vencimiento enero 2024	R\$	3.50%	5,239	1,071	4,168
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	474	87	387
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	123	23	100
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	314	58	256
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	314	58	256
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	116	21	95

BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	381	70	311
BDMG - FINAME con vencimiento julio 2024	R\$	6.00%	493	89	404
BB - NCE con vencimiento marzo 2019	R\$	105.5% CDI	127,785	127,785	-
BB - CCB con vencimiento marzo 2020 (xi)	R\$	6.70%	1,017,780	17,594	1,000,186
SANTANDER con vencimiento enero 2019	R\$	5.00%	59,498	59,498	-
JP Morgan con vencimiento agosto 2022	US\$	3.4%	10,452	640	9,812
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en Julio 2019	US\$	7.5%	1,269	1,269	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en diciembre 2019	US\$	7.5%	808	808	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en octubre 2019	US\$	8.5%	1,331	1,331	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en marzo 2019	US\$	8.5%	1,561	1,235	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en octubre 2020	US\$	7.0%	333	333	326
Arrendamiento financiero con LAFISE Bancentro con vencimiento en noviembre 2020	US\$	De 7.5% - 8.5%	<u>1,905</u>	<u>1,087</u>	<u>818</u>
<b>Total</b>			<b>\$ 24,845,171</b>	<b>\$ 939,015</b>	<b>\$ 23,906,156</b>
Incluyen costos de emisión y obtención de deuda capitalizados pendiente de amortizar por: (i) 6,876; (ii) \$6,342; (iii) \$4,470 ;(iv) \$6,876; (v) \$4,470; (vi) \$22,527; (vii) \$13,660; (viii) \$14,188; (ix) \$9,896; (x) \$9,987 y (xi) \$5,482.					

Los vencimientos de deuda al 31 de diciembre de 2018 son:

<b>Año terminado al 31 de diciembre de</b>	<b>Capital</b>
--	----------------

2019	\$2,617,308
2020	2,639,959
2021	5,127,580
2022	2,656,540
2023-28	13,562,609
Costos de emisión y obtención de deuda capitalizados pendiente de amortizar	<u>(104,774)</u>
	<u>\$ 26,499,222</u>

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como de mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 todas estas obligaciones se han cumplido.

*Estado de Situación Financiera.*

*a. Equipo, Mejoras a Locales Arrendados e Inmuebles y Pre-Operativos.*

En 2018 la cuenta de propiedad, planta y equipo terminó en \$22,277 millones de pesos, una disminución de \$1,302 millones de pesos en comparación con el año inmediato anterior, derivado principalmente de la venta de inmuebles en desuso.

En el 2017 la cuenta de propiedad, planta y equipo terminó en \$23,579 millones de pesos, un incremento de \$5,721 millones de pesos en comparación con el año inmediato anterior, derivado de la adquisición del negocio de Brasil.

En el 2016 el saldo de la cuenta de propiedad planta y equipo cerró en \$17,858 millones de pesos.

*b. Inventarios.*

En 2018, el saldo de inventarios cerró en \$5,219 millones de pesos, una ligera disminución de \$210 millones de pesos. En 2017, nuestros inventarios representaron \$5,429 millones de pesos, una disminución de \$1,532 millones de pesos atribuible principalmente a la adquisición del negocio de Brasil

En 2016, nuestros inventarios representaron \$3,897 millones de pesos.

*c. Proveedores.*

Al 31 de diciembre de 2018 el saldo fue de \$8,781 millones de pesos, que representa un incremento del 7.34% respecto al año anterior. Dicho incremento es el resultado de una mejora en la gestión del capital de trabajo.

Al 31 de diciembre de 2017 el saldo fue de \$8,180 millones de pesos, que representa un incremento del 53% respecto al año anterior. Dicho incremento es el resultado de una mejora en la gestión del capital de trabajo y la adquisición del negocio de Brasil.

Al 31 de diciembre de 2016 el saldo fue de \$5,329 millones de pesos.

*d. Capital Contable.*

El capital contable al 31 de diciembre de 2018 es de \$25,570 millones de pesos, lo que representa una reducción de \$4,387 millones de pesos comparado con el mismo periodo del año anterior.

El capital contable al 31 de diciembre de 2017 es de \$29,957 millones de pesos, lo que representa un incremento de \$1,291 millones de pesos comparado con el mismo periodo del año anterior.

El capital contable al 31 de diciembre de 2016 es de \$28,662 millones de pesos.

*e. Inversiones de Capital.*

Nuestras inversiones de capital se dividen en dos rubros, crecimiento y mantenimiento. Estas se distribuyen en cuatro conceptos principales: distribución, comercialización, producción y administración.

Las inversiones en capital al 31 de diciembre de 2018 fueron de \$2,435 millones de pesos, una disminución de 34.38% plantas y equipo, y otras inversiones de capital, las cuales fueron realizadas para optimizar, pero sobre todo para ampliar, nuestras capacidades.

Destacan las inversiones en las plantas de Guatemala y Costa Rica, las cuales cuentan con capacidad incremental para procesar productos lácteos como la Leche UHT y sobre todo Helados, productos con el mayor margen de la región.

Las inversiones en capital al 31 de diciembre de 2017 fueron de \$3,711 millones de pesos, un incremento de 29.62% derivado de la construcción de cuatro nuevas plantas de producción, así como nueva capacidad instalada.

Inversiones de Capital*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2016	2017	2018	'17 vs '16	'18 vs '17
Consolidado	2,863	3,711	2,435	29.62%	(34.38%)
% / Venta Neta	5.35%	5.93%	3.23%	0.58%	(2.71%)

\*Millones de Pesos

*f. Dividendos.*

Conforme a lo decretado por nuestra asamblea general anual ordinaria de accionistas la suma de los dividendos decretados de las partes controladora y no controladora durante el ejercicio 2018 fue de \$1,612 millones de Pesos, mientras que en 2017 fue de \$1,512 millones de Pesos y en durante el ejercicio 2016 se decretaron dividendos por \$1,364 millones de pesos.

**Partes Relacionadas**

Al 31 de diciembre de 2018, el saldo de partes relacionadas por pagar aumentó por \$1,097 millones de pesos para cerrar en \$1,557 millones de pesos. En lo que se refiere a cuentas por cobrar con partes relacionadas disminuyó \$20 millones de pesos pasando de \$47 millones de pesos en 2017 a \$27 millones de pesos al 31 de diciembre de 2018.

Al cierre de diciembre de 2017, el saldo de partes relacionadas por pagar cerró en \$460 millones de pesos. En lo que se refiere a cuentas por cobrar con partes relacionadas terminó en \$47 millones de pesos al 31 de diciembre de 2017.

Al cierre de diciembre de 2016, el saldo de partes relacionadas por pagar disminuyó por \$148 millones de pesos para cerrar en \$146 millones de pesos. En lo que se refiere a cuentas por cobrar con partes relacionadas ascendió a los \$45 millones de pesos.

**Transacciones Fuera del Balance**

Al 31 de diciembre de 2018, 2017 y 2016 no teníamos transacciones fuera del balance.

**Control Interno:**

La Emisora cuenta con un Comité de Auditoría que desempeña las actividades en materia de auditoría y prácticas societarias que establece la Ley del Mercado de Valores y las que determine el Consejo de Administración. El Comité de Auditoría está conformado por cuatro consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. El presidente de este comité fue designado por la Asamblea General de Accionistas.

La Emisora cuenta también con un Comité de Compensaciones, en apego al Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial, al cual LALA está adherido. Las principales funciones de este Comité son, sugerir al Consejo de Administración los criterios para (i) la evaluación y compensación del Director General y los funcionarios de alto nivel y (ii) la determinación de pagos por separación del Director General. Este Comité también es responsable de analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal de la sociedad, así como de analizar y presentar al Consejo de Administración, para su aprobación, el Sistema Formal de Sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel. El Comité de Compensaciones está integrado por dos consejeros independientes (uno de los cuales lo preside) y un consejero patrimonial, todos designados por el Consejo de Administración y ratificados por la Asamblea General de Accionistas.

---

## Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas:

---

Las estimaciones, provisiones o reservas contables críticas, se detallan en la nota 4 de los estados financieros dictaminados de la Emisora al 31 de diciembre de 2018, mismos que se agregan como anexo al presente reporte anual. A continuación, se presenta una síntesis de su contenido:

a. Juicios críticos:

*Determinación de la moneda funcional*

Para determinar la moneda funcional de la Entidad, la administración evalúa el ambiente económico en el que primariamente genera y desembolsa efectivo. Para ello, se consideran factores relacionados con las ventas, los costos, fuentes de financiamiento y flujos de efectivo generados por la operación.

b. Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones:

*Estimación de probabilidades de incumplimiento y tasa de recuperación para aplicar el modelo de pérdidas esperadas en el cálculo de deterioro de activos financieros.*

La Entidad asigna a los clientes con los que mantiene una cuenta por cobrar a cada fecha de reporte, ya sea de manera individual o en grupo, una estimación de la probabilidad de incumplimiento en el pago de las cuentas por cobrar y la tasa de recuperación estimada, con la finalidad de reflejar los flujos de efectivo que se espera recibir de los saldos vigentes en dicha fecha.

