

REPORTE ANUAL



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

Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado por el año terminado el 31 de diciembre de 2014.

Emisora: Grupo LALA, S.A.B. de C.V. ("LALA", "Sociedad" ó "Compañía")

Dirección: Calzada Lázaro Cárdenas número 185, Parque Industrial Lagunero, C.P. 35077, Gómez Palacio, Durango.

Tipo de Valor: Acciones ordinarias, nominativas, Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija del capital social de la Emisora.

Clave de Pizarra: "LALA".

Las acciones representativas del capital social de LALA se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores ("RNV") y listadas para su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. ("BMV")

La inscripción en el RNV no implica certificación sobre la bondad de los valores, la 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.

INDICE

Página

I. Información General		
a)	Glosario de Términos y Definiciones	4
b)	Resumen Ejecutivo	8
c)	Factores de Riesgo	20
d)	Otros Valores	39
e)	Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV	40
f)	Documentos de Carácter Público	41
II. La Emisora		
a)	Historia y Desarrollo de la Emisora	42
b)	Descripción del Negocio	45
i.	Actividad Principal	45
ii.	Canales de Distribución	52
iii.	Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos	54
iv.	Principales Clientes	55
v.	Legislación Aplicable y Situación Tributaria	56
vi.	Recursos Humanos	58
vii.	Desempeño Ambiental	59
viii.	Información de Mercado	67
ix.	Estructura Corporativa	69
x.	Descripción de sus Principales Activos	70
xi.	Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales	72
xii.	Acciones Representativas del Capital Social	73
xiii.	Dividendos	75
III. Información Financiera		
a)	Información Financiera Seleccionada	77
b)	Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación	82
c)	Informe de Créditos Relevantes	82
d)	Comentarios y Análisis de la Administración Sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora	83
i.	Resultados de la Operación	85
ii.	Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital	91
iii.	Control Interno	98
e)	Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables y Críticas	99
IV. Administración		
a)	Auditor Externo	102
b)	Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés	102
c)	Administradores y Accionistas	105
d)	Estatutos Sociales y Otros Convenios	113

V. Mercado de Capitales		
a)	Estructura Accionaria	121
b)	Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores	121
c)	Formador de Mercado	122
VI. Activos Subyacentes		
a)	Descripción de los Activos Subyacentes	123
b)	Comportamiento Histórico de los Activos Subyacentes	123
c)	Ejercicios que Cuantifiquen los Posibles Rendimientos o Pérdidas que Bajo Diferentes Escenarios Pudieran Generarse	124
d)	Otra Información	124
VII. Personas Responsables		125
VIII. Anexos		126
a)	Estados Financieros Auditados por los Ejercicios Concluidos al 31 de diciembre de 2014 y 2013.	
b)	Informe del Comité de Auditoría y Practicas Societarias por el Ejercicio Concluido al 31 de diciembre de 2014.	

I. INFORMACIÓN GENERAL

A) 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 Compañía.

“**Alpura**” significa Ganaderos Productores de Leche Pura, S.A. de C.V.

“**BMI**” significa *Business Monitor International*.

“**BMV**” significa la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.

“**Borden Dairy**” significa Borden Dairy Company.

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

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

“**COMLADE**” significa Comercializadora de Lácteos y Derivados, S.A. de C.V.

“**Danone**” significa Danone de México, S.A. de C.V.

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

“**Detalle**” significa los puntos de ventas 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 CNBV y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 19 de marzo de 2003, según las mismas han sido reformadas.

“**Dólar**” o “**Dólares**” o “**EE.UU.\$**” 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.

“**EIU**” significa *Economist Intelligence Unit*.

“**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, los cuales fueron adquiridos por LALA.

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

“Estados Financieros Auditados” significa estados financieros consolidados dictaminados al 31 de diciembre de 2014, 2013 y 2012, para los ejercicios concluidos en esas fechas, conjuntamente con las notas correspondientes a los mismos.

“Estados Unidos” o **“EE.UU.”** significa los Estados Unidos de América.

“Fideicomiso de Colocación” significa el fideicomiso número 16885-6 que accionistas de Lala, existentes antes de la Oferta, constituyeron el 20 de abril de 2011, donde Banco Nacional de México, S.A., Integrante de Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, actúa como fiduciario. De conformidad con el Fideicomiso de Colocación, los accionistas existentes han transferido al Fideicomiso de Colocación acciones Serie B, Clase I, representativas del capital social de Lala, representativas de más de un veinte por ciento y menos de un treinta por ciento, de las acciones comunes Serie B, Clase I, en circulación, previo a la Oferta, de las cuales los accionistas actuales son tenedores.

“Fideicomiso de Control” significa el fideicomiso de control número 16837-6 que accionistas de Lala, existentes antes de la Oferta, constituyeron el 25 de marzo de 2011, donde Banco Nacional de México, S.A., Integrante de Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, actúa como fiduciario. De conformidad con el Fideicomiso de Control, los accionistas existentes han transferido al Fideicomiso de Control acciones Serie B, Clase I, representativas del capital social de Lala, representativas de la mayoría de las acciones comunes Serie B, Clase I, en circulación, previo a la Oferta.

“Homogenización” significa un proceso a través del cual se rompen las partículas de grasa en partículas de tamaño mucho menor, de tal forma que no se separen en el futuro de la fase líquida.

“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 Compañía, 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.

“IVA” significa el impuesto al valor agregado que se aplica a la venta de bienes y servicios en México.

“I&D” significa investigación y desarrollo.

“Kraft” significa Kraft Foods Inc.

“Lácteos Funcionales y Otros” cuando hacemos referencias a las ventas de Lala por categoría significa las ventas netas de yoghurt, queso, crema, postres, mantequilla, bebidas, jugos, otros productos y las leches que ofrecen un beneficio funcional o fueron adicionadas con algún saborizante. También se incluyen las ventas de empaques a terceros.

“Laguna Dairy” significa Laguna Dairy, S.A. de C.V.

“Lala”, la “Emisora” o la **“Compañía”** significa Grupo Lala, S.A.B. de C.V. En este Reporte Anual se podrá hacer referencia, también, a la Compañía, como Grupo Lala, S.A.B. de C.V. y, antes de su adopción del régimen de una sociedad anónima bursátil, como Grupo Lala, S.A. de C.V. o Grupo Lala, S.A. 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 como la Comarca Lagunera.

“Leche o Lácteos” 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.

“LMV” significa Ley del Mercado de Valores.

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

“Liconsal” significa Liconsal, S.A. de C.V.

“México” significa los Estados Unidos Mexicanos.

“Nestlé” significa Compañía Nestlé, S.A. de C.V.

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

“Oferta Global” significa la oferta pública primaria de venta y suscripción de Acciones realizada en México, a través de la BMV y en Estados Unidos de conformidad con la Regla 144A de la Ley de Valores de 1933 y en otros mercados fuera de México y Estados Unidos, de conformidad con la Regulación S al amparo de la Ley de Valores de 1933.

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

“PIB” significa Producto Interno Bruto.

“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 Compañía al 31 de diciembre de 2014 en términos de lo dispuesto por las Disposiciones.

“RNV” significa el Registro Nacional de Valores, que mantiene la CNBV.

“SEDI” significa el Sistema Electrónico de Envío y Difusión de Información, mediante el cual se presenta información ante la BMV.

“SHCP” significa la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

“**Sigma**” significa Sigma Alimentos, S.A. de C.V.

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

“**CAGR**” significa por sus siglas en inglés *Compound Annual Growth Rate*, es el término utilizado para mostrar el crecimiento compuesto promedio anualizado de un valor determinado sobre un periodo de tiempo multianual.

“**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.

“**Yakult**” significa Yakult, S.A. de C.V.

B) RESUMEN EJECUTIVO

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

Información General sobre la Compañía

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. Operamos en México, nuestro mercado principal, donde contamos con una sólida participación de mercado y en Centroamérica, donde estamos desarrollando una presencia creciente. 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,¹ la cual creemos nos permitirá 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 25 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas, postres y jugos, entre otras. Según Kantar World Panel² 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 las ventas totales al 31 de diciembre de 2014, 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 2014:



Definimos nuestra misión corporativa bajo el lema “Alimentamos Toda la Vida”, 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

¹Fuente: Rabobank International, a julio de 2012, Global Dairy Top 20.

² Kantar World Panel 2014, *Brand Footprint*.

segmentos socioeconómicos; desarrollamos marcas de alto reconocimiento y valor; trabajamos con alta eficiencia; e innovamos constantemente. Todo ello gracias a un equipo humano capaz y comprometido.

La fuerte reputación de la que gozan nuestras marcas y su asociación con la más alta calidad, frescura 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 2014, contamos con 18 plantas productivas, 165 centros de distribución y 32,638 colaboradores. Adicionalmente, nuestra flota abastece a alrededor de medio millón de 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.³

Al cierre de diciembre de 2014, generamos ventas netas de \$44,993 millones de Pesos, utilidad de operación de \$4,470 millones de Pesos, EBITDA de \$5,471 millones de Pesos y utilidad neta de operación continua de \$3,116 millones de Pesos. Comparado con el 31 de diciembre de 2013, donde generamos ventas netas de \$43,156 millones de Pesos, utilidad de operación de \$4,213 millones de Pesos, EBITDA de \$5,279 millones de Pesos, lo que representó un incremento de 3.6% y una utilidad neta de operación continua de \$2,821 millones de Pesos.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2014 nuestras ventas netas se incrementaron 4.3% en relación al año concluido el 31 de diciembre de 2013. Este aumento se debió principalmente a la estrategia de precios implementada durante el año, al crecimiento derivado de la suma de nuevos productos y marcas al portafolio, así como a la mezcla de productos de mayor valor agregado. Dicho incremento fue parcialmente compensado por una disminución de los volúmenes de venta, como resultado de un débil entorno macroeconómico y de consumo. Para mayor 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, introducimos 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 de frío, 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, incluyendo, por ejemplo, la compra de activos de producción y marcas como *Nutrileche*, *Mileche*, *Los Volcanes*, *Gelatinas Art* y la licencia para 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 Latinoamérica.

Nuestras Fortalezas

³Kantar World Panel 2014, *Brand Footprint*.

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:

Escala y Presencia de Productos Lácteos. Consideramos que somos una de las principales empresas de lácteos en Latinoamérica, con base en las ventas acumuladas al 31 de diciembre de 2014.

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, cantidad y bajo condiciones de mercado. Para mayor 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 un billón de Dólares de PIB nominal y más de 122 millones de habitantes⁴, México es la segunda⁵ economía más grande de Latinoamérica, y ha presentado un nivel de crecimiento sostenido durante los últimos años. A pesar de haber sido impactada durante la última crisis financiera y en este último año, mostrar una contracción en el consumo, la economía mexicana ha mostrado estabilidad durante los últimos años.

Dado que México tiene una población joven y creciente y se estima que el crecimiento económico esperado en países de Latinoamérica traerá como resultado, un aumento *per cápita* en el ingreso, que se verá reflejado en un incremento en el consumo de productos lácteos.⁶ 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. Sustancialmente la totalidad de nuestras ventas se genera 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.

LALA es la marca insignia de la Compañía y está posicionada como la segunda marca de productos de consumo más reconocida en México de acuerdo con Kantar World Panel; y 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*, que es una marca nacional altamente exitosa que está diseñada para atender a los segmentos de la población de nivel socioeconómico medio y bajo y es la cuarta marca de productos de consumo más reconocida en México de acuerdo con Kantar World Panel.

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 650 SKUs. Este portafolio está diseñado para atender las necesidades de los consumidores de todos los segmentos socioeconómicos y rangos de edad.

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

⁴ Banco Mundial, 2015

⁵ Global Economic Prospectus, Latin America and the Caribbean, World Bank, January 2015.

⁶ Milk and Dairy Products in Human Nutrition, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013.

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 2014, operamos 165 centros de distribución en México y Centroamérica y una flotilla que asciende a más de 8,700 camiones para la distribución. En conjunto, nuestra red de distribución, da servicio a alrededor de medio millón de puntos de venta. Consideramos que esta plataforma nos da una ventaja competitiva.

Durante 2014, invertimos en la renovación de equipo de transporte. En el caso de la distribución primaria, destinamos recursos para la adquisición de 235 camiones nuevos para mejorar el abasto, tiempos y volúmenes de entrega. De igual forma, adquirimos más de 800 unidades de reparto para reforzar la flota de distribución secundaria. De esta cifra, 500 unidades se destinaron al programa de reposición y el resto apoyará la cobertura de nuevas rutas, reforzando nuestro compromiso de servicio, atención óptima a puntos de venta e incremento de cobertura para ofrecer nuestros productos a más clientes y consumidores.

Crecimiento Rentable. Tenemos una exitosa trayectoria de crecimiento del negocio en forma rentable. Del 2000⁷ al 2014, incrementamos nuestras ventas netas de \$8,887 millones de Pesos (bajo NIF de México) a \$44,993 millones de Pesos (bajo IFRS), y nuestro EBITDA de \$1,083 millones de Pesos (calculado en base a NIF de México) a \$5,471 millones de Pesos (calculando en base a IFRS), lo que representa una tasa compuesta de crecimiento anual de 12.28% y 12.27%, 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, ha sido el responsable del crecimiento y la transformación constante de la Compañía, convirtiéndola en uno de los principales protagonistas en la industria de alimentos y bebidas en México (ver Sección V. "Administradores y Accionistas").

Creemos que la experiencia con la que cuenta nuestro equipo directivo, nos ha ayudado a identificar oportunidades de inversión atractivas en nuevos segmentos y mercados.

Con el objetivo de dar continuidad a nuestro éxito y trayectoria de crecimiento, a principios de este año, anunciamos un plan de sucesión para la dirección general. Como parte de este plan, comunicamos la incorporación de Scot Rank como nuestro nuevo director general, en sustitución de Arquímedes Adriano Celis Ordáz, quien por los últimos 14 años, lideró a la Compañía con éxito e importantes logros y continuará como miembro del Consejo de Administración. Asimismo, en noviembre pasado, Gabriel Fernández Ares de Parga, ejecutivo con amplia trayectoria en empresas multinacionales de consumo, se unió a nuestro equipo directivo, como nuevo Director de Finanzas y Administración.

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 investigación y desarrollo 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.

⁷ Nuestros resultados financieros del año 2000 se encuentran expresados bajo NIF de México.

- **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 este año, hemos desarrollado los siguientes productos en las categorías que participamos: yoghurt estilo griego *Grekos*, leche Borden sabor chocolate, café con leche deslactosada, productos a base de soya y almendra bajo la marca *Soy Salud*, té listo para beber *Break Ice Tea*, entre otros. Tenemos la más amplia variedad de productos deslactosados y reducidos en grasa en el mercado: probióticos y productos lácteos con grasa vegetal, que son más accesibles para todos los niveles socioeconómicos, y orientados a la salud y bienestar de los consumidores.
- **Expansión.** Pretendemos continuar expandiendo la disponibilidad de nuestras marcas en segmentos que hoy no participamos activamente como tés, jugos, quesos a granel y categorías que estamos analizando. 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 alrededor de 500,000 puntos de venta refrigerados en una o varias visitas semanales dependiendo del tipo de cliente.