*Análisis de deterioro de activos de larga duración*

La Entidad (i) revisa anualmente si existen o no indicadores de deterioro de sus unidades generadoras de efectivo, y (ii), realiza anualmente una prueba de deterioro de los activos intangibles con vida útil indefinida. Para ambos casos, realiza estimaciones de supuestos relevantes para llevar a cabo la valuación y definir si sus activos de larga duración y de vida indefinida deben reflejar un deterioro porque se ha reducido el monto de beneficios económicos futuros que es probable que se obtengan de los mismos.

*Análisis de deterioro de crédito mercantil*

Determinar si el crédito mercantil ha sufrido deterioro implica el cálculo del valor de uso de las unidades generadoras de efectivo a la cuales ha sido asignado el crédito mercantil. El cálculo del valor de uso requiere que la Entidad determine los flujos de efectivo futuros que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor presente. Cuando los flujos de efectivos futuros reales son inferiores a lo esperado, puede producirse una pérdida material por deterioro.

*Aplicación de método de adquisición*

Cuando se realiza una combinación de negocios, se requiere aplicar el método de adquisición para reconocer los activos netos identificables adquiridos a valor razonable, en la fecha de adquisición; cualquier exceso de la contraprestación pagada sobre los activos netos identificados, se reconoce como un crédito mercantil, el cual se somete a pruebas de deterioro ante la existencia de indicios y por lo menos una vez al año.

*Recuperabilidad de los activos por impuestos a la utilidad diferidos*

Se requiere de una estimación para determinar los activos por impuestos a la utilidad diferidos que se pueden reconocer, en base a la secuencia temporal probable y el nivel de beneficios fiscales futuros con las futuras estrategias de planificación fiscal.

---

## [427000-N] Administración

### Audidores externos de la administración:

---

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2018 presentados en este Reporte Anual fueron auditados por el despacho de contadores públicos Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C., auditores independientes, conforme se establece en su informe incluido en este Reporte Anual.

Desde la constitución de la Emisora, los auditores externos que han prestado sus servicios a LALA no han emitido opinión con salvedad, ni opinión negativa, ni se han abstenido de emitir opinión acerca de los estados financieros de la Emisora.

Todos los servicios distintos a los de auditoría de estados financieros básicos que LALA contrate con los auditores independientes deben ser autorizados previamente por el Consejo de Administración. Particularmente, durante el año 2018, la firma de la que forma parte prestó servicios distintos a los de auditoría de estados financieros básicos consistentes en: (i) *revisión de la herramienta y los procesos para la medición subsecuente en IFRS 16*, (ii) *revisión en materia de instrumentos financieros derivados y deterioro de cuentas por cobrar bajo IFRS*, (iii) *revisión de cumplimiento fiscal de operaciones en Lala Centroamérica por el periodo comprendido entre diciembre de 2014 a octubre de 2018*; (iv) *revisión de la traducción a inglés de los reportes anuales de los años 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017*, (v) *estudios de precios de transferencia para comprobación de valor de usufructo de bienes inmuebles*, (vi) *Asesoría y revisión en materia fiscal del proceso de repatriación de ciertos activos (ejercicios en revisión 2011, 2012, 2013 y 2014)*, (vii) *revisión de asuntos en materia impuestos corporativos, impuestos internacionales y precios de transferencia*. Por dichos servicios se pagó un monto total de 7,162,793 pesos, cantidad que equivale al 28.25% del total de las erogaciones realizadas a la firma durante el ejercicio 2018.

---

### Operaciones con personas relacionadas y conflictos de interés:

---

En el curso normal de nuestros negocios participamos, y en el futuro podríamos participar en distintas operaciones con nuestros accionistas y con sociedades propiedad de o controladas por, directa o indirectamente la Emisora o nuestros accionistas mayoritarios, sujeto a la aprobación del Consejo de Administración. Asimismo, conforme a nuestros estatutos sociales y la Ley del Mercado de Valores, las operaciones relevantes con personas relacionadas son revisadas por nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, el cual está constituido por miembros independientes.

Todas nuestras operaciones con partes relacionadas se han llevado a cabo en el curso ordinario de las operaciones de negocios de la Emisora, en términos y condiciones de operaciones entre partes no relacionadas. Al 31 de diciembre de 2018 tuvimos operaciones con personas relacionadas de aproximadamente \$15,454 millones de Pesos netos.

Al 31 de diciembre de 2017 tuvimos operaciones con personas relacionadas de aproximadamente \$14,242 millones de Pesos netos. Los términos de estas operaciones y servicios no son menos favorables que los ofrecidos por personas no relacionadas, y tenemos acceso a otras fuentes de materiales y servicios en México y en el extranjero, en caso de que nuestras personas relacionadas dejen de ofrecérselos en términos competitivos. Para más información respecto a los valores mencionados, ver la Nota 22 de nuestros Estados Financieros Auditados.

En 2016 tuvimos operaciones con personas relacionadas de aproximadamente \$13,192 millones de Pesos netos.

Entre las operaciones que celebramos con partes relacionadas, se destacan las adquisiciones de leche cruda a accionistas de la Emisora. Adquirimos leche cruda directamente de los productores y dichas adquisiciones se hacen de manera individual e independiente.

No tenemos acuerdos de exclusividad ni acuerdos que fijen de cualquier forma los precios, ni con ellos ni con otros proveedores. Considerando las razones y factores antes mencionados, podemos afirmar que, a la fecha, los precios a los que adquirimos la leche son precios de mercado. Es decir, determinados sobre bases similares a los que hubieran sido aplicables respecto de una operación con cualquier tercero en circunstancias similares.

Asimismo, hasta 2018 manteníamos operaciones de crédito con la Unión. Esta institución financiera está regulada por la Comisión. Muchos de los socios de la Unión también son nuestros accionistas. Las operaciones entre LALA y la Unión, se celebraban sobre bases de mercado y dentro de nuestro giro ordinario de los negocios.

Se tienen celebrados contratos con Nuplen Comercializadora, Nuplen y Nuplen Producción y Servicios, que amparan la prestación de servicios administrativos, cuyos términos son renovables anualmente. En términos generales, dichos contratos estipulan que la contraprestación por dichos servicios se basa en los costos operativos de las entidades que prestan los servicios más un margen de utilidad basado en precios de transferencia. Asimismo, se tienen celebrados otros contratos por las compras de químicos utilizados en la limpieza de la maquinaria, y cuyos términos son renovables anualmente.

A continuación, se describen las transacciones y créditos relevantes que se llevaron a cabo en 2016, 2017 y 2018 entre LALA y sus partes relacionadas, todas las cuales fueron realizadas en condiciones de mercado. Esta información se presenta en la información reportada en nuestros Estados Financieros Auditados.

Saldos por cobrar con las partes relacionadas:

(miles de pesos)	Al 31 de diciembre de		
	2018	2017	2016
<b>Por cobrar</b>			
Leche Bell, S.A. de C.V.	4,979	5,230	11,188
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	3,836	7,845	7,208
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	-	-	26
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	41	1,112	1,062
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	-	5,387	14,693
Lala Branded Products, Inc	-	-	-
National Dairy, LLC	-	-	-
Borden Dairy Company	14,320	26,591	10,472
Fundación Grupo Lala, A.C.	27	-	-
Accionistas, por compra de químicos, fletes y otros bienes y servicios	4,201	709	553
<b>Total</b>	<b>27,404</b>	<b>46,874</b>	<b>45,202</b>

Saldos por pagar con partes relacionadas:

(miles de pesos)	Al 31 de diciembre de		
	2018	2017	2016
<b>Por pagar</b>			

Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A. (UCIALSA)	89	89	-
Leche Bell, S.A. de C.V.	779	494	602
Fundación Lala, A.C.	53,151	49,633	50,043
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	21,218	20,628	17,334
Nuplen, S.A. de C.V.	79	88	88
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	-	223	244
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	3,108	1,032	1,032
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	90	56	2,494
Borden Dairy Company	1,820	1,826	70,536
Accionistas, por compra de químicos, fletes y otros bienes y servicios	1,476,917	386,280	3,568
<b>Total</b>	<b>1,557,251</b>	<b>460,349</b>	<b>145,941</b>

## Operaciones con partes relacionadas:

(miles de pesos)	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
	2018	2017	2016
<b>Compra de:</b>			
Leche fluida	15,364,881	14,111,659	12,917,887
Producto Terminado	199,298	198,042	209,156
Intereses y servicios administrativos y otros	163,946	189,568	217,119
	<b>15,728,125</b>	<b>14,499,269</b>	<b>13,344,162</b>
<b>Ventas de:</b>			
Fletes, servicios y otros	169,653	221,807	243,879
Producto Terminado	104,392	35,289	79,936
Regalías	-	-	21,551
	<b>274,045</b>	<b>257,096</b>	<b>345,366</b>

## Préstamos recibidos (pagados):

Préstamos recibidos	-	-	-
Préstamos pagados	-	-	(193,102)

## Beneficios a empleados otorgados a personal administrativo clave o ejecutivos de la Emisora:

(miles de pesos)	Al 31 de diciembre de		
	2018	2017	2016
Beneficios a empleados a corto y largo plazo	245,764	235,924	197,435

A la fecha de este Reporte Anual, LALA no ha celebrado, en adición a las mencionadas arriba, operaciones con empresas sobre las cuales LALA detente el 10% o más de las acciones con derecho a voto. Asimismo, a la fecha, LALA

no ha celebrado más transacciones que sean consideradas como operaciones con partes relacionadas, en los periodos antes mencionados.

## Información adicional administradores y accionistas:

### Consejo de Administración

Nuestro Consejo de Administración está actualmente integrado por 9 consejeros y un secretario no miembro del Consejo de Administración. Cada consejero es elegido por el plazo de un año, puede ser reelegido y deberá permanecer en funciones hasta que su sucesor haya sido elegido y tomado posesión de su cargo. Los consejeros son elegidos por los accionistas en la Asamblea Anual. Todos los consejeros actuales fueron elegidos y/o ratificados en sus cargos en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 25 de marzo de 2019. A la presente fecha no se han designado consejeros suplentes.

Conforme a la Ley del Mercado de Valores y nuestros estatutos sociales, al menos el 25% de los consejeros deberán ser independientes y dicha independencia es calificada por la propia Asamblea de Accionistas que los designe.

De conformidad con la Ley del Mercado de Valores y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe ocuparse de establecer las estrategias generales para la conducción del negocio de la Emisora y personas morales que ésta controle; así como vigilar la gestión y conducción de la Emisora y de las personas morales que ésta controle, para lo cual podrá apoyarse en uno o varios comités.

El Consejo de Administración será responsable de vigilar el cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas, lo cual podrá llevar a cabo a través del Comité que ejerza las funciones de auditoría.

Además, el Consejo de Administración tiene la representación de la Emisora y está facultado para celebrar cualesquiera actos jurídicos y adoptar cualesquiera determinaciones que sean necesarias o convenientes para lograr el objeto social.

De conformidad con la Ley del Mercado de Valores y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe aprobar, entre otras cosas, cualquier transacción fuera del curso ordinario de los negocios de la Emisora y que incluya, entre otras cosas, (i) partes relacionadas; (ii) cualquier adquisición o venta del 5.0% o más de los activos de la Emisora; (iii) el otorgamiento de garantías por cantidades que excedan el 5.0% de los activos de la Emisora o (iv) cualquier operación que represente más del 5.0% de los activos de la Emisora.

## Consejeros de la empresa [Sinopsis]

### Independientes [Miembro]

Celis Ordaz Arquímedes Adriano		
Sexo	Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre	Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]		
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación

NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2019-03-25			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Ninguno	18	
Información adicional			
El Ingeniero Celis tiene más de 40 años de experiencia en dirección general, marketing, ventas y operaciones. Es ingeniero industrial. El Ing. Celis se incorporó a LALA en 2001 como Director General, cargo que mantuvo hasta principios de 2015. De 1994 a 2001, el Ing. Celis fungió como Director General de Bachoco, S.A.B. de C.V., habiendo estado a cargo de la oferta pública inicial de la compañía en 1997. Además, el Ing. Celis trabajó como Director General en Barcel, S.A. de C.V., subsidiaria de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., empresa de la que formó parte por más de 20 años.			

Treviño De Vega Blanca Avelina			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Mujer		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
SI	SI	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2019-03-25			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Ninguno	4	
Información adicional			
La licenciada Treviño es presidenta y CEO de Softtek, compañía líder de servicios de TI en América Latina. Es miembro del Consejo de Administración de Walmart de México desde 2006, miembro del consejo de Goldcorp desde 2012 y recientemente fue invitada a integrarse como miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C. Ha participado en foros en el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Kellogg School of Management, Harvard Business School y London Business School. Blanca realizó sus estudios en Ciencias de la Computación en el Instituto Tecnológico de Monterrey.			

Danel Cendoya Carlos Antonio			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
SI	SI	SI	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2019-03-25			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Ninguno	0	
Información adicional			
El Arquitecto Danel Cendoya es egresado de la Universidad Iberoamericana, con maestría en Administración de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). Ha cursado programas de microfinanzas en The Economic Institute en Boulder e impartido clases en varias universidades como Harvard Business School. Actualmente ocupa el cargo de Presidente del Consejo de Administración de Gentera, S.A.B. de C.V. y es miembro del consejo de Banco Compartamos, S.A. Institución de Banca Múltiple. Cuenta con más de 25 años de experiencia en microfinanzas y negocios.			

González Guajardo Pablo Roberto			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
SI	SI	SI	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2019-03-25			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Ninguno	6	
Información adicional			
El Maestro Pablo González es graduado de la Escuela Libre de Derecho y tiene una maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Stanford. Es Director General y miembro del Consejo de Administración de Kimberly-Clark de México, empresa de productos de consumo líder en el mercado. También es consejero de América Móvil, de Grupo Sanborns, de NPF/EUPAC/NW Funds y AMF/ICA/AMCAP/GBAL Funds of the American Funds of Capital Group y de The Conference Board. Además, forma parte del Consejo Consultivo de GE International México y del Consejo Consultivo Internacional de The Brookings Institution. Es socio fundador de Mexicanos Primero, de México, ¿Cómo Vamos? y es presidente del Consejo de la Ciudad y del Estado de México de UNETE, organizaciones que buscan mejorar la calidad de la educación y los resultados económicos en el país.			

Robles Miaja Rafael			
---------------------	--	--	--

Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
SI	SI	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2019-03-25			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Ninguno	6	
Información adicional			
<p>El Licenciado Robles Miaja es abogado por la Escuela Libre de Derecho. Es socio fundador del despacho Bufete Robles Miaja, S.C. Entre otros cargos, actualmente es Consejero de Bank of America México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Secretario del Consejo de Administración de la Bolsa, el Indeval, Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A.B. de C.V., así como Prosecretario del Consejo de Administración de América Móvil, S.A.B. de C.V. y Teléfonos de México, S.A. de C.V. Adicionalmente, participa en diversas asociaciones educacionales y filantrópicas.</p>			

## Patrimoniales [Miembro]

Tricio Haro Eduardo			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	SI	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2019-03-25			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Presidente del Consejo de Administración	30	
Información adicional			
<p>El Ingeniero Tricio nació en la ciudad de Torreón, México. Es Ingeniero Agrónomo Zootecnista por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Es presidente del Consejo de Administración de LALA desde el 2000 y ha sido miembro de nuestro consejo por casi 30 años. Además, es miembro del Consejo de Administración de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., así como miembro del consejo de prominentes compañías mexicanas incluyendo: Grupo Televisa, S.A.B. de C.V., Mexichem, S.A.B. de C.V., Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V. y Aura Solar, así como miembro del Consejo Mexicano de Negocios.</p> <p>Adicionalmente, dirige la Fundación LALA, cuyo objetivo es brindar apoyo a miles de niños y jóvenes de escasos recursos, a través de programas sociales y de alimentación que cubren sus necesidades nutricionales básicas. También, es miembro del consejo de diversos organismos entre los que se encuentran: el Hospital Infantil de México "Federico Gómez", el Instituto de Cancerología, el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición "Salvador Zubirán", Mexicanos Primero, A.C. y el Consejo Latinoamericano de Conservación The Nature Conservancy (LACC).</p>			

Tricio Cerro José Manuel			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2019-03-25			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Ninguno	22	
Información adicional			
<p>El Licenciado Tricio es Contador Público, egresado de la Universidad Iberoamericana Campus Laguna. Accionista y miembro del Fideicomiso de Control, ha sido miembro del Consejo de Administración de la Emisora desde 1997.</p>			

Larrinaga Sosa Juan Carlos			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			

Fecha de designación			
2019-03-25			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Ninguno	22	
Información adicional			
El Ingeniero Larrinaga es Agrónomo Zootecnista. Accionista y miembro del Fideicomiso de Control. Desde abril del año 2000 el señor Larrinaga ha sido secretario del Consejo de Administración de LALA y durante varios años fue secretario del consejo de administración de la Unión.			

Gómez Ganem Marcelo Fulgencio			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2019-03-25			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
2019-03-25 al 2020-03-25	Ninguno	44	
Información adicional			
El Ingeniero Gómez es accionista y miembro del Fideicomiso de Control, ha sido miembro del Consejo de LALA desde 1975. Estudió Ciencias Físicas en la Universidad de Texas, Austin, Texas.			