Nuestra masa crítica y eficiencia nos permite distribuir con un costo base por kilo-litro 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 que continuaremos explorando nuevas opciones para aprovechar nuestro sistema de distribución.

Incrementar Rentabilidad y Productividad de Nuestro Negocio. Continuamos explorando oportunidades para disminuir 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. Consideramos que la industria de alimentos y bebidas ofrece oportunidades de consolidación a nivel global, particularmente el sector lácteo, que presenta altos niveles de fragmentación en algunos países. En este sentido, estamos evaluando oportunidades que nos permitan ampliar nuestra red de distribución en mercados existentes y categorías de productos adyacentes.

Constantemente, nos encontramos analizando oportunidades de adquisiciones estratégicas en países distintos de México y Centroamérica en los que podríamos replicar alguna de nuestras capacidades y ventajas competitivas, manteniendo como principio la disciplina financiera y la creación de valor para nuestros accionistas. Es así que durante 2014, realizamos la adquisición de activos de la compañía Eskimo que constituyen un negocio, empresa nicaragüense encargada de la producción y comercialización de diversos productos lácteos, principalmente helados. Con esta adquisición, consolidamos nuestra posición en Centroamérica, iniciando la configuración de una plataforma regional de producción, distribución y venta de productos en Nicaragua, El Salvador, Honduras y Costa Rica.

Comportamiento de la Acción en el Mercado

El 16 de octubre de 2013, realizamos la oferta pública inicial primaria de acciones de LALA, las cuales fueron inscritas en el RNV bajo el número 3442-1.00-2013-001 y listadas para su cotización en la BMV.

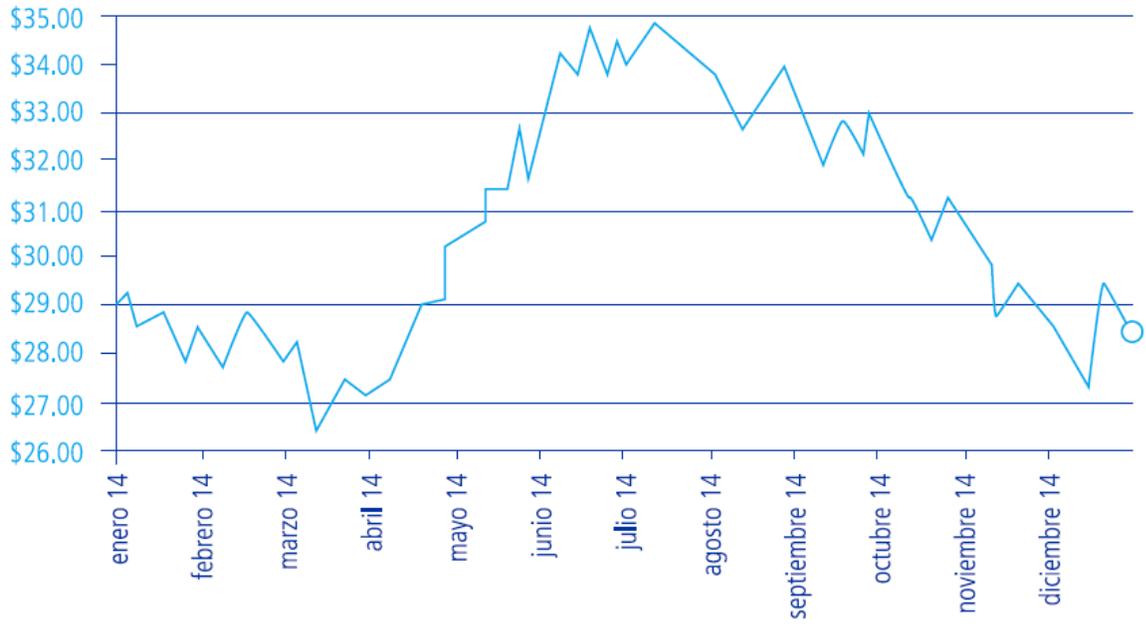
Desde la fecha de registro hasta el cierre de 2014, las acciones de LALA han presentado una bursatilidad alta, conforme a los cálculos de la muestra de las 55 emisoras elegibles para el cálculo del IPC de acuerdo a datos publicados por la BMV.

Como resultado de lo anterior, en agosto de 2014, LALA ingresó a la muestra anual que integra el Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV. Asimismo, este año, ingresamos al IPC Sustentable de la BMV para el periodo de enero a diciembre.

El promedio diario de volumen operado al 31 de diciembre de 2014, equivale a \$96.81 millones de Pesos con un decrecimiento de la acción del 1.7% comparado con el cierre de 2013. A continuación se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

Mes	Volumen Operado	Mínimo	Máximo	Cierre
Enero 2014	42,097,764	\$27.78	\$29.19	\$28.50
Febrero 2014	33,481,682	\$27.74	\$28.89	\$27.78
Marzo 2014	34,967,522	\$26.34	\$28.19	\$27.17
Abril 2014	73,134,504	\$27.19	\$30.30	\$30.30
Mayo 2014	152,649,535	\$29.90	\$32.73	\$32.37
Junio 2014	108,302,228	\$32.47	\$34.83	\$34.15
Julio 2014	57,313,035	\$33.73	\$34.95	\$33.73
Agosto 2014	106,120,588	\$32.64	\$33.94	\$33.94
Septiembre 2014	42,513,278	\$31.68	\$33.90	\$32.75
Octubre 2014	40,430,568	\$30.30	\$32.79	\$30.90
Noviembre 2014	47,886,849	\$28.30	\$30.72	\$28.55
Diciembre 2014	37,981,296	\$27.04	\$29.47	\$28.43

DESEMPEÑO DE LA ACCIÓN 2014
DE ENERO 2014 A DICIEMBRE 2014



RESUMEN DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y OPERACIONAL

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 2014 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 2014:

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V.		
ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADOS AL		
(Cifras en Millones de Pesos)		
	IFRS	
	Al 31 de diciembre de:	
	2014	2013
Ventas netas	44,993	43,156
Costo de lo vendido	28,681	27,608
Utilidad bruta	16,312	15,548
Gastos de distribución	3,258	3,021
Gastos de operación	8,713	8,358
Gastos de operación y distribución	11,971	11,379
Otros ingresos	201	143
Otros gastos	72	99
Utilidad de operación	4,470	4,213
Productos Financieros	287	97
Gastos Financieros	17	175
Instrumentos financieros	(120)	130
Utilidad (pérdida) cambiaria	(75)	10
Gastos (Ingresos) Financieros Netos	76	61
Participación en los resultados de asociadas	6	(21)
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	4,552	4,253
Impuesto sobre la renta	1,436	1,432
Utilidad neta de operación continua	3,116	2,821
Utilidad neta de operación discontinua	-	(206)
Utilidad neta consolidada	3,116	2,616
Utilidad neta minoritaria**	34	37
Utilidad neta mayoritaria	3,082	2,579

**La utilidad neta minoritaria solo está relacionada con la operación continua

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

ACTIVO	IFRS Acumulado al 31 de diciembre de:	
	2014	2013
ACTIVO CIRCULANTE		
Efectivo y equivalentes	5,414	8,442
Inversiones en instrumentos financieros	1,782	21
Cuentas por cobrar		
Clientes	2,689	2,427
Impuestos al valor agregado por recuperar	1,810	909
Otras cuentas por cobrar	572	222
Partes relacionadas	136	194
<hr/>		
Inventarios	2,784	2,629
Pagos anticipados	190	231
Total del activo circulante	15,378	15,076
<hr/>		
Propiedad, planta y equipo, neto	12,361	9,934
Crédito mercantil	220	208
Activos intangibles, neto	1,378	624
Otros activos, neto	368	392
Inversiones en asociadas	59	54
Otras inversiones de capital	41	46
Impuestos diferidos	264	-
Total del activo no circulante	14,692	11,257
Total del Activo	30,070	26,333
<hr/>		
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
PASIVO A CORTO PLAZO		
Préstamos bancarios a corto plazo	-	617
Porción circulante de la deuda a largo plazo	31	29
Proveedores	2,324	2,261
Partes relacionadas	340	305
Impuestos a la utilidad por pagar	564	-
Beneficios a empleados a corto plazo y participación de los trabajadores en las utilidades	272	220
Impuestos a la utilidad por pagar	165	143
Instrumento Financiero	146	-
Impuestos y otras cuentas por pagar	799	621
Total del pasivo a corto plazo	4,642	4,197
<hr/>		
PASIVO A LARGO PLAZO		
Deuda a largo plazo	50	81
Obligaciones laborales	468	418
Impuestos diferidos	730	529

Impuestos por pagar largo plazo	762	733
Otras cuentas por pagar LP	117	171
Total del pasivo a largo plazo	2,127	1,931
Total del pasivo	6,769	6,128
CAPITAL CONTABLE		
Capital social	1,493	1,493
Prima en emisión de acciones	13,691	13,692
Utilidades acumuladas	7,894	4,830
Otras cuentas de capital	(52)	(84)
Participación controladora	23,025	19,930
Participación no controladora	276	274
Total del capital contable	23,301	20,204
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	30,070	26,333

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJO DE EFECTIVO REESTRUCTURADOS
(Cifras en millones de Pesos)
IFRS

	Al 31 de diciembre de:	
	2014	2013
Actividades de operación		
Utilidad antes de impuestos	4,552	4,019
(Pérdida) antes de impuestos de la operación discontinuada	-	(234)
Utilidad antes de impuestos de la operación continua	\$4,552	\$4,253
Partidas en resultados que no afectaron efectivo:		
Deterioro de marcas	-	132
Depreciación y amortización	1,000,	933
Cambios en valor razonable de instrumentos financieros	120	(130)
Participación en asociadas y negocios conjuntos	(6)	21
Obligaciones laborales neto del costo del periodo	70	74
Gastos financieros	17	175
Productos financieros	(287)	(96)
Pérdida por venta de propiedad, planta y equipo	(10)	15
Utilidad por venta de activos intangibles	-	(12)
Utilidad cambiaria no realizada	(2)	0.2
Cambios en activos y pasivos de operación:		
Clientes	(258)	(82)
Inventarios	(150)	(202)
Partes relacionadas	7	(1,348)
Impuesto al valor agregado por recuperar	(905)	122
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados	(280)	(251)
Proveedores	(407)	265
Obligaciones laborales	(30)	(14)
Beneficios a empleados	52	(20)
Intereses cobrados	275	97
Otras cuentas por pagar	309	(617)
	4,068	3,314
Impuesto a las utilidades pagados	(1,024)	(1,260)
Flujos netos de efectivo generados por actividades de la operación continua	3,044	2,054
Flujos netos de efectivo (utilizados) generados por actividades de la operación discontinuada	-	540
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación	3,044	2,594
Actividades de inversión		
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	(2,978)	(1,232)
Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo	26	24
Adquisición de activos intangibles	(758)	(1)

Compra de Instrumentos Financieros	(3,700)	0
Venta de Instrumentos Financieros	1,933	0
Dividendos recibidos	0	22
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación continua	(5,478)	(1,187)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación discontinuada	0	(403)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión	(5,478)	(1,591)
Actividades de financiamiento		
Préstamos obtenidos	0	1,500
Préstamos recibidos de partes relacionadas	88	659
Intereses pagados	(13)	(173)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(615)	(5,369)
Pago de préstamos partes relacionadas	(17)	(905)
Recompra de acciones	(17)	0
Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(35)	(34)
Dividendos pagados a la participación controladora	0	(2,412)
Incremento de capital social	0	14,055
Contratos de futuros de moneda cobrados	46	109
Costos de emisión de acciones	0	(415)
Dividendos pagados a la participación no controladora	(32)	(30)
Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento de la operación continua	(596)	6,985
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento de la operación discontinuada	0	(207)
Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento	(596)	6,778
Incremento (disminución) neta de efectivo y equivalentes de efectivo	(3,030)	7,781
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	3	(0.84)
Efectivo y equivalentes al inicio del año	8,442	1,028
Efectivo y equivalentes al cierre del año	\$5,414	\$8,809
Efectivo y equivalentes al cierre del periodo de las operaciones discontinuadas	0	367
Efectivo y equivalentes al cierre del año de las operaciones continuas	\$5,414	\$8,442

C) 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 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 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 investigación y desarrollo 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.

Asimismo, 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, puede 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 incapaces de comprobar el valor real o de conocer los posibles pasivos de los negocios que adquiramos y sus operaciones.

Nuestras oportunidades de crecimiento, a través de fusiones, adquisiciones y coinversiones pueden verse afectadas por normatividad en materia de competencia económica.

Algunos de nuestros productos tienen una participación relevante en los mercados. No podemos garantizar que la Comisión Federal de Competencia Económica, en México, o alguna otra autoridad en México o en cualquiera de los otros mercados en los que operamos, no condicione o limite en el futuro nuestro crecimiento mediante adquisiciones o nos obligue a suspender, corregir o suprimir

algunas de nuestras prácticas comerciales o adquisiciones futuras, situaciones que, de presentarse, pudieran afectar de forma adversa nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación. Si no somos capaces de obtenerlas aprobaciones regulatorias aplicables, nuestro negocio, condición financiera y resultados de operaciones podrán verse negativamente afectados de forma sustancial.

La terminación de ciertas coinversiones (joint arrangements) o contratos de licencia pudiere 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. 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 Parmalat y 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 permitiesen desarrollar mejor nuestras actividades o desarrollar 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 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 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 operaciones.

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, 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 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 vuelto más correlacionada con la condición económica de Estados Unidos como resultado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el aumento de la actividad económica entre ambos países. Por lo tanto, condiciones adversas en la economía de Estados Unidos, la terminación o re-negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte 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 operaciones.

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 Compañía 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 pudiera generar retrasos en el ciclo comercial de la Compañía 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 podría potencialmente resultar en un aumento de nuestros costos o 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, 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 incrementaría 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 pero sin limitar, los siguientes:

- factores estacionales, considerando que las vacas lecheras generalmente producen más leche bajo clima templado que bajo clima caliente. 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 a 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 diesel para entregar nuestros productos. Por estas razones, incrementos futuros significativos en los precios de dichos combustibles y materias primas, 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 podría llevar, por lo tanto, a un significativo aumento en el precio de la leche. 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 evento similar, de ser posible dicha sustitución, podría causar costos muy altos para nosotros y podría 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 darle 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 alrededor de medio millón de 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, el 37% de nuestras ventas netas consolidadas en 2014, tales como 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 exclusivos. 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 de más de 8,700 camiones. 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, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Alemania, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polonia, Portugal, España, Rumania, Eslovenia, Eslovaquia y Reino Unido), de América (Canadá, Estados Unidos, Belice, Panamá, Bolivia, Colombia, Uruguay, Venezuela, Cuba, Jamaica, República Dominicana, Chile, Ecuador, Paraguay, Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Perú, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, entre otros) y de Asia (China). Sin embargo, no podemos garantizar que nuestros signos distintivos se puedan proteger exitosamente en estas y otras jurisdicciones.