## Directivos relevantes [Miembro]

Leyva Arboleda Mauricio			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2019-04-30			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Director General	0.5	
Información adicional			
Cuenta con una amplia experiencia profesional con más de 25 años de trayectoria, antes de asumir la Dirección General de Grupo Lala, fue presidente de la zona Middle Americas y CEO de Grupo Modelo México en AB InBev en donde desarrolló una exitosa carrera durante 13 años. Previamente, en Avianca, fungió como vicepresidente de marketing y ventas, y fue responsable de la operación comercial de una de las aerolíneas más grandes de Latinoamérica con operaciones en 12 países. Antes, en América Móvil, fue vicepresidente de comercialización y ventas. Es licenciado en administración de empresas, graduado con honores en Economía por la Universidad de Los Andes en Colombia. Cuenta con estudios de posgrado en gestión de negocios internacionales por la Escuela de Negocios de la Universidad de Nancy en Francia, y un programa avanzado de gestión y liderazgo en la escuela de negocios de la Universidad de Oxford, Inglaterra.			

Arellano García Alberto Alfredo			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2016-01-08			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Administración y Finanzas	3	
Información adicional			
Con más de 20 años de experiencia en Emisoras de bienes de consumo en múltiples países incluyendo Rusia, Bélgica, Francia, Venezuela y Estados Unidos, se desempeñó como Director de Finanzas en Microsoft Corporation México. Dentro de su carrera profesional destaca su experiencia en proyectos de implementación de SAP, adquisición e integración de nuevos negocios, inteligencia competitiva y planeación estratégica, entre otros. Es Ingeniero Industrial por la Universidad Anáhuac en México y cuenta con una Maestría en Ingeniería de Gestión Empresarial por la misma universidad.			

Sancho Viniegra Juan José

Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-02-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Ventas en Canal Moderno	4	
Información adicional			
Con más de 18 años de experiencia en empresas de consumo masivo y tecnología como P&G y Mastercard. Juan José es Ingeniero Industrial por la Universidad Marista y ha complementado su formación con un <i>Executive MBA</i> en el IPADE y un <i>Sales &amp; Marketing Executive Certificate</i> por la <i>Kellogg School of Management</i> en Chicago. Su carrera se ha desarrollado en el área de ventas con experiencia en CPGs tanto en el canal Tradicional como en el canal Moderno, así como en las áreas de <i>Trade Marketing</i> y <i>Category Management</i> . En Mastercard se desempeñó como Director de Ventas para Cuentas Nacionales, llevando la relación comercial con los bancos e instituciones financieras de origen Mexicano.			

Nery de Abreu Joao Adolfo			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-02-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Innovación y Calidad	1	
Información adicional			
Cuenta con más de 24 años de experiencia en el área de innovación, investigación y desarrollo. Dirigió puestos clave en la creación de nuevos negocios en empresas multinacionales de productos alimenticios. Desarrolló su carrera en Sadia SA y en el grupo Bunge & Born. En 2011 asumió la dirección de Innovación, investigación y desarrollo de Vigor, actualmente es Vicepresidente en Grupo Lala. Es licenciado en Ingeniería de Alimentos por la <i>Escola de Engenharia Maua</i> y licenciado en Administración y Finanzas por la Fundación Getúlio Vargas.			

del Río Benítez Daniel			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-02-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Operaciones	0.1	
Información adicional			
Daniel acumula más de 29 años de experiencia en cadena de suministro y operaciones, ingresó a Cervecería Modelo como becario en 1990 y, en una primera etapa, fue responsable de diversas funciones en varias unidades de negocio de Grupo Modelo, así como de su estructura corporativa. En el 2001, fue nombrado Director de la Cadena de Suministros. En 2005 ocupó la oficina de Vicepresidencia de Operaciones y a partir de 2012 lideró el proceso de integración de las operaciones de Grupo Modelo y ABI, manteniéndose desde 2013 al frente de la Vicepresidencia de <i>supply</i> y logística de la compañía combinada en México. Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac. Participó en el Programa de Alta Dirección del IPADE; en el Programa de Alta Dirección Internacional del ITAM y la Kellogg School of Management. Así como programas y diplomados en diversas instituciones nacionales e internacionales orientados a las áreas de Cadena de Suministro, Logística y Operaciones.			

Gutiérrez Fernández Andrés			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-04-30			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente Legal y Asuntos Corporativos	0	
Información adicional			

Es Licenciado en Derecho por la Universidad Panamericana y cuenta con una maestría en administración de empresas (MBA) por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE), y ha cursado diversos programas ejecutivos en materia de Reputación Corporativa, Comunicación y Sustentabilidad en *Stanford University Graduate School of Business*. Cuenta con más de 15 años de experiencia; como abogado asociado en las firmas legales Galicia Abogados, S.C. y Ritch, Mueller, Heather y Nicolau y en el despacho Sullivan & Cromwell LLP de la Ciudad de Nueva York, y en su carácter de director jurídico, director de asuntos corporativos y Vicepresidente de Legal & Asuntos Corporativos de Grupo Modelo/Anheuser-Busch InBev. Su práctica profesional legal se ha enfocado en las áreas de fusiones y adquisiciones, coinversiones, proyectos de financiamiento, materia bursátil, reestructuras corporativas, entre otros. En materia de asuntos corporativos, tiene amplia experiencia en materia de comunicación corporativa, gestión de crisis, reputación, gestión de riesgos y asuntos públicos, entre otros.

Gárate Meza Mauricio			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2017-04-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Director Jurídico	2	
Información adicional			
El Licenciado Gárate se graduó de la carrera de Derecho por la Universidad Panamericana, cuenta con un Diplomado en Derecho Bancario por la Universidad Iberoamericana y un Programa de Alta Dirección Internacional en el ITAM. Tiene más de 20 años de experiencia en despachos de abogados y como Director Jurídico de empresas transnacionales como Blockbuster, Grupo Modelo y DHL, en donde además ocupó el cargo de presidente del Comité de Cumplimiento.			

Nichols Shaun			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Mujer		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-04-30			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Directora Regional USA	1.6	
Información adicional			
Shaun actualmente se desempeña como Directora General del negocio en Estados Unidos ( <i>LALA US</i> ) Shaun centra su experiencia en el desarrollo de marcas rentables que las personas aman con un enfoque energético similar al de una <i>startup</i> . Sus pasiones se basan en construir una cultura dinámica y un equipo fuerte y talentoso. Tuvo una extensa carrera en mercadotecnia desarrollando un conjunto diverso de habilidades que incluye gestión de marca, mercadeo digital / social, desarrollo creativo, mercadotecnia en restaurantes, en una amplia variedad de categorías, incluyendo Bienes de consumo empacados (CPG) y <i>food service</i> . Shaun, trabajó como consultora durante 2 años en el sector de servicios al consumidor y servicios de alimentos como consultora en <i>Dr Pepper Snapple Group</i> durante 19 años. Shaun tiene una licenciatura en publicidad, producción de televisión y periodismo de transmisión por la <i>Texas Christian University</i> .			

Orozco Henao Ana María			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Mujer		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-07-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Directora Regional Centroamérica	0.3	
Información adicional			
Ana María ha acumulado más de 20 años de experiencia en estrategias comerciales y construcción de marcas, su exitosa trayectoria abarca desde estancia de más de 10 años en Unilever en donde llegó a ser Directora de Trade Marketing, también estuvo en Bravaria en donde fue encargada de generar todas las estrategias de marketing en medios para todas las marcas de la compañía y en Anheuser-Busch InBev como Directora de Comunicaciones Internas. Cuenta con formación académica en Administración de Empresas por el Colegio de Estudios Superiores de Administración de Colombia y ha cursado programas de liderazgo y especialidades en estrategias de marketing.			

Baptista Xandó Gilberto Meirelles			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	

Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2017-10-14			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Director regional Brasil	2	
Información adicional			
Gilberto ha sido director de Vigor desde 2011. Cuenta con una experiencia consolidada en el mercado de alimentos y bienes de consumo de más de 30 años, pasando por empresas globales como <i>Sadia</i> y <i>Natura</i> . En <i>Sadia</i> , por ejemplo, lideró el proceso de internacionalización de dicha compañía a Rusia, Chile y el Medio Este. Es miembro del consejo de empresas vinculadas a <i>Endeavor</i> con especializaciones en el <i>Enseed</i> y también forma parte de la Fundación Dom Cabral. Obtuvo un MBA por la Universidad de Sao Paulo, Brasil.			

Hernández Astorga Antonio			
Sexo	Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)		
Hombre	Propietario		
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
1984-01-05			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Proyectos Especiales	35	
Información adicional			
Tiene más de 30 años de trayectoria dentro de Grupo LALA. Ocupó la posición de Director Técnico y de Operaciones en Lala desde 1984 donde asumió diversos retos; ha liderado distintas áreas tales como la Dirección de Empaques, Dirección Técnica, Dirección de Producción. Fungió previamente como Superintendente de Producción y Asesor Corporativo Técnico de Grupo Continental (embotellador de Coca-Cola Company) y Técnico de la Comisión Federal de Electricidad. Es Ingeniero Electricista titulado con estudios en dirección ejecutiva y una Maestría en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Laguna.			

Zenteno Sánchez Alejandro			
Sexo	Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)		
Hombre	Propietario		
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2015-01-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Recursos humanos	3	
Información adicional			
Cuenta con una amplia experiencia profesional de más de 26 años en la gestión de Recursos Humanos en empresas del sector consumo como son PepsiCo, Industrias ALEN, Sabritas, PepsiCo Internacional, KidZania y Alsea. Durante su trayectoria ha ocupado cargos como Director de Recursos Humanos para las áreas de Ventas y Manufactura, Director de Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Director de Desarrollo Organizacional y Capacitación, Director de Transformación Cultural y Director de Recursos Humanos México y Latinoamérica. Asimismo, se ha desempeñado como consultor independiente y conferencista en temas de recursos humanos. Es licenciado en Psicología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y cuenta con una Maestría en Imagen Pública en el Colegio de Imagen Pública.			

Fuentes Bojorges Miguel Ángel			
Sexo	Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)		
Hombre	Propietario		
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-02-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Lácteos	4	
Información adicional			
Ejecutivo experimentado con una sólida trayectoria de más de 14 años en industrias y países de América Latina que administran grandes equipos virtuales y multifuncionales. La experiencia de Miguel en empresas importantes a nivel mundial en el segmento de consumo como Procter & Gamble México, en donde estuvo 7 años y llegó a ocupar el cargo de Director encargado de uno de los ramos de autoservicios más importantes de la compañía. Se graduó con honores como Ingeniero Industrial y de Sistemas enfocado en calidad por el Instituto Tecnológico de Monterrey, realizó un MBA con inclinación a alianzas en el segmento de <i>retail</i> por la Universidad de Arkansas y curso un programa de administración en la <i>Harvard Business School</i> .			

Ramos Santoyo Jorge

Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-02-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Derivados	1.8	
Información adicional			
<p>Con cerca de 20 años de sólida formación en marketing con experiencia en estrategia de marca, innovación, comunicación y gestión de pérdidas y ganancias. Especializado en P&amp;L y gestión de empresas locales y gestión de clientes. Capacitador de equipos funcionales en temas como liderazgo, marketing y desarrollo de la percepción del consumidor. Su experiencia profesional ha tenido bajo su responsabilidad algunas de las Marcas más reconocidas a nivel nacional como Holanda, Magnum, Solero, Cornetto, Mordisko, Max, AdeS, Lipton, Hellmann's, BestFoods e Iberia, en empresas como Unilever, donde estuvo cerca de 11 años y llegó a ocupar el cargo de Director de Marketing Senior; Mattel, teniendo bajo su responsabilidad la Dirección de Marketing respecto de las marcas dirigidas al público de niños. Cuenta con estudios de Administración por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos y ha cursado diversos programas académicos relacionados con desarrollo de equipos de alto rendimiento, innovación, creación y comunicación de marca, y finanzas.</p>			

Gómez Franco Augusto			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-01-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Desarrollo Comercial	0.3	
Información adicional			
<p>Augusto cuenta con más de 20 años de experiencia en empresas multinacionales y locales a lo largo de Latinoamérica y Estados Unidos, construyendo negocios y marcas locales y globales, fue Director Corporativo y de Innovación y Desarrollo en Bachoco, también ocupó varias gerencias en Unilever hasta asumir la Dirección de Mercadotecnia de todas las Categorías para el Norte de Latinoamérica. Estudió Administración de Empresas en el Colegio de Estudios Superiores de Administración de Colombia y cuenta con un MBA Internacional enfocado en Marketing por la <i>University of St. Thomas – Opus College of Business</i> y cuenta con varios diplomados y cursos con relación al desarrollo de marcas y habilidades de alta dirección en renombradas instituciones nacionales e internacionales.</p>			

de los Santos Llamas César			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación	Tipo de asamblea		
2019-02-01			
Período por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Ventas en Canal Tradicional	16	
Información adicional			
<p>César tiene más de 16 años de trayectoria en LALA, ha ocupado prácticamente todos los puestos relevantes en la cadena de suministro en la empresa: Fue <i>Jefe de Tráfico Carga General en SETYLSA</i>. (abril 2003 a mayo 2006), <i>Líder Módulo de Transporte para la implementación de SAP</i> (mayo 2006 a Dic 2007), <i>Gerente de Logística y Servicios en Zona Occidente</i>. (enero 2008 a Feb 2010), <i>Gerente Regional de Ventas en Zona VDM</i>. (marzo 2010 a 2011), <i>Gerente Corporativo Ventas LACSA</i>. (octubre 2011 a junio 2013), <i>Director Comercial de Zona Norte</i>. (Julio 2013 a Julio 2018), <i>Director de Cadena Suministro</i>. (agosto 2018 – febrero 2019) y actualmente ocupa la Vicepresidencia de Ventas en Canal Tradicional. Es Ingeniero en Sistemas Electrónicos egresado por el Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey y tiene una Maestría en Administración en dicho instituto.</p>			

**Porcentaje total de hombres como directivos relevantes:** 86.6

**Porcentaje total de mujeres como directivos relevantes:** 13.3

**Porcentaje total de hombres como consejeros:** 88.8

**Porcentaje total de mujeres como consejeros:** 11.1

Cuenta con programa o política de inclusión laboral: No

## Descripción de la política o programa de inclusión laboral

## Accionistas de la empresa [Sinopsis]

### Accionistas beneficiarios de más del 10% del capital social de la emisora [Miembro]

Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16837-6 (Fideicomiso de Control)	
Participación accionaria (en %)	54.9
Información adicional	

Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16885-6 (Fideicomiso de Colocación)	
Participación accionaria (en %)	21.4
Información adicional	

### Accionistas que ejerzan influencia significativa [Miembro]

Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16837-6 (Fideicomiso de Control)	
Participación accionaria (en %)	54.9
Información adicional	

Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16885-6 (Fideicomiso de Colocación)	
Participación accionaria (en %)	21.4
Información adicional	

## Estatutos sociales y otros convenios:

A continuación, se establece una descripción del capital social de la Emisora y un breve resumen de ciertas disposiciones importantes de los estatutos sociales y las leyes de México. La presente descripción no pretende ser completa y está sujeta en su totalidad por referencia a los estatutos de la Emisora y la legislación mexicana. Esta descripción debe considerarse como un resumen y, para una comprensión completa, sugerimos hacer una revisión de nuestros estatutos sociales y de la legislación aplicable.

### General

La Emisora fue constituida mediante la escritura pública número 69 de fecha 1 de noviembre de 1984, otorgada ante el licenciado Eduardo José García Flores, notario público número 1 del Municipio de Torreón, Estado de Coahuila, hoy inscrita en el Registro Público de Comercio bajo el folio mercantil electrónico número 1060\*1, bajo la denominación “Grupo Industrial LALA, S.A. de C.V.” como una sociedad anónima de capital variable conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles.

En asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas celebrada el 30 de agosto de 2010, cuyos acuerdos fueron ratificados mediante Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas el 26 de abril de 2013, los accionistas de la Emisora aprobaron modificar sus estatutos sociales en su totalidad para adecuarlos a las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores aplicables a las sociedades anónimas bursátiles, a efecto de adoptar el régimen de una sociedad anónima bursátil de capital variable y cambiar su denominación a “Grupo LALA, S.A.B. de C.V.” Una copia de los estatutos sociales, según han sido modificados ha sido registrada y puede consultarse en la Comisión y la Bolsa y está disponible para su revisión en [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx).

La duración de la Emisora es de 99 años. Somos una sociedad controladora y llevamos a cabo, sustancialmente, todas nuestras operaciones a través de subsidiarias.

### **Derechos de Voto y Asambleas de Accionistas**

Todas las acciones representativas de nuestro capital social tienen pleno derecho de voto. Cada acción faculta a su titular a votar en cualquier asamblea de accionistas.

Conforme a nuestros estatutos vigentes, las asambleas de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las asambleas ordinarias son aquellas convocadas para discutir cualquier asunto que no esté reservado para las asambleas extraordinarias de accionistas. Se deberá celebrar una asamblea ordinaria de accionistas por lo menos una vez al año dentro de los primeros cuatro meses siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal para discutir, entre otras cosas, la aprobación de nuestros estados financieros, el informe elaborado por el Consejo de Administración sobre los estados financieros de la Emisora, la designación y/o ratificación de los miembros del Consejo de Administración y la determinación de la remuneración de los mismos.