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 re-empaqueado. El no lograr proteger nuestros derechos de propiedad intelectual por cualquier razón, podría tener un resultado adverso en nuestras operaciones y condición financiera. Aún cuando pretendemos defender nuestros derechos de propiedad intelectual, podríamos no ser capaces de hacerlo o 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 nuestros sindicatos y aún cuando consideramos que continuarán siendo buenas, podrían surgir disputas laborales. Dichas 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.

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, y 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.

Nuestro 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. Además de los recursos provenientes de esta Oferta Global, 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 pre-existentes, o de otras fuentes, o en condiciones comparables a nuestros financiamientos existentes. Además, la crisis crediticia global y el entorno recesivo han restringido la disponibilidad de crédito, lo cual pudiera afectar nuestra capacidad de obtener financiamiento en condiciones atractivas para nosotros, o en cualesquier condiciones en el futuro. 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 al acreditante información financiera;
- permitir al personal autorizado del acreditante efectuar inspecciones en los libros de contabilidad;
- notificar por escrito al acreditante 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 fusiones o escisiones con otras empresas (exceptuando empresas afiliadas y subsidiarias en el entendido de que la empresa resultante se obligue expresamente a cumplir con los términos y condiciones de ciertos créditos);
- 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; y
- no disminuir nuestro capital social, salvo en los casos de fusiones o escisiones con otras empresas.

Nuestra 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 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.

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; e
- incrementar el costo de los financiamientos adicionales.

Los riesgos y la responsabilidad sanitaria en relación 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 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.

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 de 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 de 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 Estado 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 y diversas otras comidas, 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 y Guatemala 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 estuviéremos 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 operamos puede significar un aumento en inversión y gastos en equipo que podrían 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 en los productos.

La imposición de nuevos impuestos o incrementos en los impuestos existentes sobre nuestros productos podrían tener un efecto adverso relevante en nuestro negocio, condición financiera, proyecciones y resultados de operación.

Reformas a las leyes fiscales federales en México podrían tener un efecto adverso en nuestra condición financiera y resultados de operación.

A finales del 2013 el Congreso aprobó un paquete de reforma fiscal para modificar integralmente el sistema tributario federal en México. Este paquete de reformas tiene como propósitos principales: (i) restringir regímenes preferentes de excepción; (ii) sujetar a impuestos, o incrementar los impuestos existentes a, ciertos ingresos, actividades y productos que, actualmente están exentos o sujetos a tasas reducidas; (iii) simplificar el régimen de pago de impuestos; y (iv) incentivar la formalidad.

Derivado de esta reforma se impuso un nuevo impuesto por concepto de dividendos igual al 10% del monto distribuido. Asimismo, las enajenaciones de acciones que se realicen a través de la Bolsa Mexicana de Valores y que gozaban de una exención, están sujetas a un impuesto del 10% sobre las ganancias de capital, aplicable tanto a personas físicas residentes como a no residentes. Adicionalmente, la reforma elimina el impuesto empresarial a tasa única (IETU) y el impuesto a los depósitos en efectivo (IDE).

Asimismo, se impuso un nuevo impuesto especial sobre producción y servicios para gravar productos tales como las bebidas saborizadas con azúcares añadidas (vgr. refrescos y jugos), pero se exenten expresamente bebidas con leche. Además se aprobó un impuesto del 8% por cada 100 gramos a los alimentos no básicos con alta densidad calórica que tengan un contenido energético de 275 kilocalorías (vgr. botanas y helados). Estimamos que de nuestro catálogo de productos, el 2% queda gravado con este impuesto.

Aunque estimamos que dicha reforma no representa un efecto adverso directo en, y particularizado a, nuestra Compañía, ha generado un impacto en los consumidores y por lo tanto, en el sector en el que participamos.

Tenemos operaciones importantes con personas físicas y morales que son afiliadas o partes relacionadas, las cuales podrían generar conflictos de interés potenciales y podrían resultar en términos menos favorables para nosotros.

Participamos en transacciones con personas físicas y morales afiliadas o relacionadas con la Compañía. En especial, con personas que intervienen en la operación y producción de productos lácteos. En México, compramos la mayoría de nuestra leche a nuestros accionistas ganaderos. Dichas transacciones podrían crear conflictos de interés potenciales que podrían resultar en términos menos favorables para Lala de los que podrían obtenerse de un tercero no afiliado. Para mayor 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 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 Tetrapack, pudiera 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.

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.

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. La crisis crediticia global y el entorno de recesión relacionado, han tenido 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, 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 de los Estados Unidos en el pasado y 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 mexicano 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 política en México podría afectar la política económica mexicana y afectar de manera adversa a la Compañía.

El gobierno mexicano ha influenciado y continúa influenciando de manera significativa a la economía de México. Las acciones gubernamentales que conciernen a la economía y las empresas paraestatales, podrían tener un efecto significativo adverso sobre las empresas privadas mexicanas en general, así como en las condiciones del mercado, los precios y rendimientos de los valores

bursátiles mexicanos, incluyendo nuestro negocio y situación financiera. En el pasado, las reformas económicas y otras reformas no han sido promulgadas debido a una fuerte oposición al Presidente por parte del Congreso mexicano.

La nueva administración, ha implementado cambios significativos en leyes, políticas públicas y reglamentos que pudieran afectar la situación de la política económica en México, sobre nuestro negocio y los precios y el rendimiento de los valores bursátiles mexicanos. No podemos asegurar que los acontecimientos políticos en México, sobre los cuales no tenemos control, no tendrán un efecto adverso en nuestro negocio, situación financiera o resultado de operación.

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 3.74% y 2.99% para los años de 2013 y 2014, 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 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 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.

Nuestras operaciones internacionales nos exponen a riesgos de fluctuaciones cambiarias.

Al 31 de diciembre de 2014, no contamos con deuda denominada 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.

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 nuestra 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 nuestro negocio, 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 tenemos 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. Nuestros accionistas controladores tienen actualmente aproximadamente el 78% de nuestras Acciones. 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 Compañía, o en una percepción negativa del mercado y potencialmente en una disminución del valor de mercado de nuestras acciones.

Nuestros accionistas principales tienen influencia significativa sobre la Compañía, y sus intereses pudieran diferir de los intereses de nuestros accionistas minoritarios.

Nuestros accionistas principales, agrupados en el Fideicomiso de Control y el Fideicomiso de Colocación, son los titulares efectivos de la mayoría del capital social suscrito y pagado de Lala, al ser titulares de aproximadamente el 78% de nuestras acciones. Nuestros accionistas principales

tienen la facultad de votar básicamente todas las decisiones sometidas a votación en una asamblea de accionistas y por consiguiente ejercer el control sobre las decisiones de negocios que incluyen entre otras:

- la integración del consejo de administración y, consecuentemente, cualquier determinación del mismo respecto del rumbo de negocios y políticas, incluyendo la designación y remoción de nuestros funcionarios;
- determinaciones respecto a fusiones, otras combinaciones de negocios u otras reestructuras corporativas y operaciones, incluyendo aquellas que puedan resultar en un cambio de control;
- adquisiciones y ventas y transferencias de nuestros activos, incluyendo la adquisición de nuevos negocios; y
- los niveles de endeudamiento en que incurramos.

Adicionalmente, una cantidad significativa de la leche es adquirida a diversos ganaderos que son nuestros accionistas.

El voto de los accionistas principales es un voto conjunto y en bloque, como resultado de la existencia del Fideicomiso de Control y puede encauzar a la Compañía a tomar medidas que podrían diferir de los intereses de otros accionistas. No podemos garantizar que los accionistas principales actuarán de manera que convenga a sus propios intereses.

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 Compañía 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 Compañía, sin embargo no se considera que dichos accionistas han renunciado a cualesquiera otros derechos que puedan tener como resultado de su inversión en la Compañía, 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; así mismo, 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 Compañía 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 Compañía, 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 fuera de los Estados Unidos. Además, la mayor parte de los activos de la Compañía y todos o la mayor parte de los activos de dichas personas están ubicados fuera de los Estados Unidos.

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 Compañía 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 Compañía 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 Compañía, 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 Compañía 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 LMV 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.

D) OTROS VALORES

A la fecha del presente Reporte Anual, no contamos con otros valores inscritos en el RNV que mantiene la CNBV, ni con valores listados en otros mercados.

A la fecha del presente Reporte Anual, LALA ha entregado a la CNBV y a la BMV 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 CNBV y la BMV:

1. Un reporte anual elaborado de conformidad con las Disposiciones, a más tardar el 30 de abril de cada año;
2. Informe del consejo de administración presentado a la asamblea, respecto a las actividades realizadas durante el ejercicio social, autenticado por el secretario, en el que además se contenga el reporte a que hace referencia el artículo 14 Bis 3, fracción V, inciso a) de la LMV, a más tardar el tercer día hábil siguiente a la celebración de la asamblea;
3. Certificación suscrita por el secretario del Consejo de Administración, en la que manifieste el estado de actualización que guardan los libros corporativos de LALA a más tardar el tercer día hábil siguiente a la celebración de la asamblea;
4. Documento suscrito por el Auditor Externo en los términos de los Artículos 84 y 84 Bis de las Disposiciones;
5. Estados financieros trimestrales, dentro de los 20 días hábiles siguientes al cierre de cada uno de los primeros tres trimestres del año y de los 40 días hábiles siguientes al cierre del cuarto trimestre;
6. Información sobre eventos relevantes, tan pronto como éstos ocurran, salvo por ciertas excepciones;
7. Información sobre concertación de operaciones de adquisición de acciones propias, al día hábil inmediato siguiente;
8. Convocatorias de las asambleas de accionistas, el día de su publicación;
9. Resumen de los acuerdos tomados durante la asamblea de accionistas, al día hábil inmediato siguiente;
10. Copia autenticada por el secretario del consejo de administración o persona facultada para ello, de las actas de asambleas de accionistas, acompañada de la lista de asistencia firmada por los escrutadores, dentro de los cinco días hábiles siguientes a su celebración;
11. 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. Por lo menos seis días hábiles previos a que se inicie el plazo en el que se pretende llevar a cabo el acto a que se refiere el aviso;

12. Protocolización del acta de asamblea de accionistas en la que se haya aprobado la compulsión de estatutos sociales, el 30 de junio de cada 3 años;
13. Informe correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, relativo al grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas, el 30 de junio de cada año;
14. 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; y
15. 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.
16. Informe a la CNBV, sobre incumplimientos por parte de miembros del Consejo de Administración, directivos o colaboradores de LALA a los "Lineamientos para la Operación con Valores que Realizan Consejeros, Directivos y Colaboradores LALA".

E) CAMBIOS SIGNIFICATIVOS A LOS DERECHOS DE VALORES INSCRITOS EN EL RNV

Desde la fecha de la Oferta Global, no se ha realizado modificación alguna a los derechos sobre los valores que LALA tiene inscritos en el RNV.

G) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO

Los documentos y la información presentada por la Compañía ante la CNBV y la BMV, pueden consultarse en las páginas de Internet: www.cnbv.gob.mx y www.bmv.com.mx

Contamos con una página en Internet que contiene información general de nosotros, y cuya dirección es www.grupolala.com

A solicitud de cualquier inversionista, que compruebe su calidad de titular de valores emitidos por la Compañía conforme a las leyes aplicables, se le proporcionará copia de dicha documentación mediante escrito dirigido a la atención del licenciado Efraín Tapia Córdova, en las oficinas de la Compañía ubicadas en la dirección que aparece en la portada de este Reporte Anual y su dirección de correo electrónico es: efrain.tapia@grupolala.com

Enrique González Casillas es la persona encargada de la relación con los inversionistas y podrá ser localizado en el teléfono: 9177-5928, o en las oficinas de la Emisora ubicadas en Calzada Lázaro Cárdenas número 185, Parque Industrial Lagunero, C.P. 35077, Gómez Palacio, Durango y correo electrónico: enrique.gonzalez@grupolala.com

II. LA EMISORA

A) HISTORIA Y DESARROLLO

Grupo LALA, S.A.B. de C.V., fue constituida 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 llevábamos 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 Lázaro Cárdenas número 185, Parque Industrial Lagunero, C.P. 35077, Gómez Palacio, Durango. Teléfono 01871-729-3100.

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 Compañía 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 Compañía. Esta empresa nos ayuda a satisfacer la demanda en este tipo de presentación de productos. Con esta empresa, creamos la plataforma para ser autosuficiente 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 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 produce quesos frescos bajo la marca “Los Volcanes”. La adquisición incluyó 22 centros de distribución en México. Además, se adquieren 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 la Península de Yucatán.

En 2004, adquirimos una licencia para comercializar productos bajo la marca Parmalat en México. Este año 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, permitirá fortalecer el desarrollo tecnológico y la innovación en alimentos a nivel nacional permitiéndonos incrementar nuestro posicionamiento frente al consumidor.

En nuestra asamblea general extraordinaria de accionistas de fecha 7 de junio de 2013, los accionistas acordaron llevar a cabo la separación del negocio de Borden Dairy en Estados Unidos (adquirida por nosotros en 2008), a través de su escisión de nuestra Compañía, surgiendo así una nueva sociedad denominada Laguna Dairy, S.A. de C.V. como sociedad escindida, que es la sociedad controladora de Borden Dairy, y la cual es independiente de la Compañía. La decisión en torno a la separación y creación de Laguna Dairy, obedece a la necesidad de enfocarse en los requerimientos y crecimiento específicos en cada mercado, ya que somos una compañía que obtiene la totalidad de sus ingresos derivados de productos con marcas de alto valor y rentabilidad en un mercado creciente, mientras que Laguna Dairy opera en un mercado de más bajo crecimiento y en un entorno competitivo de menor rentabilidad. Por lo anterior, y salvo que se señale de otra

forma, toda la información financiera y operativa que se presenta en el presente Reporte Anual, excluye la operación que se tenía en Estados Unidos.

En el mes de agosto de 2013, nuestra subsidiaria Innovación en Alimentos, S.A. de C.V., celebró un contrato de licencia con Société des Produits Nestlé S.A. por un periodo de 20 años para fabricar y distribuir los productos propiedad de esta marca en la categoría de refrigerados que incluye principalmente yoghurts y quesos en México.

En 2013 se termina la ampliación de nuestra planta de Irapuato donde duplicamos nuestra capacidad. En 2014 concluimos con la tercera ampliación a dicha planta para la producción de Leche UHT.

En octubre de 2013 concluyó exitosamente la emisión de acciones con valor de \$14,055 millones de pesos incluyendo la opción de sobreasignación. La emisión se realizó en el mercado mexicano a través de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. y en el mercado extranjero mediante una oferta privada de conformidad con la Regla 144A (*Rules 144A*) de la Ley de Valores de 1933 (*Securities Act of 1933*) de los Estados Unidos de América (*US Securities Act of 1933*) y en otros países de conformidad con la Regulación S (*Regulation "S"*).

En 2014 seguimos creciendo en Centroamérica con la construcción de nuestra nueva planta de yoghurt y leche en Nicaragua, cuya primera etapa de construcción quedo concluida en este año.

Para complementar nuestro crecimiento y acelerar nuestra expansión hacia mercados de alto potencial, en diciembre 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 fortalecemos nuestra presencia en Centroamérica.

B) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

i) ACTIVIDAD PRINCIPAL

Productos

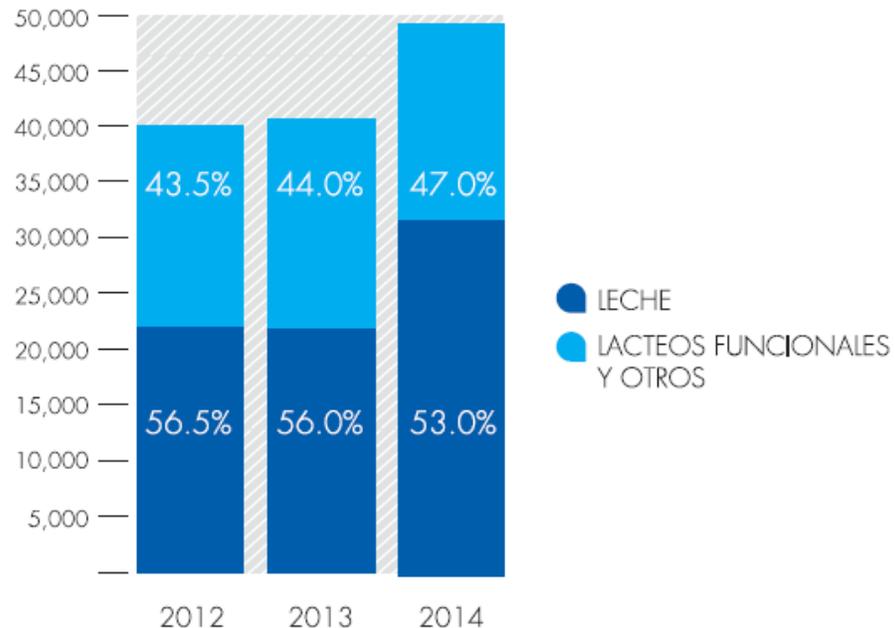
Información General

Procesamos, vendemos y distribuimos leche y productos lácteos de valor agregado bajo marcas ampliamente reconocidas. Nuestros productos de valor agregado, basados primordialmente en la leche, están segmentados y dirigidos a consumidores de diferentes edades desde la infancia hasta la edad adulta en distintos sectores económicos de la población. Contamos con productos específicos para satisfacer la demanda de los consumidores en sus diferentes etapas de vida y sus distintas necesidades alimenticias.

La siguiente es una descripción de las principales categorías de productos que comercializa la Compañía en México. La totalidad de las ventas netas consolidadas de Lala, en 2014, se generaron en México y Guatemala, a través de los siguientes productos que comercializamos bajo una variedad de marcas: Leche Pasteurizada, Leche UHT, Productos Lácteos, yoghurt, queso, crema, mantequilla, bebidas probióticas y postres, además de bebidas no lácteas (jugo y bebidas de frutas) y otros productos, como materiales de empaque.

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

VENTAS POR CATEGORIA



Millones de pesos MX
Fuente: Información de la Compañía

Empacamos nuestros productos de Leche Pasteurizada en una variedad de envases, incluyendo envases de plástico en presentación de un galón, medio galón y un litro; envases de cartón de un litro, 750 ml, 600 ml, 500 ml, 265 ml y 250 ml; y en bolsas elaboradas con película de plástico flexibles en presentaciones de un litro, 150 ml y 120 ml. Otros productos se empaquetan en envases de cartón, plástico o derivados de plástico de diversos tamaños, tales como galón, 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 a 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 mayor información sobre las subsidiarias de la Compañía, 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 camiones refrigerados. 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 de nuevo en camiones refrigerados a nuestros centros de distribución para ser consecuentemente transportada a los minoristas.

Oferta de Productos en México

A la fecha, producimos y comercializamos más de 650 SKU's bajo marcas y submarcas altamente reconocidas en México, incluyendo, entre otras:



Bebidas y alimentos lácteos

Leches

- Ofrecemos diversos tipos de leche: entera, semidescremada, light, deslactosada y especializadas como Extra Calcio y Fibra. 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®*, *Nutrileche®*, *Borden®*, *Mileche®*, *Boreal®*, *Silhouette®*, *Parmalat®*, *Monarca®* y *Queen®*.

Aunque la Leche Pasteurizada tiene una vida útil más corta que la Leche Ultrapasteurizada y requiere refrigeración. Asimismo, consideramos que la infraestructura necesaria para establecer una red de distribución refrigerada eficiente representa una ventaja competitiva clave respecto a competidores en este segmento de productos.

Yoghurts

Ofrecemos diversos tipos de yoghurt, incluyendo: clásico, bebible, batido, light, deslactosado, mezcla de yoghurt con frutas, funcional, probiótico y estilo griego. Nuestros yoghurts se ofrecen en sabor natural y de innovación.

Nuestros productos se venden principalmente bajo las siguientes marcas y submarcas: *LALA*, *Break*, *Bio4balance*, *Club*, *Nestlé* y *Grekos*. Nuestros yoghurts probióticos se venden bajo la marca *Lalacult*, *Bio 4 Chamyto* y *Gastroprotect*.

Producimos y vendemos varios 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.

Creimas

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 a nivel nacional principalmente bajo la marca *LALA®*, y también bajo la marca *Los Volcanes* principalmente, en el centro de México.

Quesos

Ofrecemos varios tipos de quesos pre-empacados incluyendo: panela, oaxaca, cottage, manchego, chihuahua, rebanado y algunos de ellos también en la modalidad baja en grasa.

Nuestros quesos se venden a nivel nacional principalmente bajo la marca *LALA®*. También vendemos queso bajo la marca *Los Volcanes®* principalmente en el centro de México.

Además contamos con la marca *Nestlé®*, marca reconocida en quesos maduros cuya venta se da a nivel nacional.

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, vainilla y arroz con leche.

Nuestros postres se venden principalmente a nivel nacional bajo las marcas *LALA*, *Yomi*, *Svelty* y *Art*.

También producimos y comercializamos las siguientes mantequillas y margarinas: sin y con 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 Leche* y *Lala Frutas*.

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* y *Tea Break* en presentaciones de 120ml, 265ml, 480ml, 600ml, 750ml, 1lt, ½ Galón y 1 Galón.

Asimismo producimos y vendemos alimento líquido ultrapasteurizado de Soya y de Almendras bajo la marca Soy Salud. Estos productos cuentan con una vida de anaquel de 150 días y ambos se encuentran disponibles en una presentación de 960ml. Soy Salud es una alternativa vegetal que contiene Proteína, Calcio y Vitaminas y además es 0% colesterol y lactosa.

Jugos

Ofrecemos jugo de naranja fresco que es procesado y vendido bajo la marca *Natural*™ en distintas presentaciones. Asimismo, elaboramos *NutriJugo*, un néctar de frutas de distintos sabores.

Embutidos

Durante 2014, lanzamos una prueba piloto para la venta de productos en la categoría de embutidos con la marca NutriDeli®.

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. También vendemos envases de cartón y plástico a terceros. Durante 2014, estimamos que abastecemos aproximadamente el 85% de los envases de cartón para Leche Pasteurizada utilizados en México.

Otros Productos

Operamos una empresa comercializadora de llantas y servicios que da apoyo a las empresas de la Compañía.

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 productos derivados de la leche como yoghurt, queso y crema.

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

Para complementar nuestro crecimiento y acelerar nuestra expansión hacia mercados de alto potencial, en diciembre de 2014 adquirimos los activos de la reconocida marca Eskimo en Nicaragua. Eskimo, S.A. es una empresa de alimentos nicaragüense con más de 72 años de operación. Sus principales categorías de productos son helados, leche, yoghurt, crema, queso y bebidas no lácteas. En Nicaragua, su principal mercado, la marca *Eskimo*® es sinónimo de helados.

Esta transacción estratégica, nos ayudará a potenciar el aprendizaje en el manejo de nuevas categorías, entender con mayor profundidad las dinámicas de consumo de la región, estrechar lazos con todos los integrantes de la cadena de valor regional y replicar el aprendizaje para realizar

estratégicamente otras adquisiciones que contribuyan a fortalecer nuestra posición de mercado y ofertar nuestros productos saludables en otras latitudes.

Producción

Proceso de Recolección y Traslado de la Leche en México

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.

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, traducándose 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 15,000 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 Celsius de temperatura para posteriormente ser enviada a las plantas pasteurizadoras, ultrapasteurizadoras, de yoghurt y a las plantas de derivados lácteos por medio de una flotilla de tanques isotérmicos.

La flotilla de tractocamiones cuenta con tanques isotérmicos que en conjunto suman una capacidad aproximada de 10,000,000 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.

La diferencia en la producción de Leche Ultrapasteurizada y Leche Pasteurizada se encuentra básicamente 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 3 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 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 y sus principales actividades y funciones incluyen, entre otras: 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 nutrimental y coordinación de investigación para 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 planta y permite simular las condiciones de planta para los diferentes productos.

Además, nuestra área de investigación, innovación y desarrollo, cuenta con un laboratorio para los análisis Físico-Químicos y ecológicos básicos; así como para los análisis relacionados con la vida de anaquel de nuestros productos. Las instalaciones se encuentran ubicadas en Torreón, Coahuila.

Proveedores

Principales Materias Primas

La leche es la principal materia prima utilizada por la Compañía. En México, el abasto se obtiene de cientos de establos ubicados principalmente en los estados de Durango, Coahuila, Jalisco e Hidalgo, 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 30 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 a prácticas de la industria, la Compañía 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 a oferta y 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.

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 y 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 aséptica suministradas por uno de nuestros principales proveedores Tetrapak.

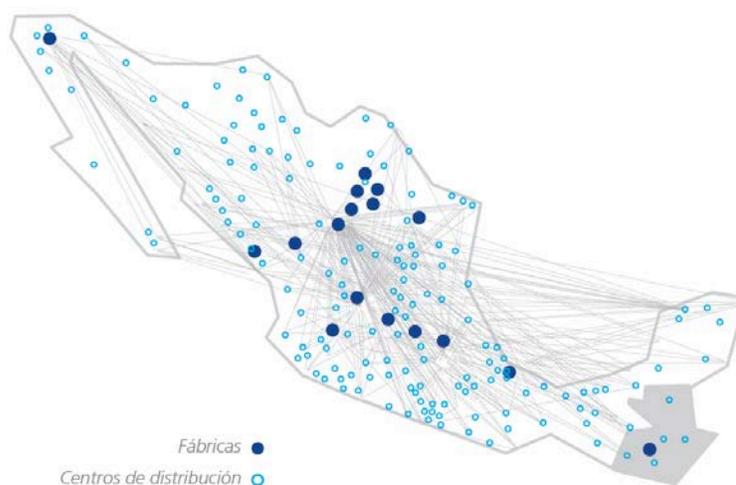
En México, las principales materias primas que Envases Elopak, subsidiaria de la Compañía, utiliza para la producción de envases Pure-Pak son el cartón y el polietileno. El cartón se importa de varios proveedores en los Estados Unidos y Europa; dentro de los principales proveedores se encuentran International Paper Company, Evergreen, Weyerhauser NR Company y Stora Enso-Oy. Pemex es nuestro proveedor de polietileno mientras que E. I. du Pont de Nemours and Company ("DuPont") provee bolsas para las presentaciones de Leche Pasteurizada.

ii) CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Zonas Comercializadoras en México y Centroamérica.

Dividimos a México y Centroamérica en nueve diferentes zonas geográficas para hacer más efectiva la distribución de nuestros productos: Norte, Noreste, Noroeste, Centro, Sureste, Pacífico, Pacífico Sur, Occidente y Centroamérica. Cada una de estas zonas cuenta con varios centros de distribución, estratégicamente localizados. En total, al 31 de diciembre de 2014, contamos con 165 centros de distribución. Cada una de las zonas está encabezada por una o dos plantas pasteurizadoras de leche o bebidas. 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.

El mapa a continuación ilustra las áreas en las que se ubican nuestras plantas y nuestros centros de distribución:



Red de Distribución y Ventas

Estimamos que nuestra red de distribución refrigerada en México es una de las más importantes, conjuntamente con sus operaciones en Guatemala, es una de las más extensas redes de distribución refrigerada en América Latina. Operamos 156 centros de distribución en México, 4 en Guatemala, 2 en Honduras y uno en Nicaragua, El Salvador y Costa Rica, respectivamente; nuestra flotilla asciende a más de 8,700 camiones para la distribución en México y Centroamérica. En conjunto, nuestra red de distribución da servicio a más de medio millón de puntos de venta.

La entrega de productos lácteos refrigerados y bebidas pasteurizadas se efectúa por lo general a diario, 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-supers también acostumbran 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. Actualmente, vendemos en forma directa, más del 90% de nuestros productos en México.

En 2014, derivado de nuestra adquisición de Eskimo, sumamos a nuestra red de distribución la red de Eskimo, que atiende a más de 15 mil puntos de venta. Lo anterior, nos brinda la oportunidad de ofrecer nuestros productos en nuevos mercados como Nicaragua, El Salvador, Honduras y Costa Rica.

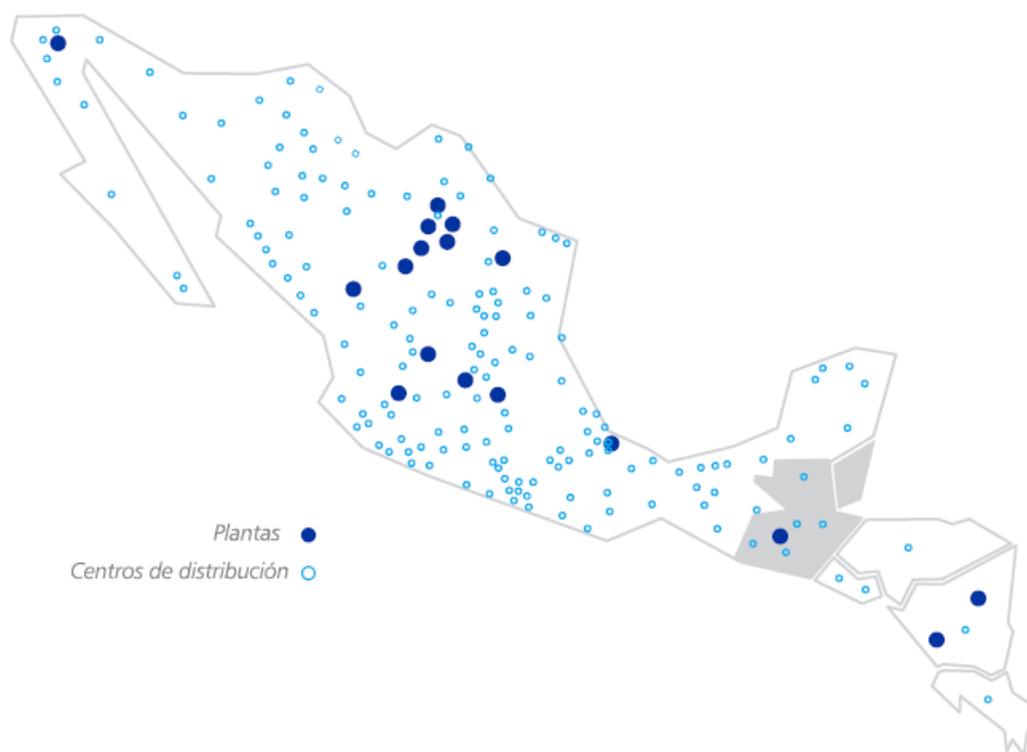
Infraestructura de Transporte Interno

Nuestra infraestructura de transporte se basa en cuatro componentes de distribución principales 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 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 que transportan la leche del centro de captación a otras plantas pasteurizadoras. El segundo componente de captación es el transporte refrigerado que traslada los diferentes productos terminados (yoghurt y derivados lácteos, 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 se envía a los centros de distribución directamente, sin pasar por la planta pasteurizadora. El cuarto componente de transporte se realiza por medio de camiones y camiones refrigerados o térmicos que transportan todos los productos de los centros de distribución a los clientes detallistas (misceláneas, mini-supers y supermercados) por medio de rutas establecidas.