Las asambleas extraordinarias de accionistas son aquellas convocadas para considerar cualquiera de los siguientes asuntos, entre otros:

- cambio de la duración de la Emisora;
- disolución anticipada de la Emisora;
- aumento o reducción del capital social fijo de la Emisora, así como aumento del capital en los términos del artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores;
- cambio de objeto o de la Emisora;
- cambio de nacionalidad de la Emisora;
- transformación de la Emisora;
- fusión de la Emisora con otra o escisión de la Emisora;
- emisión de acciones privilegiadas;
- amortización por la Emisora de sus propias acciones y emisión de acciones de goce;
- emisión de bonos, obligaciones o instrumentos de deuda, de capital o que tengan las características de ambos, cuando sean convertibles en acciones de otra sociedad;

- modificación de los estatutos sociales;
- cancelación de las acciones de la Emisora en el Registro Nacional de Valores y en bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, pero no en sistemas de cotización o en otros mercados no organizados como bolsas de valores; y
- cualesquiera otros asuntos para los cuales se requiera específicamente de una asamblea extraordinaria conforme a las leyes mexicanas aplicables o los estatutos de la Emisora.

Las asambleas de accionistas deberán celebrarse en nuestro domicilio social, es decir, Torreón, Coahuila. El presidente del Consejo de Administración, el presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, o el Secretario podrán convocar cualquier asamblea de accionistas. Asimismo, los accionistas titulares de acciones que representen el 10% de nuestro capital social, tendrán derecho a requerir al presidente del Consejo de Administración o de los comités que lleven a cabo las funciones en materia de auditoría y prácticas societarias, en cualquier momento que se convoque a una asamblea general de accionistas.

Las convocatorias para las asambleas de accionistas deberán publicarse en la gaceta oficial del domicilio social de la Emisora o en uno de los periódicos de mayor circulación en dicho domicilio, cuando menos 15 días naturales antes de la fecha de la asamblea correspondiente. Desde el momento en que se publique la convocatoria para la asamblea de accionistas, deberán estar a disposición de los accionistas, la información y los documentos relacionados con cada uno de los puntos del orden del día de la asamblea de accionistas de que se trate. Cada convocatoria deberá establecer el lugar, la hora y el orden del día de la asamblea de que se trate y deberá estar firmada por quien la convoque.

Para que los accionistas o sus representantes tengan derecho de asistir a las asambleas de accionistas y a votar en ellas, deberán depositar los títulos que representan sus acciones o, en su caso, los certificados provisionales o los recibos de depósito emitidos por una institución financiera, casa de bolsa o institución para el depósito de los valores, en la Secretaría de la Emisora, cuando menos con 48 horas hábiles antes de la celebración de la Asamblea de que se trate, recogiendo la tarjeta de admisión correspondiente. Podrán depositarlos en una institución de crédito o casa de bolsa de México o del extranjero. Los accionistas podrán hacerse representar en las Asambleas por medio de mandatarios nombrados mediante simple carta poder o mediante mandato otorgado en términos de la legislación común o mediante los formularios de poder que elabore la Emisora y ponga a disposición de los accionistas a través de los intermediarios del mercado de valores o en nuestras oficinas, con por lo menos 15 días naturales de anticipación a la celebración de la asamblea correspondiente.

## **Quórum**

Para que una asamblea general ordinaria de accionistas se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado, en la asamblea por lo menos el 50% de las acciones ordinarias de la Emisora y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en dicha asamblea. En caso de segunda o ulterior convocatoria, la asamblea general ordinaria de accionistas se considerará legalmente instalada cualquiera que sea el número de acciones representadas en dicha asamblea y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en la misma.

Para que una asamblea general extraordinaria de accionistas se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado en la asamblea, por lo menos el 75% de las acciones de la Emisora. En caso de segunda o ulterior convocatoria, para que la asamblea general extraordinaria de accionistas se considere legalmente instalada, deberá estar representado, en la asamblea por lo menos el 50% del capital social de la Emisora. Para que las resoluciones de la asamblea general extraordinaria de accionistas sean válidas, deberán tomarse siempre por el voto favorable del número de acciones que representen, por lo menos, el 50% del capital social de la Emisora.

## **Dividendos y Distribuciones**

Generalmente, en una asamblea anual ordinaria de accionistas, el Consejo de Administración presenta los estados financieros del ejercicio fiscal anterior a los accionistas para su aprobación. Una vez que la asamblea de accionistas apruebe dichos estados financieros, determinará la distribución de las utilidades netas del ejercicio anterior, si las hubiera. La ley exige que, de las utilidades netas de toda sociedad, se separe antes de pagar cualquier dividendo, anualmente el cinco por ciento, como mínimo, para formar el fondo de reserva legal, hasta que importe la quinta parte del capital social. El fondo de reserva legal deberá ser reconstituido de la misma manera cuando disminuya por cualquier motivo. Se podrán asignar montos adicionales a otros fondos de reserva según determinen los accionistas, incluyendo el monto asignado para la recompra de acciones. El saldo, en su caso, podrá distribuirse como un dividendo.

Todas las acciones en circulación en el momento que se declara un dividendo u otra distribución tienen derecho a participar en dicho dividendo u otra distribución.

### **Cambios al Capital Social**

La parte fija del capital social podrá aumentarse o disminuirse mediante resolución adoptada por los accionistas en una asamblea extraordinaria de accionistas, y los estatutos deben ser concurrentemente modificados para reflejar el aumento o disminución de la parte fija del capital social. La parte variable del capital social podrá ser aumentada o disminuida por los accionistas en una asamblea ordinaria, sin realizar modificación alguna a nuestros estatutos.

El aumento en la parte fija o variable del capital social, deberá inscribirse en el registro de variaciones de capital que conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles la Emisora está obligada a mantener. Las actas de las asambleas de accionistas mediante las cuales la parte fija del capital social se aumente o disminuya, deberán ser formalizadas ante notario público e inscritas en el Registro Público de Comercio correspondiente al domicilio de la Emisora. Conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles, la regla general es que no podrán emitirse nuevas acciones, sino hasta que las emitidas con anterioridad hayan sido íntegramente pagadas.

### **Disolución o Liquidación**

Ante la disolución o liquidación de la Emisora, se deberá nombrar a uno o más liquidadores en una asamblea extraordinaria de accionistas. Todas las acciones del capital social totalmente pagadas y en circulación tendrán derecho a participar equitativamente en cualquier distribución resultado de la liquidación.

### **Registro y Transferencia**

Las Acciones de LALA se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores y las Disposiciones. Las Acciones están amparadas por títulos depositados en el Indeval. Los intermediarios, bancos y otras instituciones financieras de México y del extranjero, así como otras entidades autorizadas por la Comisión como participantes en Indeval, podrán mantener cuentas con Indeval. Conforme a la ley mexicana, únicamente las personas inscritas en el registro de accionistas de la Emisora o los titulares de certificados emitidos por Indeval o los participantes en Indeval, serán reconocidos como accionistas de la Emisora. Conforme a la Ley del Mercado de Valores, los certificados emitidos por Indeval, junto con los certificados expedidos por los participantes en Indeval, son prueba suficiente para acreditar la titularidad de las Acciones y para ejercer los derechos respecto de dichas Acciones en las asambleas de accionistas de la Emisora o para cualquier otro asunto.

Las transferencias de acciones deberán registrarse en el registro de acciones de la Emisora, de tal manera que se puedan relacionar con los registros de Indeval.

### **Derecho de Suscripción Preferente**

Conforme a la ley mexicana y los estatutos de la Emisora, nuestros accionistas tienen derechos de suscripción preferente respecto de todas las emisiones de acciones o aumentos capital social, salvo por ciertas excepciones.

Generalmente, si la Emisora emite acciones de capital social adicionales, los accionistas tienen derecho a suscribir el número de nuevas acciones de la misma serie que resulte suficiente para que dicho tenedor pueda conservar su mismo porcentaje de participación accionaria en acciones de dicha serie. Los accionistas deberán ejercer sus derechos de preferencia en los periodos de tiempo que se establezcan en la asamblea que apruebe la emisión de acciones adicionales en cuestión. Este período no podrá ser menor a 15 días naturales después de la publicación del aviso correspondiente en la gaceta oficial del domicilio social de la sociedad o en un periódico de amplia circulación en el domicilio social de la Emisora.

Conforme a las leyes mexicanas, los accionistas no pueden renunciar a su derecho de preferencia de manera anticipada y los derechos de preferencia no pueden ser representados por un instrumento que sea negociable de independientemente de la acción correspondiente. Los derechos de preferencia no aplican a (i) acciones que resulten de la fusión de la Emisora, (ii) acciones emitidas en relación con la conversión de títulos de valores convertibles, cuya emisión haya sido aprobada por nuestros accionistas, (iii) acciones emitidas en relación con la capitalización de cuentas especificadas en nuestro balance general, (iv) la colocación de acciones depositadas en nuestra tesorería como resultado de la recompra de dichas acciones por parte de la Emisora en la Bolsa, y (v) acciones que serán colocadas como parte de oferta pública de conformidad con el artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores, en caso de que la emisión de dichas acciones haya sido aprobada en una asamblea de accionistas.