Este año se realizó la renovación de equipo de transporte mediante la adquisición de 235 camiones nuevos para la distribución primaria, y más de 800 unidades de reparto para reforzar la flota de distribución secundaria. Asimismo, se adquirió equipo de refrigeración para la satisfacción de nuestros consumidores en el punto de venta.

Distribución Geográfica en México y Centroamérica

Al 31 de diciembre de 2014, operábamos un total de 18 plantas, 165 centros de distribución con cerca de 6,300 rutas refrigeradas en México y Centroamérica. El mapa a continuación ilustra las áreas en las que se ubican nuestras plantas y nuestros centros de distribución:



iii) PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS

Marcas y Licencias

Al 31 de diciembre de 2014, contamos tan solo en México, con el registro de 1,010 marcas, incluidas submarcas y nombres comerciales incluyendo “LALA” y “Nutrileche” entre las principales. Asimismo, tenemos un programa de registro de propiedad intelectual en diversos países como México, Suiza, varios países miembros de la Unión Europea, Canadá, Estados Unidos, algunos países de Latinoamérica y China, donde operamos o podemos iniciar operaciones.

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

Licencias de Marcas

Contamos con una licencia exclusiva de uso de marca otorgada por Parmalat Spa 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. Esta licencia reconocida internacionalmente, es importante para la Emisora ya que amplía nuestro portafolio de leche y nos ayuda a tener presencia en todos los niveles socioeconómicos.

Asimismo, desde 2008, Freilando Woods, B.V. otorgó a la Compañía 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.

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, esperamos lograr ampliar nuestro portafolio de productos, así como nuestra participación de mercado en las categorías de queso y yoghurt.

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

Patentes

Protegemos nuestras invenciones a través de patentes, modelos de utilidad y modelos industriales. Al cierre del 2014, Lala cuenta con tres solicitudes de patente de procesos en México, las cuales se encuentran en trámite de registro, no se han solicitado ni se tienen concedidas patentes en el extranjero. Sin embargo, se cuenta con siete diseños industriales en México.

Contratos

Además de los contratos de licencia arriba mencionados, al 31 de diciembre de 2014, 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 Compañía 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 Compañía 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.

iv) 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-supers, tiendas de almacenes de gran escala, clubes de precios, panaderías, dependencias gubernamentales y restaurantes.

Nuestros cinco principales clientes representaron el 37% al cierre de 2014. Nuestros principales clientes en México son cadenas de supermercados incluyendo Sam’s, Bodega Aurrera, Soriana, Wal-Mart y Oxxo.

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

v) LEGISLACIÓN APLICABLE Y SITUACIÓN TRIBUTARIA

En México, la Secretaría de Economía regula nuestros productos y estamos sujetos a auditorías 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 RNV y listada en la BMV, estamos sujetos a leyes y reglamentos adicionales, tales como la LMV.

En México, algunas de las principales leyes aplicables a Lala y sus operaciones son las relativas al comercio, el gobierno corporativo y la regulación ambiental, tales como el Código de Comercio, la Ley de Sociedades Mercantiles, la LMV, la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, la Ley de Aguas Nacionales y la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos. Asimismo, le son aplicables, entre otras, las siguientes leyes: Ley General de Salud, Ley Federal de Protección al Consumidor, Ley Federal sobre Metrología y Normalización, Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley Federal de Derechos, Ley Aduanera y Ley de la Propiedad Industrial.

Normatividad en Materia Ambiental

Nuestras operaciones están sujetas a leyes y reglamentos mexicanos a nivel federal, estatal y municipal relacionados con la protección del medio ambiente. Las leyes ambientales principales son la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (“LGEEPA”) cuya observancia es competencia de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (“SEMARNAT”) y la Ley Federal de Derechos (“LFD”).

Bajo la LGEEPA, 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, la LFD establece que las plantas productoras paguen 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. SEMARNAT 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 a 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”.*

Normatividad en Materia de Competencia Económica

La Ley Federal de Competencia Económica y el Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica, 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 o anticompetitivas o concentraciones deben ser notificadas y sometidas a la aprobación de la Comisión Federal de Competencia. 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, aunque ha tenido poco efecto en nuestras operaciones, y no creemos que esta legislación pudiera tener un efecto substancialmente adverso en nuestras operaciones de negocio existentes o en desarrollo.

Normatividad en Materia Fiscal y Situación Tributaria

A finales del 2013 el Congreso aprobó un paquete de reforma fiscal para modificar integralmente el sistema tributario federal en México. Este paquete de reformas tiene como propósitos principales: (i) restringir regímenes preferentes de excepción; (ii) sujetar a impuestos, o incrementar los impuestos existentes a, ciertos ingresos, actividades y productos que, actualmente están exentos o sujetos a tasas reducidas; (iii) simplificar el régimen de pago de impuestos; e (iv) incentivar la formalidad.

Derivado de esta reforma se impuso un nuevo impuesto por concepto de dividendos igual al 10% del monto distribuido. Asimismo, las enajenaciones de acciones que se realicen a través de la BMV y que gozaban de una exención, están sujetas a un impuesto del 10% sobre las ganancias de capital, aplicable tanto a personas físicas residentes como a no residentes. Adicionalmente, la reforma eliminó el impuesto empresarial a tasa única (IETU) y el impuesto a los depósitos en efectivo (IDE).

Asimismo, se impuso un nuevo impuesto especial sobre producción y servicios para gravar productos tales como las bebidas saborizadas con azúcares añadidas (vgr. refrescos y jugos), pero se exentan expresamente bebidas con leche. Además se aprobó un impuesto del 8% por cada 100 gramos a los alimentos no básicos con alta densidad calórica que tengan un contenido energético de 275 kilocalorías (vgr. botanas y helados). Estimamos que de nuestro catálogo de productos, el 2% queda gravado con este impuesto.

De acuerdo con la legislación fiscal vigente, la Compañía 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 35% para 2014 sobre el resultado fiscal obtenido al restar de los ingresos acumulables las deducciones autorizadas y las pérdidas fiscales pendientes de amortizar de años anteriores.

IVA. Los principales productos vendidos por la Compañía son sujetos del IVA a la tasa del 0%. Mensualmente la compañía debe reportar el IVA causado o a favor; el cual se determina restando al IVA causado por la venta de bienes y servicios, el IVA 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.

No contamos con beneficios fiscales ni somos sujetos de ningún impuesto especial, distinto de los antes mencionados.

vi) RECURSOS HUMANOS

Colaboradores

Consideramos que un factor que contribuye a nuestro éxito como organización, es la participación activa 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 2014 tenemos un total de 32,638 colaboradores.

	Al 31 de diciembre de:		
	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Total colaboradores sindicalizados	21,085	23,327	25,543
Total colaboradores no sindicalizados.....	8,685	8,926	7,095
TOTAL DE COLABORADORES	29,770	32,253	32,638

Relación con los Sindicatos

En México, nuestras relaciones laborales se realizan a través de 46 contratos colectivos de trabajo distintos, cada uno relativo a un grupo de trabajadores diferente cuya afiliación es a cuatro sindicatos, la Confederación de Trabajadores de México ("CTM"), la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos ("CROC"), 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, las relaciones laborales entre Lala y sus colaboradores se realizan a través de contratos individuales de trabajo, al igual que en Nicaragua.

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

Contamos con varios programas de capacitación de acuerdo a las actividades que desarrollan en cada una de nuestras áreas. Los principales programas de capacitación están enfocados a: calidad, técnicas de venta, ingeniería y mantenimiento, producción eficiente, administración y seguridad. Los programas de capacitación comienzan desde el ingreso del empleado a la Compañía, a través de un programa de introducción, y posteriormente se ofrecen programas de acuerdo al nivel y necesidades

específicas de cada área de trabajo. Estos programas se ofrecen con el objetivo de mantener actualizado y motivado al personal a fin de obtener una mayor productividad.

A través de la “Universidad Lala”, concentramos todos nuestros esfuerzos de capacitación y desarrollo incluyendo cursos, talleres, certificaciones, formación técnica y humana, bachillerato y apoyos para licenciaturas y maestrías para nuestros colaboradores y sus familias. Para brindar una formación de excelencia, hemos firmado convenios de colaboración con más de 50 instituciones de educación superior prestigiadas, lo que nos permite acceder a nuestros colaboradores y sus familias, a programas académicos y cursos exclusivos para desarrollar la competitividad.

Contamos también con acuerdos con la Secretaría del Trabajo y la Secretaría de Educación Pública para la certificación de funciones, lo que permite a los colaboradores conocer qué se espera de ellos, hacerse expertos en la ejecución de sus funciones y recibir una certificación con validez oficial.

Cabe señalar que “Universidad Lala” también beneficia a nuestra comunidad, desde la familia cercana de nuestros colaboradores mediante eventos de promoción de la cultura y los valores como a sus clientes detallistas quienes reciben capacitación y consultoría para manejar mejor sus negocios. Ello refleja nuestro impulso permanente a la cadena de valor en la que participamos.

vii) DESEMPEÑO AMBIENTAL

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 (“LGEEPA”), 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, exportación, 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 (“SEMARNAT”) a través de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (“PROFEPA”) y los tribunales especializados en materia ambiental.

De acuerdo a la LGEEPA, cada una de nuestras plantas de producción necesita obtener una licencia de operación por parte de las autoridades ambientales estatales antes del inicio y reportar cambios en procesos, así como durante las operaciones y debe presentar un certificado de funcionamiento periódicamente para mantener su licencia de operación. Además, la Ley Federal de Derechos (“LFD”) requiere para las plantas manufactureras pagar derechos por el consumo de agua y 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 SEMARNAT como la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (“PROFEPA”) pueden iniciar procedimientos administrativos y penales, mediante denuncias presentadas ante los tribunales especializados en materia ambiental, contra las empresas que violen las leyes ambientales y 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 los 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 entra en vigor a partir del presente año y 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.

Consideramos que cumplimos, en todos los aspectos, 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 PROFEPA. 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 sistemas de tratamiento de residuos de acuerdo a las normas de manejo de residuos. 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 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.

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 estamos desarrollando una serie de actividades y proyectos en favor del medio ambiente.

Actualmente, estamos en la segunda fase de implantación del sistema de administración ambiental, el cual sigue las bases marcadas por la norma ISO-14001. Este sistema, se conforma de una política ambiental, visión, misión, procedimientos en donde se establecen los lineamientos a seguir por cada una de nuestras filiales para la protección ambiental en nuestros procesos y actividades, así como un seguimiento en nuestro desempeño ambiental en el entorno.

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 realizamos 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 a las localidades donde contamos con actividad productiva.

Adicionalmente, a partir de 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 en este recurso. La disminución en los indicadores de consumo de agua por Unidad de Kilo-Litro 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, éstas evitan la incrustación de sales en los sistemas internos de las mismas, mejorando el circuito cerrado del uso de agua en calderas, 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 o denunciar fugas de agua.
- Planta Veracruz, estandarizó su ciclo de producción, lo que dio como resultado una variación menor en los productos y corridas más largas de producción, lo que llevó a una 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.
- Planta Derivados Torreón se han optimizado los sistemas de lavado, disminuyendo el tiempo de los mismos, logrando así un ahorro considerable en consumos de agua.
- Planta UHT Torreón se ha implementado un programa para recuperar agua de las envasadoras, logrando una disminución en el consumo de agua.
- Planta Irapuato inicio con el programa de capacitación con los operarios, apoyados por CONAGUA para concientizar sobre el uso de agua y el cálculo de huella hídrica.
- En las plantas 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 de enfriamiento en esterilizadores, así como el agua utilizada para lubricación de equipo de proceso.

Aunado a esto, actualmente contamos con 8 sistemas de tratamiento de aguas residuales en igual número de fábricas y tenemos contemplado un manejo semejante para el resto de las unidades fabriles, mediante los cuales damos algún tipo de purificación a más de 2.6 millones de metros cúbicos anuales. Hoy en día, en todas nuestras plantas, nuestras aguas residuales reciben algún tipo de tratamiento previo a su descarga.

- En nuestra planta productora ubicada en Guadalajara y Transportadora de Alimentos, el agua residual tratada, la cual cuenta con la calidad necesaria para su reuso, es destinada para el riego de áreas verdes, en áreas circunvecinas a la fábrica.

- En nuestra planta Transportadora de Alimentos, se han implantado procesos de recuperación de agua terciarios para incrementar el número de ciclos en procesos de enfriamiento, logrando así reducir el consumo de agua.
- Planta México se encuentra en la primera fase de recuperación de agua mediante procesos terciarios para alimentar al sistema de enfriamiento logrando reducir su consumo en un 6%.
- Planta Guadalajara Inició las pruebas piloto para la recuperación de agua para enfriamiento.

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 encuentra:

- 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 biogas proveniente del tratamiento anaerobio de nuestras aguas residuales, disminuyendo así el uso de combustibles fósiles.
- Permanentemente difundimos programas de concienciación en el uso eficiente de la energía en oficinas, recordando a los usuarios el apagar las luces y equipos al finalizar la jornada laboral o 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 tragaluces 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.
- Nuestra filial en Veracruz, utiliza Fuel Air Relation Combustion (FARC), sistema de operación automático para controlar la relación aire-gas en nuestros sistemas de combustión, siendo estos más eficientes.
- Contamos con programas para disminuir emisiones durante las contingencias ambientales.
- Hemos instalado iluminación solar en exteriores como se está haciendo en el Complejo Torreón, así como el establecimiento de sensores de movimiento en Monterrey.
- En la planta Transportadora de Alimentos, instalamos un sistema de calentamiento solar de soluciones químicas para la limpieza de tanques y tubería.

Flotilla vehicular:

- Contamos con mantenimientos preventivos con el fin de mantener 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.
- Estamos en proceso de migración a motores diesel, aumentando así la eficiencia en los transportes que utilizamos y disminuyendo las emisiones por uso de combustibles menos contaminantes.

En particular, destaca el acuerdo entre Lala e Isuzu, que consistió en incorporar a nuestra flotilla más de 700 nuevas unidades de la serie ELF de Isuzu aunado a la aplicación de un programa de mantenimiento y entrenamientos de manejo ecológicos. Los resultados de este acuerdo se reflejan en la reducción en el consumo de combustibles en nuestra red de distribución.

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.

Actualmente reciclamos el 75% 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 esto se ha extendido 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, tal es el reciclaje y reuso 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, 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 el reuso 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.
- Cabe resaltar el hecho de que en algunas filiales, como lo es el caso de la ubicada en México, D.F., cuentan con una campaña permanente llamada "Ecolala" enfocada al cambio en el concepto de basura por aquel de residuo sólido, pudiendo este último ser aprovechable por un tercero. Como parte de este esfuerzo se encuentra el uso de los lodos de la planta tratadora como mejoradores de suelo en el Estado de México.

- Contamos con proveedores especializadas en el manejo de nuestros residuos, algunos de estos residuos, 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.

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 la zona de Cuautitlán, así como vasos con el mensaje “El municipio de Cuautitlán y Lala México preocupados por el medio ambiente, Cuida el agua”.

En el año de 2010, por primera vez nos adherimos al programa GEI México (Gases de Efecto Invernadero), que consiste en enviar anualmente y voluntariamente a la SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales) nuestro reporte de emisiones de gas efecto invernadero. En este, informamos a la autoridad 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. En 2013, integramos a este programa nuestra flota de recolección y reparto.

Control de Calidad

Consideramos que el control de calidad de nuestros productos lácteos comienza desde los establos productores de leche. Lala capacita y asesora en nutrición, manejo y calidad de leche a los productores por lo cual desarrollamos programas que miden la 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.

Contamos con productos terminados competitivos, de alta calidad, nutritivos e inocuos en el mercado, satisfaciendo las necesidades de clientes y consumidores; para el logro de esto y siguiendo las tendencias internacionales de Sistemas de Calidad, adoptamos el sistema de calidad *Safe Quality Food "SQF"* que es un sistema de certificación reconocido por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) y en los 156 Centros de Distribución en México un programa de calidad que es una extensión del Aseguramiento de Calidad de las fábricas productoras.

Al cierre del 2014 y el primer trimestre del 2015, el organismo certificación SGS Australia Pty Ltd re-certificó el Sistema de Calidad SQF Nivel II Inocuidad; obteniendo el máximo nivel en calificación “Excelente” en todas las fábricas lácteas. Asimismo, Envases Elopak continúa con la certificación SQF Nivel III Inocuidad y Calidad.

Contamos con programas específicos que contemplan lo siguiente:

- *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 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 material de envase primario cumpliendo con los lineamientos básicos del esquema de Sistemas de Calidad alineado a la GFSI, asegurando que las materias primas utilizadas en nuestros procesos sean inocuas y de calidad.

Para realizar el proceso de recertificación del Sistema de Calidad se contrató al organismo internacional de certificación SGS Australia Pty Ltd, el cual, realiza en nuestras fábricas de alimentos el proceso de auditoría bajo el Sistema de Calidad "Safe Quality Food", concluyendo satisfactoriamente y logrando obtener la certificación.

Por quinto año consecutivo, las fábricas de Veracruz, Derivados Irapuato, Torreón, Ultra complejo y Aguascalientes han obtenido el certificado Sanitario de Conformidad con las Buenas Prácticas de Fabricación, emitido por la COFEPRIS; mismo que avala a la Compañía para exportar sus productos terminados.

Algunos de nuestros productos terminados cuentan con certificación KOSHER.

Servicio a clientes

Contamos con un número telefónico gratuito de atención a clientes para resolver las preguntas, quejas, sugerencias y peticiones de clientes y consumidores. A través de este número, 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 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 nutrición de las personas más necesitadas, especialmente los niños. Cerca del 85% del apoyo que otorgamos se destina directamente a los niños, a través de las instituciones de asistencia pública y privada que los atienden. Durante 2014, Fundación Lala apoyó a más de 550 municipios de 30 estados del país y el Distrito Federal, a través de 564 asociaciones, beneficiando en conjunto a más de 500,000 personas en promedio mensual, donando más de 6,400 toneladas de productos elaborados por esta empresa y contribuyendo económicamente con algunas asociaciones e instituciones.

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.

Alineamos nuestro sistema de calidad a la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) para garantizar la calidad e inocuidad de nuestros productos. Al cierre de 2014, ocho fábricas lácteas aprobaron la auditoría de certificación del Sistema de Calidad 'Safe Quality Food' (SQF).

Contribuimos a la mejoría del entorno con iniciativas orientadas a promover el desarrollo sustentable en todas las comunidades en donde tenemos presencia. Creemos que actualmente cumplimos en todos los aspectos relevantes de la normatividad ambiental mexicana. Mantenemos el reconocimiento como "industria limpia" otorgados por la PROFEPA a un total de 6 fábricas de Lala, incorporadas a este proyecto del Gobierno Federal y 2 más están en proceso de obtenerlo.

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

- Por décimo primer año consecutivo, obtuvimos el distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorgan el Cemefi y la red AliaRSE.
- Por séptimo año consecutivo, 19 de nuestros productos fueron avalados por la Federación Mexicana de Diabetes.
- La SEMARNAT reconoció a Lala por su "excelente desempeño ambiental" dentro del Programa Transporte Limpio, que busca reducir el consumo de combustible y las emisiones gases de efecto invernadero.
- Durante 2014, la revista Expansión nos otorgó el lugar 40 en el ranking "*Las 500 Empresas más importantes de México*".
- Por tercer año consecutivo, la revista CIO/Inforworld México reconoció a Lala como una de las organizaciones que utilizan las Tecnologías de la Información de forma innovadora para agregar valor al negocio, en la categoría 'Alineación con el Negocio'.
- Durante 2014, cuatro productos de Lala fueron reconocidos con el premio 'Sabor del Año 2014' en las categorías leches deslactosadas y queso fresco. El estudio de mercado fue realizado por Global Quality Certifications México.
- Ingresamos al IPC Sustentable de la BMV, formando parte de la muestra de empresas del 3 de febrero de 2015 al 29 de enero de 2016.

Asimismo, enlistamos 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 referente para la elaboración de nuestro reporte de Responsabilidad Social la Guía Multinacional OCDE que son lineamientos obligatorios para empresas multinacionales en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

- ISO 26000. Responsabilidad Social. Utilizamos este referente, 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 BMV. Está formado por empresas de la BMV que cumplen con indicadores ambientales, de responsabilidad social y gobierno corporativo; evaluados por las calificadoras EcoValores y Universidad Anáhuac.

Sistemas de Información y Tecnología

En México, Guatemala y Nicaragua, contamos con un sistema de tecnología informática de alta calidad que nos permite ofrecer un servicio adecuado y puntual a nuestros clientes, lo cual beneficia al consumidor final. En México, contamos con el sistema de software empresarial SAP que nos brinda soporte en la gestión de nuestros sistemas de negocio, como, por ejemplo, gestión de la cadena de suministro, gestión de las relaciones con el cliente, gestión del ciclo de vida del producto y gestión de las relaciones con los proveedores. El sistema de software empresarial SAP nos permite obtener una eficiencia constante de operación, optimizando los componentes clave relacionados con nuestra red de distribución, tales como órdenes, producción, inventario, transporte y entrega de todos nuestros productos.

En LALA, la tecnología en información es fundamental. Nuestro enfoque de mejora continua nos permitió renovar la plataforma donde operan todos los sistemas de la Compañía, permitiendo mayor velocidad de respuesta y menor consumo de energía. Es así que durante 2013, se nos otorgó el reconocimiento “TOP CIO100” que otorga IDC & InfoWorld, ubicando a LALA dentro de las mejores 100 áreas de tecnología de la información.

viii) INFORMACIÓN DEL MERCADO

Competencia

Enfrentamos competencia en todos los segmentos de productos de nuestro negocio. Nuestros competidores incluyen 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.

En base a 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 (flanés, gelatinas y otros), fuimos los primeros productores.

A continuación se presentan nuestros principales competidores en la producción de leche y en otras de las principales categorías de lácteos en México:

Categoría**Competidores Clave**

Alpura
Marcas Propias
Santa Clara
Zaragoza
Sello Rojo



Danone
Sigma
Alpura
Yakult
Otros



Sigma
Kraft
Marcas Propias
Esmeralda
Otros

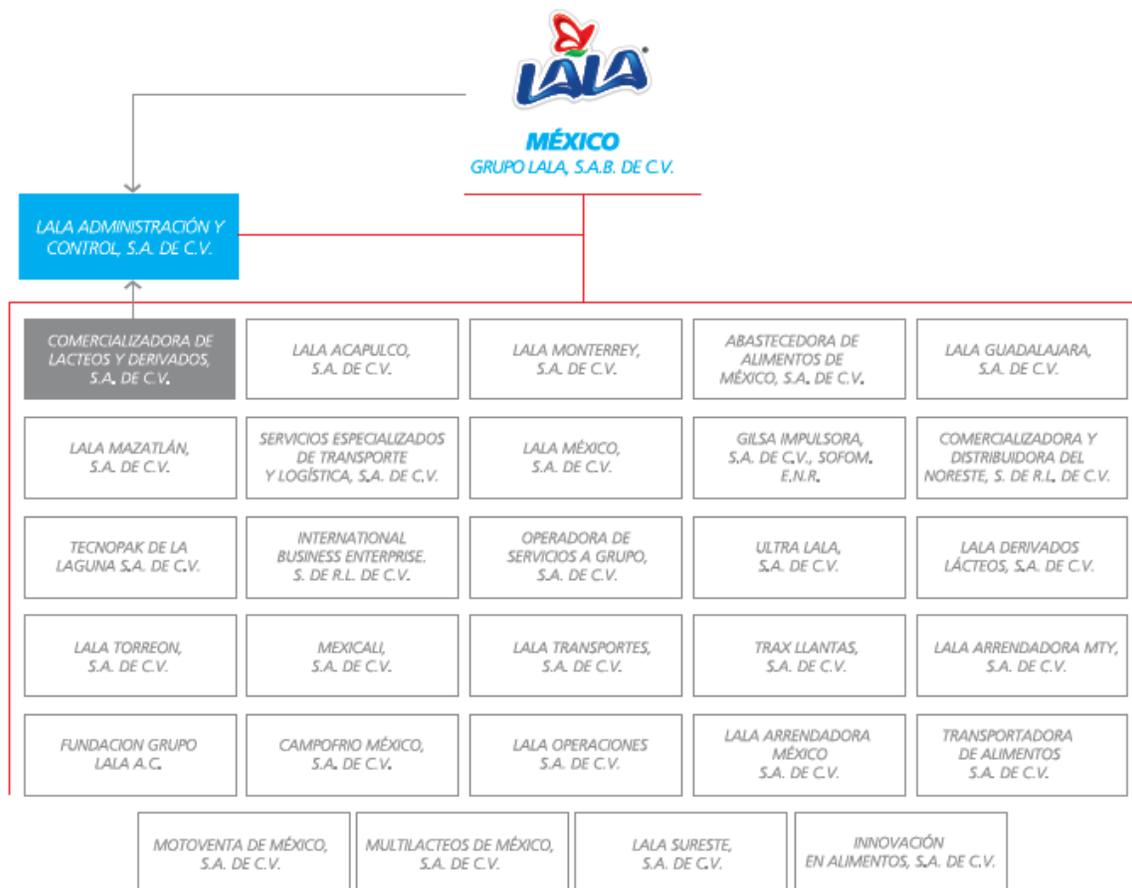
Conviene mencionar que, existe una fuerte competencia, sobre todo en precios por lo cual requerimos mantener el ritmo de innovación de productos y buscar eficientar nuestra estructura de costos y mejorar de forma continua sus procesos productivos para competir eficazmente.

ix) ESTRUCTURA CORPORATIVA

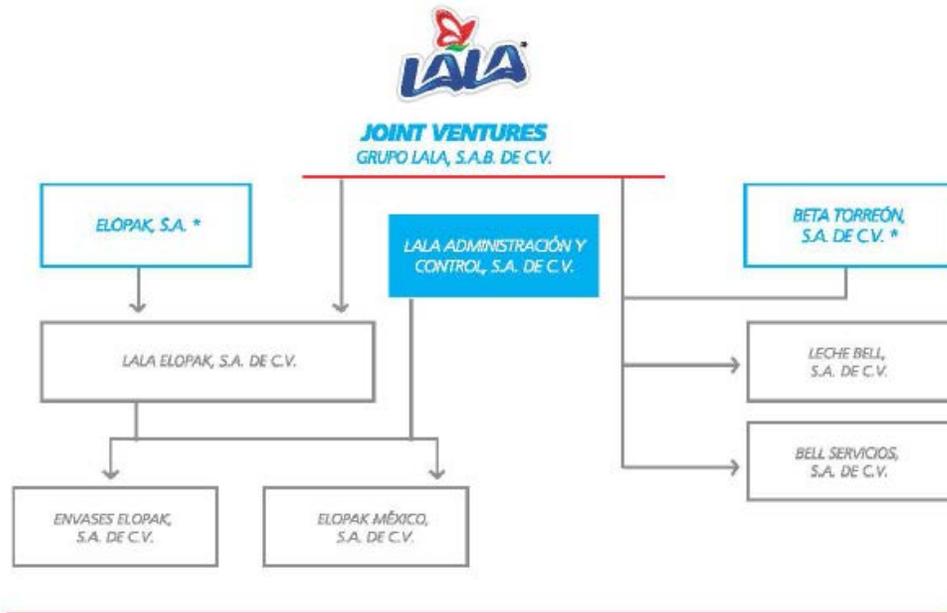
Los siguientes diagramas muestran nuestras principales subsidiarias, tanto directas como indirectas, y nuestro porcentaje de participación en dichas subsidiarias al 31 de diciembre de 2014.

México

Principales subsidiarias de Lala en México ⁽¹⁾:



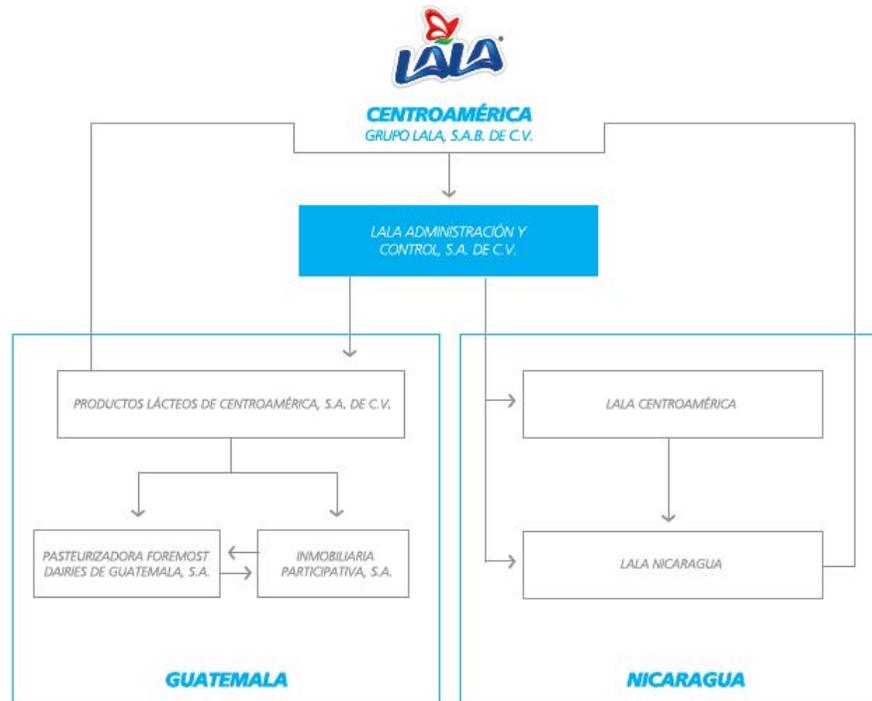
- (1) Lala es propietaria del 99.99% de sus subsidiarias en México con excepción de Lala Elopak, S.A. de C.V., y Leche Bell, S.A. de C.V., en donde es propietaria de las acciones representativas del 51.0% y 50.0%, respectivamente, del capital social de cada una de estas sociedades.