Es posible que los accionistas extranjeros no puedan ejercer los derechos de suscripción preferente en caso de aumentos de capital futuros, salvo que se reúnan ciertas condiciones. La Emisora no está obligada a adoptar ninguna medida para permitir dicho ejercicio. Ver "*Factores de Riesgo? Es posible que los derechos de preferencia para suscribir nuestras acciones no estén disponibles para los accionistas extranjeros.*"

### **Ciertas protecciones para los Accionistas Minoritarios**

Conforme a la Ley del Mercado de Valores y la Ley de Sociedades Mercantiles, nuestros estatutos incluyen ciertas protecciones para los accionistas minoritarios. Estas protecciones a las minorías incluyen:

1. Los titulares de cuando menos el 10% del total del capital accionario en circulación con derecho a voto pueden: requerir que se convoque a una asamblea de accionistas; solicitar que las resoluciones con relación a cualquier asunto del cual no fueron suficientemente informados se aplacen; y nombrar o revocar un miembro del consejo de administración y un miembro suplente del consejo de administración.

2. Los titulares de cuando menos el 20% del capital accionario en circulación pueden oponerse judicialmente a las resoluciones adoptadas en una asamblea de accionistas, siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos establecidos en la legislación mexicana, estas disposiciones raramente han sido invocadas en México y, por lo tanto, es incierto como un tribunal competente las pudiera hacer valer.

3. Adicionalmente, los accionistas que representen el 5% o más del capital social, podrán ejercer la acción por responsabilidad civil, prevista en la Ley del Mercado de Valores contra todos o cualquiera de los consejeros de la Emisora, por causar daños y/o perjuicios a la Emisora al incumplir sus deberes de diligencia y lealtad. Esta responsabilidad será exclusivamente a favor de la Emisora y las acciones para exigirla prescribirán en cinco años.

Las protecciones otorgadas a los accionistas minoritarios conforme a la ley mexicana son distintas a las otorgadas en los Estados Unidos y en muchas otras jurisdicciones. Los deberes de lealtad y diligencia de los consejeros no han sido objeto de una interpretación judicial extensa en México, al contrario de muchos estados de los Estados Unidos donde el deber de diligencia y lealtad desarrollado por resoluciones judiciales ayuda a definir los derechos de los accionistas minoritarios. Los accionistas no pueden impugnar las resoluciones adoptadas en una asamblea de accionistas salvo que reúnan ciertos requisitos de procedimiento.

Como resultado de estos factores, en la práctica, puede ser más difícil para los accionistas minoritarios de la Emisora ejercer derechos en contra de la Emisora, sus consejeros o accionistas mayoritarios de lo que sería en comparación, para los accionistas de una sociedad de los Estados Unidos.

### **Restricciones a Ciertas Transmisiones**

Los estatutos sociales establecen que cualquier transmisión de más del 10% de las acciones de la Emisora, consumada en una o más operaciones por cualquier persona o grupo de personas que actúen conjuntamente, requiere previa aprobación del Consejo de Administración, salvo por ciertas transmisiones permitidas conforme a nuestros estatutos.

Para los efectos anteriores, se deberá presentar solicitud de autorización por escrito dirigida al presidente y al secretario del Consejo de Administración de la Emisora. Dicha solicitud deberá contener al menos la información siguiente: (i) el número y clase de las acciones emitidas por la Emisora que sean propiedad de la persona o grupo de personas que pretenden realizar la adquisición; (ii) el número y clase de las acciones o derechos sobre las mismas, materia de la adquisición; (iii) la identidad y nacionalidad de cada uno de los potenciales adquirentes; y (iv) manifestación sobre si existe la intención de adquirir una influencia significativa (según dicho término se define en la Ley del Mercado de Valores) o el Control (según dicho término se define en nuestros estatutos sociales) de la Emisora. El Consejo de Administración deberá emitir su resolución en un plazo no mayor a tres (3) meses contados a partir de la fecha en que se le someta la solicitud correspondiente o de la fecha en que reciba la totalidad de la información adicional que hubiere requerido, según sea el caso.

Las medidas antes descritas anteriormente no aplicarán a transmisiones que se realicen mediante uno o más de los siguientes actos: (a) la adquisición de acciones por, o afectación a fideicomisos de accionistas de la Emisora previamente a la oferta pública inicial de sus acciones; (b) transmisiones realizadas dentro del patrimonio de los fideicomisos a que se refiere el inciso (a) anterior, siempre y cuando no se trate de enajenaciones u otras disposiciones a favor de terceros que no sean parte de dichos fideicomisos; (c) transmisiones a herederos o legatarios por sucesión legítima o testamentaria, ya sean personas físicas o morales; (d) donaciones, ventas y/o cualquier forma de transmisión a, o a favor de cónyuges, hermanos o con quienes exista un parentesco por consanguinidad en línea recta ascendente o descendiente, sin límite de grado; (e) transmisiones por cualquier título a cualquier institución fiduciaria autorizada que actúe como fiduciario en fideicomisos en el que sean fideicomisarios (i) los propios accionistas que transmiten las acciones, o (ii) cónyuges, hermanos o parientes con los que exista un parentesco por consanguinidad en línea recta ascendente o descendiente sin límite de grado de los accionistas que transmiten; y (f) la constitución, mantenimiento, modificación y ejecución de gravámenes sobre las acciones representativas del capital social de la Emisora a favor de la Unión.

### **Suspensión de Cotización o Cancelación del Registro de las Acciones en el Registro Nacional de Valores**

En el supuesto de que la Emisora decida cancelar la inscripción de sus acciones en el Registro Nacional de Valores, o de que la misma sea cancelada por la Comisión, la Emisora estará obligada a llevar a cabo una oferta pública de compra con respecto a la totalidad de las acciones que se encuentren en circulación, que sean propiedad de accionistas minoritarios, antes de proceder con dicha cancelación. Dicha oferta únicamente será extensiva a aquellas personas que no pertenezcan al grupo de accionistas que ejerce el control de la Emisora. Los accionistas que tienen el "control", según se define en la Ley del Mercado de Valores, son aquellos que tienen la capacidad de (i) imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, de socios u órganos equivalentes, o de nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes; (ii) mantener la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del 50% del capital social de una persona moral; o (iii) dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de una persona moral, ya sea a través de la propiedad de valores, por contrato o de cualquier otra forma.

Nuestros estatutos sociales establecen que, si al concluir la oferta pública de compra aún existen acciones en manos del público inversionista, estaremos obligados a constituir un fideicomiso con una duración de seis meses y a aportar a

dicho fideicomiso recursos por un monto suficiente para adquirir, al mismo precio ofrecido en la oferta pública de compra, la totalidad de las acciones que se encuentren en manos del público inversionista y que no se hayan vendido como resultado de la oferta.

A menos que la Comisión autorice lo contrario, el precio de oferta deberá ser el que resulte más alto de entre (i) el promedio ponderado de los precios de cierre de dichas acciones en la Bolsa durante los últimos 30 días de operación, y (ii) el valor en libros de dichas acciones reportado en el último reporte trimestral presentado ante la Comisión y la Bolsa.

La cancelación de la inscripción en forma voluntaria estará sujeta entre otros, a (i) la previa autorización de la Comisión, y (ii) la autorización de cuando menos el 95% de las acciones representativas del capital social, reunidas en una asamblea general extraordinaria de accionistas.

### **Reglas de la Oferta Pública de Adquisición**

Nuestros estatutos disponen que la persona o grupo de personas que estando obligadas a realizar una oferta pública de adquisición no la efectúen o que obtengan el control de la Emisora en contravención del Artículo 98 de la Ley del Mercado de Valores, no podrán ejercer los derechos societarios derivados de las acciones adquiridas en contravención de dichos preceptos, ni de aquellas que en lo sucesivo adquieran cuando se encuentren en el supuesto de incumplimiento, siendo nulos los acuerdos tomados en consecuencia.

### **Aspectos Adicionales**

#### *Capital Variable*

La Emisora está facultada para emitir acciones representativas del capital fijo y acciones representativas del capital variable. La emisión de acciones de capital variable, al contrario de la emisión de acciones de capital fijo, no requiere una modificación de los estatutos, aunque sí requiere el voto mayoritario de las acciones de la Emisora.

#### *Pérdida del Derecho sobre las Acciones*

En cumplimiento de lo dispuesto por las leyes mexicanas, los estatutos de la Emisora disponen que los accionistas extranjeros se considerarán mexicanos para efectos de las acciones de que sean titulares, derechos exclusivos, concesiones, participaciones e intereses de LALA, así como de los derechos y obligaciones derivadas de cualquier contrato que la Emisora celebre con el gobierno mexicano. De conformidad con esta disposición, se considera que los accionistas extranjeros han convenido en abstenerse de invocar la protección de sus gobiernos. En caso de incumplimiento de dicho acuerdo estarán sujetos a la pena de perder sus derechos sobre las acciones o participación en el capital social de la Emisora, en beneficio del gobierno mexicano.

La ley mexicana exige que dicha disposición se incluya en los estatutos de todas las sociedades mexicanas, a menos que los estatutos prohíban que personas extranjeras sean titulares de las acciones.