*SOCIEDADES EN LA QUE NO PARTICIPA GRUPO 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



Subsidiarias Significativas

1. **COMLADE:** Se encarga de la producción, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, principalmente leche y demás derivados de la misma, 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, S.A. de C.V y representa alrededor del 45% de sus ventas netas anuales.
4. **Productos Lácteos de Centroamérica, S.A. y subsidiarias.:** Se encarga de la producción, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, principalmente leche y demás derivados de la misma, así como de jugos y bebidas pasteurizadas.

x) DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTIVOS

Instalaciones de Producción

Al 31 de diciembre de 2014, operamos 15 plantas de producción en México, una en Guatemala y dos en Nicaragua, 17 de ellas propiedad de la Compañía. 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 lácteos se ubican en las ciudades de Torreón (Complejo Industrial) e Irapuato. Las actividades de empaquetamiento 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 las siguientes ciudades: Torreón, Aguascalientes, Monterrey, México, Guadalajara, Tecate, Acapulco, Veracruz y Guatemala.

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

Durante 2014, finalizamos la tercera ampliación de nuestra planta de Irapuato. Asimismo, como parte del proyecto de consolidación de capacidades, reubicamos la capacidad de producción de la planta de Tizayuca a la planta de Irapuato y la capacidad de producción de la planta de Mazatlán a la planta pasteurizadora de Torreón. Como resultado de lo anterior, realizamos el cierre de dichas plantas.

En 2014 adquirimos dos plantas en la ciudad de Managua, Nicaragua una de ellas dedicada a la producción de conos y la segunda a la producción de helados, leche y otros derivados lácteos.

A continuación se muestra una relación de nuestras plantas más importantes al 31 de diciembre de 2014:

PLANTA	UBICACIÓN	PRODUCTOS ELABORADOS	TAMAÑO (M2)	ANTIGÜEDAD
Planta Aguascalientes	Aguascalientes, Aguascalientes	Leche UHT, leche en polvo y crema	110,000	2003
Planta Irapuato	Irapuato, Guanajuato	Yoghurt, crema y postres	99,764	2003
Complejo Queso	Torreón, Coahuila	Queso Fresco y mantequilla	69,464	2009
Complejo UHT	Torreón, Coahuila	Leche Ultrapasteurizada	21,500	2009
Complejo Yoghurt	Torreón, Coahuila	Yoghurt, crema y postres	26,320	1992
Enfriadora y Transportadora	Gomez Palacio, Durango	Acopio de Leche y crema	23,207	1976
Planta Tecate	Tecate, Baja California	Leche, leche fortificada y bebidas saborizadas	32,271	2006
Planta Guadalajara	Guadalajara, Jalisco	Leche y bebidas saborizadas	29,252	1998
Planta México	México, Distrito Federal	Leche y bebidas saborizadas	20,500	1967
Planta Veracruz	Veracruz, Veracruz	Leche y leche fortificada	14,599	2003
Planta Torreón Pasteurizadora	Torreón, Coahuila	Leche Ultrapasteurizada y bebidas	7,132	1949
Planta Nicaragua	Managua, Nicaragua	Helados, paletas, leche, yoghurt, queso y bebidas	2,128	1942

A la fecha, ninguno de los activos de la Compañía ha sido otorgado en garantía 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 650 SKUs que se elaboran en cada equipo.

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 actualmente construida en ellos, podemos expandirnos fácilmente, como en nuestra planta de Irapuato, en la que actualmente nos encontramos 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 nuestros activos fijos 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 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 18 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.

xi) PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS Y 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 Compañía. 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.

xii) 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 2,473,825,550 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 la fecha de este Reporte Anual, la tesorería de la Sociedad contaba con 88,888,889 Acciones no suscritas resultantes del aumento de capital realizado para la Oferta Global que llevó a cabo en 2013 y 606,561 acciones recompradas como parte de nuestro programa de recompra.

En los últimos 3 años, ninguna porción significativa del capital social ha sido pagada en especie.

Eventos de Ejercicios Sociales Previos

1. En asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas celebrada el 30 de agosto de 2010, nuestros accionistas aprobaron, entre otros, iniciar un proceso de oferta pública inicial de acciones, en México y, en su caso, en el extranjero. Asimismo, en esa misma asamblea se resolvió, entre otros: (i) dejar constancia de que el capital social de Lala, después de su ajuste y reducción, quedó en la cantidad de \$294,498,150 representado por 1,963,321 acciones íntegramente suscritas y pagadas, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija del capital social; (ii) reclasificar la totalidad de las acciones representativas del capital social, a fin de unificar las acciones representativas del capital social en una serie única de acciones nominativas, ordinarias, sin expresión de valor nominal, identificada como Serie "B", aclarando que dicha reclasificación no alteraría la participación de los accionistas en el capital social de Lala, ni los derechos que les corresponden como accionistas; (iii) se aprobó llevar a cabo una división (*split*) de las acciones representativas del capital de la Compañía, mediante la emisión de 999 acciones nuevas por cada una de las acciones representativas del capital social de la Compañía actualmente en circulación, a efecto de que en lo sucesivo existan 1,963,321,000 acciones en circulación, sin que ello implique aumento de capital alguno, ni alteraciones en la participación de los accionistas en el capital social, y (iv) aumentar el capital social de la Compañía en su parte fija, sin derecho a retiro, en la cantidad de hasta \$90,000,000 mediante la emisión de hasta 600,000,000 de acciones nominativas, ordinarias, de la Serie "B" Clase "I", para que el capital mínimo fijo sin derecho a retiro autorizado de LALA quedara en la cantidad total de hasta \$384,498,150.00, representado por un total de hasta 2,563,321,000 acciones nominativas, ordinarias, de la Serie "B", Clase "I".
2. Mediante asamblea general ordinaria y extraordinaria celebrada el 26 de abril de 2013, se ratificaron las resoluciones tomadas en la asamblea general ordinaria y extraordinaria de accionistas, celebrada el 30 de agosto de 2010.
3. En asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 7 de junio de 2013, como parte del proceso de escisión del negocio de Borden Dairy en Estados Unidos (adquirido por nosotros en 2008), nuestros accionistas aprobaron transmitir a la sociedad escindida, Laguna Dairy, un capital social por la cantidad de \$14,724,907.50.
4. El 16 de octubre de 2013, se realizó la oferta pública inicial primaria de acciones ordinarias, Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal, representativas del capital social de LALA. En dicha oferta se colocaron 511,111,111 acciones a un precio de salida de \$27.50 por acción:
5. Al 31 de diciembre de 2014, el capital social en circulación conforme a la información disponible de la Compañía, está distribuido de la siguiente manera:

**Acciones detentadas a
la fecha de la Oferta Global**

Accionistas	Cantidad	%
Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16837-6 (Fideicomiso de Control)	1,361,192,000	55.01%
Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16885-6 (Fideicomiso de Colocación)	573,452,000	23.18%
Accionistas minoritarios	10,722,000	0.43%
Acciones colocadas en el mercado	529,066,111	21.38%
Total	2,474,432,111	100.00%

En los últimos tres ejercicios, el único cambio significativo en el porcentaje de propiedad mantenido por los principales accionistas de Lala ha sido la afectación de más de la mayoría del capital social al Fideicomiso de Control, el cual se constituyó con fecha 25 de marzo de 2011 y al Fideicomiso de Colocación, el cual se constituyó con fecha 20 de abril de 2011.

A la fecha del presente Reporte Anual, LALA no cuenta con instrumentos derivados liquidables en especie, cuyo subyacente sean acciones de LALA ni con certificados de participación ordinarios sobre dichas acciones.

xiii) DIVIDENDOS

Actualmente no tenemos una política de dividendos expresa. Por voto mayoritario de nuestros accionistas, se determina la declaración del monto y pago de dividendos, considerando nuestros resultados de operación, situación financiera, requisitos de liquidez, proyectos a futuro y otros factores que considere de importancia. Asimismo, el Consejo de Administración está facultado para determinar el 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 nuestro Consejo de Administración o 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
2012	\$1,131,627	\$0.51
2013	\$946,470	\$0.38
2014	0	0

El 9 de febrero de 2015 se resolvió realizar el pago de un dividendo en efectivo a razón de \$0.51 pesos por cada una de las acciones representativas del capital social de LALA, el dividendo será pagado durante el 2015 en 4 exhibiciones.

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.

III. INFORMACIÓN FINANCIERA

A) INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

La siguiente información financiera consolidada seleccionada deberá leerse en conjunto con nuestros Estados Financieros Anuales y nuestros Estados Financieros Intermedios, 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 2014 ha sido preparada de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés).

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL (Cifras en Millones de Pesos)

	Por los años terminados el 31 de diciembre de:		
	2012	2013	2014
Ventas netas	40,345	43,156	44,993
Costo de ventas	26,135	27,608	28,681
Utilidad bruta	14,210	15,548	16,312
Gastos de distribución	2,714	3,021	3,258
Gastos de operación	7,697	8,358	8,713
Gastos de operación y distribución	10,411	11,379	11,971
Otros ingresos	122	143	201
Otros gastos	72	99	72
Utilidad de operación	3,849	4,213	4,470
Productos Financieros	49	97	287
Gastos Financieros	231	175	17
Utilidad en venta de inversiones disponibles para la venta	120	-	-
Instrumentos Financieros	-	130	(120)
Utilidad (pérdida) cambiaria	(159)	10	(75)
Gastos (Ingresos) Financieros Netos	(221)	61	76
Participación en los resultados de asociadas	3	(21)	6
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	3,631	4,253	4,552
Impuesto sobre la renta	1,961	1,432	1,436
Utilidad de operación continua	1,670	2,821	3,116
Utilidad de operación discontinua	(395)	(206)	-
Utilidad neta consolidada	1,275	2,616	3,116
Utilidad neta minoritaria**	34	37	34
Utilidad neta mayoritaria	1,241	2,579	3,082

**La utilidad neta minoritaria solo está relacionada con la operación continua

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V.
ESTADOS DE POSICIÓN FINANCIERA

Millones de pesos

Al 31 de diciembre de:

	2012	2013	2014
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE			
Efectivo y equivalentes	1,028	8,442	5,414
Inversiones en instrumentos financieros	-	21	1,782
Cuentas por cobrar:			
Clientes	4,097	2,427	2,689
Impuestos al valor agregado por recuperar	1,019	909	1,810
Otras cuentas por cobrar	967	222	572
Partes relacionadas	83	194	136
<hr/>			
Inventarios	2,940	2,629	2,784
Pagos anticipados	332	231	190
<hr/>			
Total del activo circulante	10,466	15,076	15,378
<hr/>			
Propiedad, planta y equipo, neto	12,786	9,934	12,361
Crédito mercantil	1,004	208	220
Activos intangibles	2,610	624	1,378
Otros activos, neto	197	392	368
Inversiones en asociadas	97	54	59
Otras inversiones de capital	52	46	41
Impuestos diferidos	38	-	264
<hr/>			
Total del activo no circulante	16,784	11,257	14,692
<hr/>			
Total del Activo	27,251	26,333	30,070
<hr/>			
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE			
PASIVO A CORTO PLAZO			
Préstamos bancarios a corto plazo	300	617	-
Porción circulante de la deuda a largo plazo	1,450	29	31
Proveedores	3,037	2,261	2,324
Partes relacionadas	868	305	340
Impuestos a la utilidad por pagar	-	-	564
Beneficios a empleados a corto plazo y participación de los trabajadores en las utilidades	479	220	272

Impuestos a la utilidad por pagar	796	143	165
Instrumentos Financieros	-	-	146
Impuestos y otras cuentas por pagar	1,485	621	799
Total del pasivo a corto plazo	8,414	4,197	4,642
PASIVO A LARGO PLAZO			
Deuda a largo plazo			
Obligaciones laborales	3,063	81	50
Impuestos diferidos	740	418	468
Impuestos por pagar largo plazo	1,342	529	730
Otras cuentas por pagar LP	-	733	762
	62	171	117
Total del pasivo a largo plazo	5,207	1,931	2,127
Total del pasivo	13,621	6,128	6,769
CAPITAL CONTABLE			
Capital social	1,435	1,493	1,493
Prima en emisión de acciones	4,251	13,692	13,691
Utilidades acumuladas	7,805	4,830	7,894
Otras cuentas de capital	(128)	(84)	(52)
Participación controladora	13,362	19,930	23,025
Participación no controladora	268	274	276
Total del capital contable	13,630	20,204	23,301
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	27,251	26,333	30,070

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

	Por el año terminado al 31 de diciembre de:		
	2012	2013	2014
Actividades de operación			
Utilidad antes de impuesto	3,279	4,019	4,552
(Pérdida) antes de impuestos de la operación discontinuada	(352)	(234)	-
Utilidad antes de impuestos de la operación continua	\$ 3,631	\$ 4,253	\$ 4,552
Partidas en resultados que no afectaron efectivo:			
Deterioro de marcas	47	132	-
Depreciación y amortización	868	933	1,001
Utilidad de inversión disponibles para la venta	(120)	-	-
Cambios en valor razonable de instrumentos financieros	-	(130)	120
Participación en asociadas y negocios conjuntos	(3)	21	(6)
Obligaciones laborales neto del costo del periodo	79	74	70
Gastos financieros	231	175	17
Productos financieros	(49)	(97)	(287)
Pérdida por venta de propiedad, planta y equipo	13	16	(10)
Pérdida por venta de activos intangibles	-	(13)	-
Utilidad cambiaria no realizada	(5)	0	(2)
Cambios en activos y pasivos de operación:			
Clientes	38	(82)	(258)
Inventarios	(234)	(202)	(150)
Partes relacionadas	(298)	(1,348)	7
Impuesto al valor agregado por recuperar	646	122	(905)
Otras cuentas por cobrar y			
Pagos anticipados	751	(251)	(280)
Proveedores	(19)	265	(407)
Obligaciones laborales	(27)	(14)	(30)
Beneficios a empleados	(14)	(20)	52
Intereses cobrados	73	97	275
Otras cuentas por pagar	(430)	(617)	309
	5,177	3,314	4,068
Impuesto a las utilidades pagados	(305)	(1,260)	(1,024)
Flujos netos de efectivo generados por actividades de la operación continua	4,872	2,054	3,044
Flujos netos de efectivo (utilizados) generados por	(67)	540	

actividades de la operación discontinuada			-
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación	4,806	2,594	3,044
Actividades de inversión			
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	(1,506)	(1,233)	(2,978)
Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo	9	24	26
Adquisición de activos intangibles	(51)	(1)	(758)
Compra de instrumentos financieros	-	-	(3,701)
Venta de instrumentos financieros	-	-	1,933
Dividendos recibidos	-	22	-
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación continua	(1,547)	(1,188)	(5,478)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación discontinuada	(452)	(403)	-
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión	(2,000)	(1,591)	(5,478)
Actividades de financiamiento			
Préstamos obtenidos	300	1,500	-
Préstamos recibidos de partes relacionadas	362	659	88
Intereses pagados	(265)	(173)	(13)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(1,961)	(5,369)	(615)
Pago de préstamos partes relacionadas	-	(905)	(18)
Recompra de acciones	-	-	(17)
Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(18)	(34)	(35)
Dividendos pagados a la participación controladora	(1,001)	(2,412)	-
Incremento de capital social	-	14,056	-
Contratos de futuros de moneda cobrados	-	109	46
Costos de emisión de acciones	-	(415)	-
Dividendos pagados a la participación no controladora	(54)	(30)	(32)
Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento de la operación continua	(2,638)	6,985	(596)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento de la operación discontinuada	(460)	(207)	-
Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento	(3,097)	6,778	(596)
Incremento (disminución) neta de efectivo y equivalentes de efectivo	(291)	7,781	(3,031)
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	(17)	(1)	3
Efectivo y equivalentes al inicio del año	1,336	1,028	8,442
Efectivo y equivalentes al cierre del año	1,028	8,809	5,414

B) INFORMACIÓN FINANCIERA POR LÍNEA DE NEGOCIO, ZONA GEOGRÁFICA Y VENTAS DE EXPORTACIÓN

En la siguiente tabla se muestra las ventas netas por categoría, de acuerdo a la división de categorías y productos definida por la Compañía por los ejercicios concluidos al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014. Dichos segmentos tienen una distribución geográfica a nivel nacional.