#### *Adquisición de acciones propias*

De conformidad con nuestros estatutos, la Emisora puede recomprar sus propias Acciones en la Bolsa en cualquier momento al precio de mercado vigente en ese momento. Cualquier compra en estos términos deberá ajustarse a las disposiciones de la ley mexicana, y la cantidad disponible para recomprar acciones deberá ser aprobada por una asamblea ordinaria de accionistas. Los derechos patrimoniales y de votación correspondientes a las acciones recompradas no podrán ejercerse durante el periodo en el cual la Emisora sea titular de dichas acciones, y las mismas no se considerarán como acciones en circulación para efectos de quórum o votación algunos en asamblea alguna de accionistas durante dicho periodo.

#### *Conflictos de Interés*

Conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles, un accionista que en una operación determinada tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de la Emisora, deberá abstenerse a toda deliberación relativa a dicha operación. El accionista que contravenga esta disposición será responsable de los daños y perjuicios, cuando sin su voto no se hubiere logrado la mayoría necesaria para la validez de la determinación.

#### *Derechos de Separación*

En caso de que la asamblea de accionistas apruebe la modificación del objeto social, el cambio de nacionalidad de la Emisora o la transformación de la misma de un tipo de sociedad a otro, cualquier accionista que habiendo tenido derecho a votar con respecto a dicho cambio haya votado en contra del mismo, tendrá el derecho de separarse de LALA y recibir el valor en libros de sus acciones, siempre que ejercite dicho derecho dentro de los 15 días siguientes a la fecha de clausura de la asamblea que aprobó el cambio.

#### *Facultades del Consejo Respecto a Planes de Compensación*

El Consejo tiene la facultad, entre otras, de establecer planes de compensación para los ejecutivos.

#### *Limitaciones a Derechos Corporativos*

Salvo por el Fideicomiso número 16885-6 y el Fideicomiso número 16837-6, a los cuales solamente están sujetas las acciones fideicomitadas en los mismos, y las disposiciones estatutarias antes mencionadas, no existen fideicomisos ni ningún otro mecanismo, en virtud del cual se limiten los derechos corporativos que confieren las acciones representativas del capital de LALA.

#### **Otras prácticas de Gobierno Corporativo**

Con el objeto de fortalecer nuestras prácticas de gobierno corporativo, LALA se apega al Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial. En cumplimiento con los lineamientos establecidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas, nuestro Consejo de Administración sesiona por lo menos cuatro veces al año y los consejeros tienen acceso a la información de LALA para tomar decisiones informadas durante las sesiones del Consejo de Administración.

Adicionalmente, en cumplimiento con las disposiciones establecidas en la Ley del Mercado de Valores, nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias sesiona por lo menos tres veces al año. Para el desempeño de las funciones de auditoría, Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C., funge como nuestro auditor externo, quien en conjunto con nuestra área de auditoría interna y apoyados por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, se encarga de vigilar y establecer controles internos, lineamientos y políticas de operación.

---

## [429000-N] Mercado de capitales

### Estructura accionaria:

A la fecha de este Reporte Anual, nuestro capital social está integrado por 2,563,321,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal representativas de la parte fija del capital social, inscritas en el Registro Nacional de Valores con el número 3442-1.00-2013-001. Tal y como se muestra a continuación:

	Acciones	Clase	Serie	Parte del Capital Social
Acciones suscritas y pagadas	2,475,932,111	I	"B"	Fija
Acciones en tesorería	87,388,889	I	"B"	Fija
<b>Total</b>	<b>2,563,321,000</b>	<b>I</b>	<b>"B"</b>	<b>Fija</b>

A la fecha del presente Reporte Anual, no tenemos registrados *American Depositary Receipts* (ADR's) ni hemos registrado acciones representativas del capital social de LALA en el extranjero.

### Comportamiento de la acción en el mercado de valores:

El 16 de octubre de 2013, realizamos la oferta pública inicial primaria de acciones de LALA, las cuales fueron inscritas en el Registro Nacional de Valores bajo el número 3442-1.00-2013-001 y listadas para su cotización en la Bolsa.

Desde la fecha de registro y hasta el cierre de 2018, las acciones de LALA han presentado buena bursatilidad, conforme a los cálculos de la muestra de las 55 emisoras elegibles para el cálculo del IPC de acuerdo con datos publicados por la Bolsa.

El promedio diario de volumen de acciones operado al 31 de diciembre de 2018 equivale a \$21,705 millones de Pesos, con un decrecimiento del valor de la acción del 23.6%, comparado con el cierre de 2017. A continuación, se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

### COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN

a) Anual (últimos tres ejercicios):

Al cierre de:	2018	2017	2016
	21.09	\$27.61	\$30.21

b) Trimestral (últimos dos ejercicios):

2018				
	1T	2T	3T	4T

<b>Volumen</b>	130,816,278	274,937,698	101,795,111	84,259,646
<b>Máximo</b>	\$ 30.49	\$ 25.10	\$ 22.47	\$ 22.00
<b>Mínimo</b>	\$ 24.73	\$ 19.01	\$ 19.05	\$ 16.18
<b>Cierre</b>	\$ 24.73	\$ 20.50	\$ 20.33	\$ 21.21

2017				
	1T	2T	3T	4T
Volumen	147,924,844	120,223,117	133,845,157	115,576,836
Máximo	\$ 35.09	\$ 36.37	\$ 36.76	\$ 31.33
Mínimo	\$ 27.42	\$ 31.60	\$ 30.06	\$ 27.24
Cierre	\$ 33.97	\$ 33.24	\$ 30.80	\$ 27.61

c) Mensual (últimos seis meses):

Mes	Año	Volumen	Mínimo	Máximo	Cierre
Octubre	2018	26,446,253	\$ 17.54	\$ 22.00	\$ 21.40
Noviembre	2018	36,165,114	\$ 16.18	\$ 19.31	\$ 17.75
Diciembre	2018	21,648,279	\$ 17.15	\$ 21.66	\$ 21.21
Enero	2019	31,244,112	\$ 20.52	\$ 24.30	\$ 23.18
Febrero	2019	29,902,509	\$ 20.15	\$ 24.25	\$ 23.30
Marzo	2019	52,800,852	\$ 21.57	\$ 25.43	\$ 25.17

### Cobertura de Analistas

A la fecha del presente Reporte Anual, la emisora contaba con las siguientes 17 coberturas de analistas de las siguientes casas de bolsa: Actinver, Bank of America Merrill Lynch, Banorte-IXE, Barclays, BBVA Bancomer, BTG Pactual, Citigroup, Credit Suisse, GBM Grupo Bursátil México, Goldman Sachs, Intercam, INVEX Banco, JP Morgan, Santander, Scotiabank, UBS y Vector.

### Denominación de cada formador de mercado que haya prestado sus servicios durante el año inmediato anterior

El 2 de abril de 2019 anunciamos la contratación de Casa de Bolsa Santander, S. A. de C. V., Grupo Financiero Santander México ("Santander") como Formador de Mercado.

### Identificación de los valores con los que operó el formador de mercado

Santander opera las acciones de LALA en la Bolsa Mexicana de Valores correspondientes a la serie B ("LALAB").

## **Inicio de vigencia, prórroga o renovación del contrato con el formador de mercado, duración del mismo y, en su caso, la terminación o rescisión de las contrataciones correspondientes**

---

La labor de Santander como formador de mercado comenzó el 3 de abril de 2019, el contrato tiene vigencia de 6 meses con renovación automática en periodos iguales.

---

## **Descripción de los servicios que prestó el formador de mercado; así como los términos y condiciones generales de contratación, en el caso de los contratos vigentes**

---

A la presente fecha, en cumplimiento del contrato que tiene con la Emisora, Santander ha tenido presencia operativa continua sobre los valores mencionados, presentando posturas de compra y venta con cierto diferencial entre posturas y con permanencia en corros, sin garantizar a la Emisora ningún nivel de precios o de rendimiento, así mismo ha enviado reportes de su actuar a la Emisora, sin haber compartido, entre sí, ningún tipo de información que pueda considerarse privilegiada, ni instrucciones o directrices para operar, tampoco compartirá con la emisora ganancias ni pérdidas de capital que pudiesen generarse por el movimiento de precios de mercado de los valores operados.

---

## **Descripción general del impacto de la actuación del formador de mercado en los niveles de operación y en los precios de los valores de la emisora con los que opere dicho intermediario**

---

La designación de Santander tiene como objetivo mejorar la liquidez de las acciones, sin embargo, es pronto para poder evaluar el impacto que ha tenido su actuación como Formador de Mercado.

---



## [432000-N] Anexos

Estados financieros (Dictaminados) por los últimos tres ejercicios y opiniones del comité de auditoría o informes del comisario por los últimos tres ejercicios:



---

**Denominación social y nombre comercial o, en su caso, nombre de la persona física, así como una descripción del negocio en el que participe**

---

No aplica.

---

**Cualquier otra información que se considere relevante para evaluar el riesgo de crédito de que se trate del aval o garante**

---

NA

---