Ventas Netas

	Al 31 de diciembre de:		
	2012	2013	2014
Leches	56.5%	55.7%	53.4%
Lácteos Funcionales y otros	43.5%	44.3%	46.6%
Montos Totales*	\$40,345	\$43,156	\$44,993

**en millones de pesos*

C) INFORME DE CRÉDITOS RELEVANTES

Ver Sección IV (d) de este Reporte Anual. *"Comentarios y Análisis de la Administración Sobre Resultados de Operación y Situación Financiera de Lala."*

Con parte de los recursos de la Oferta Global, se realizó el pago total de la deuda de la Compañía. Por lo anterior, a la fecha no tenemos créditos relevantes que reportar.

D) COMENTARIOS Y ANÁLISIS SOBRE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA

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 financieras de nuestra situación financiera que consideran nuestras operaciones en México y Centroamérica. Esta información no incluye toda la información comprendida en los estados financieros de 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 2012, 2013 y 2014.

Resumen

Somos una empresa de alimentos y bebidas con marcas ampliamente reconocidas, enfocada en el mercado de consumo masivo y con gran presencia en el segmento de productos lácteos. Operamos en México, nuestro mercado principal, donde contamos con una sólida participación de mercado y en Centroamérica, donde estamos desarrollando una presencia creciente. 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 esta posición de liderazgo, la cual creemos nos permitirá capturar las oportunidades de crecimiento que presentan los mercados en los que operamos.

Comercializamos una amplia variedad de productos lácteos bajo marcas altamente valoradas por el consumidor como *LALA* y *Nutrileche*. Adicionalmente, contamos con más de 25 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas y postres, entre otras. Con base en las ventas totales al 31 de diciembre de 2014, estimamos ser una de las principales compañías de lácteos en Latinoamérica.

Al 31 de diciembre de 2014, contamos con 18 plantas productivas, 165 centros de distribución y 32,638 colaboradores. Adicionalmente, nuestra flota abastece a alrededor de medio millón de 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.⁸

Principales factores que afectan nuestros resultados

Hay varios factores y tendencias que han afectado nuestro nivel de ventas y resultados operacionales a lo largo de los últimos tres años, los cuales creemos seguirán afectando nuestros resultados a futuro. Entre los principales factores se incluyen los siguientes:

Preferencias del Consumidor hacia Productos más Convenientes y Nutritivos

Distintos factores demográficos, tales como un incremento en el ingreso de nuestros consumidores, una mayor conciencia sobre el impacto de la alimentación en la salud y cambios en

⁸Kantar World Panel a 31 de diciembre de 2012, *Brand Footprint*.

el hábito de consumo, han llevado a que el consumidor tenga una preferencia por productos que tienen características de mayor practicidad y conveniencia. Por ejemplo, la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral ha llevado a un incremento importante en la venta de formatos UHT. En paralelo, LALA ha experimentado un crecimiento significativo en las categorías de productos nutritivos que se dirigen a consumidores que buscan un estilo de vida más saludable. Entre ellos destacan la leche deslactosada, deslactosada *light*, extra calcio, yoghurt funcional, probióticos, queso panela, panela *light*, queso cottage, queso cottage *light*, crema reducida en grasa, así como productos elaborados a base de soya y almendra entre otros.

Migración del Canal de Detalle hacia el Canal de Comercio Organizado

Durante los últimos años se ha incrementado la migración del canal de Detalle (tradicional) hacia el canal de Comercio Organizado, producto de la expansión de las grandes cadenas comerciales. En el caso de LALA, esto ha generado que las ventas a través de las cadenas comerciales alcancen el mismo nivel que las ventas a Detalle, realidad que contrasta con las cifras de hace poco más de cinco años, donde las ventas a cadenas comerciales representaban el 42% de las ventas totales. Esta tendencia ha impactado principalmente nuestra plataforma y sistema de distribución, las estrategias comerciales y en una mayor amplitud en el portafolio de productos.

Introducción de Nuevos Productos

Una de nuestras principales estrategias es responder proactivamente a los cambios y tendencias que observamos en nuestro mercado, así como incursionar en segmentos en los que no tenemos participación. Para cumplir esta estrategia, estamos constantemente innovando y ofreciendo productos nuevos que se adaptan al estilo de vida y las preferencias de nuestros consumidores, los cuales tienden a tener mayores márgenes. Entre los productos innovadores más relevantes que hemos lanzado en los últimos años están: leche Borden, envase Lala Protect para Leche Pasteurizada, yoghurt funcional Biobalance, leche deslactosada fácil digestión, yoghurt estilo griego, café con leche, entre otros. Un caso de éxito relativamente reciente, es la leche deslactosada, mediante la cual logramos atender a un segmento de consumidores que antes no atendíamos dadas sus condiciones particulares de alimentación. Seguimos enfocándonos en innovar constantemente nuestros productos para incrementar nuestras ventas y responder a las necesidades de nuestros clientes.

Adicionalmente, a finales del año, lanzamos a nivel nacional la nueva bebida de la familia *Borden* sabor chocolate y la línea *Soy Salud* con bebidas a base de soya y almendras.

Volatilidad en Precios de Materias Primas y Tipo de Cambio

Nuestro negocio es altamente dependiente de materias primas y de otros insumos directos, incluyendo principalmente la leche fluida, envases, cultivos, saborizantes y material para empaques. En el caso de la leche fluida, nos encontramos indirectamente expuestos a la volatilidad en los precios de granos y cereales, en especial el maíz y la pasta de soya, los cuales son insumos para la producción de la misma. Adicionalmente, la volatilidad del Peso respecto a otras monedas, tiene un impacto directo en el costo de algunas materias primas, tales como aceite, polietileno, alta fructosa, aluminio y papel.

Fidelidad de las Marcas

La amplia aceptación de nuestras marcas por nuestros consumidores nos permite continuar expandiendo nuestra presencia y participación de mercado e introducir exitosamente nuevos productos. Adicionalmente, nuestro amplio portafolio de marcas nos permite contar con una extensa base de consumidores de varios segmentos socioeconómicos, permitiéndonos responder rápidamente a condiciones cambiantes de mercado incluyendo cambios en hábitos de consumo y volatilidad en precios de insumos.

Capacidad de Distribución en Frío

Nuestra capacidad de distribución en frío nos ha permitido implementar exitosamente nuestra estrategia de crecimiento, fortaleciendo e incrementando nuestra participación de mercado y acercándonos cada vez más al consumidor final.

Resumen de información financiera consolidada

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

Resultados*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Ventas Netas	40,345	43,156	44,993	7.0%	4.3%
Utilidad de Operación	3,849	4,213	4,470	9.5%	6.1%
Utilidad Neta	1,670	2,821	3,116	68.9%	10.4%
EBITDA	4,764	5,279	5,471	10.8%	3.6%

* Millones de Pesos

i) Resultados de Operación

Ventas Netas

Nuestras ventas netas consolidadas en el 2014, alcanzaron \$44,993 millones de Pesos, lo cual representa un crecimiento de 4.3% sobre ventas del 2013, que totalizaron \$43,156 millones de Pesos. El crecimiento anual compuesto (CAGR) de 2012 a 2014 fue de 5.6%.

El crecimiento de ventas netas en el 2014 respecto al mismo periodo del 2013, es atribuible a la combinación de los siguientes factores:

- i. Estrategia de precios implementada durante el año 2014.
- ii. Crecimiento derivado de la suma de nuevos productos y marcas al portafolio.
- iii. Mezcla de productos de mayor valor agregado.

Nuestras ventas netas consolidadas al 31 de diciembre de 2013 alcanzaron \$43,156 millones de Pesos, lo cual representa un crecimiento de 7.0% sobre ventas del mismo periodo del año 2012, en el cual las ventas netas alcanzaron \$40,345 millones de Pesos. Esta variación entre el 2013 y el año 2012 se debe a los siguientes factores:

- i. Incremento en el volumen de ventas;
- ii. Crecimiento derivado de la suma de nuevos productos y marcas;
- iii. Incremento en el precio promedio de venta;
- iv. Crecimiento en productos de mayor valor agregado del portafolio de derivados lácteos.

Nuestras ventas netas consolidadas en el 2012, alcanzaron \$40,345 millones de Pesos, lo cual representa un crecimiento de 6.2% sobre ventas del 2011, que totalizaron \$37,992 millones de Pesos. El crecimiento anual compuesto (CAGR) de 2011 a 2013 fue de 6.6%.

El crecimiento de ventas netas en el 2012 respecto al mismo periodo del 2011, es atribuible a la combinación de los siguientes factores:

- i. Un incremento de 5.2% en 2012 en el precio de venta de leches;
- ii. Un crecimiento en productos de mayor valor agregado del portafolio de derivados lácteos;
- iii. Asimismo, han contribuido los lanzamientos de nuevos productos y las iniciativas encaminadas a mejorar la ejecución en el punto de venta.
- iv. Una recuperación de la economía durante el 2011 respecto a años anteriores.

Ventas Netas*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Consolidado	40,345	43,156	44,993	7.0%	4.3%

* Millones de Pesos

Utilidad Neta

La utilidad neta de la operación continua durante 2014 aumentó \$295 millones de Pesos para cerrar en \$3,116 millones de Pesos en comparación con los \$2,821 millones de Pesos de la utilidad neta de la operación continua de 2013. Esto se debió al incremento de \$257 millones de Pesos en la utilidad de operación, a la variación positiva de \$26 millones de Pesos en la participación de los resultados con asociadas, a un aumento de \$16 millones de pesos en los (Ingresos) Gastos Financieros Netos. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por el incremento de \$4 millones de Pesos en los impuestos a la utilidad pagados durante 2014.

La utilidad neta de la operación continua en 2013, aumentó \$1,151.1 millones de Pesos para cerrar en \$2,821.2 millones de Pesos en comparación con los \$1,670.1 millones de Pesos de la utilidad neta de la operación continua del 2012. Esto se dio debido al incremento de \$364.6 millones de Pesos en la utilidad de operación, a la variación positiva de \$281.3 millones de Pesos en los Gastos (Ingresos) Financieros Netos y a la disminución de \$528.6 millones de Pesos en los impuestos a la utilidad pagados en 2013. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por la disminución de \$23.3 millones de Pesos en la participación en resultados con asociadas.

Ventas Netas por categoría

Las ventas de nuestros productos consisten en dos categorías: Siendo Leches la primera y Productos Lácteos Funcionales y Otros, la segunda. En 2014 las ventas de la categoría Leches representó el 53% del total de las ventas, mientras que en el mismo periodo de 2013 representaron el 56% y 57% durante el mismo periodo de 2012.

En el caso de los Productos Lácteos Funcionales y Otros representaron el 47%, 44% y 43% en 2014, 2013 y 2012 respectivamente. Lo anterior, es resultado de un ritmo mayor de crecimiento en la categoría de Productos Lácteos Funcionales y Otros, como consecuencia de la innovación de productos nutritivos y saludables los cuales presentan una mayor oportunidad de expansión.

Costo de Ventas

El costo de ventas está compuesto principalmente por el costo de la leche, otras materias primas, mano de obra y gastos fijos de las plantas. A lo largo de los últimos años, nuestros costos de ventas han incrementado principalmente por incrementos en el costo de adquisición de leche, el costo del azúcar y el tipo de cambio de algunas materias primas.

El costo de ventas para el 2014 fue de \$28,681 millones de Pesos, que representa un incremento de 3.9 % relativo al 2013, donde el costo de ventas fue de \$27,608 millones de Pesos. El costo de ventas como porcentaje de la venta neta tuvo una ligera variación entre el 2013 y 2014, pasando de 64.0% en 2013 a 63.7 % en 2014. Esta variación se debió principalmente al incremento en ventas derivado de las estrategias comerciales y de precios gestionada durante el año.

Nuestro costo de ventas al 31 de diciembre de 2013, representa un crecimiento de 5.6% relativo al año 2012, donde el costo de ventas fue de \$26,135 millones de Pesos. El costo de ventas como porcentaje de la venta neta se mantuvo relativamente constante: 64.0% y 64.8% para el año 2013 y 2012, respectivamente. Esta mejora de 0.8% entre 2013 y 2012 se debe principalmente a la mejora en el tipo de cambio que impacta en el costo de nuestras materias primas que están denominadas dólares.

Costo de Ventas*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Consolidado	26,135	27,608	28,681	5.6%	3.9%
% / Venta Neta	64.8%	64.0%	63.7%	-0.8%	-0.3%

* Millones de Pesos

Margen Bruto

Durante el 2014, el resultado bruto alcanzó \$16,312 millones de Pesos, representando un incremento de 4.9% en comparación con el 2013, donde el resultado bruto fue \$15,548 millones de Pesos. Esto representó un CAGR de 7.1% entre 2012 y 2014.

Al 31 de diciembre de 2014 el resultado bruto alcanzó \$16,312 millones de Pesos, representando un incremento de 3.9% respecto al año 2013 donde el resultado bruto fue \$15,548 millones de Pesos. El margen bruto para 2014 fue 36.3%, lo que se traduce en un incremento de 0.3 puntos porcentuales sobre el margen bruto del 2013 que fue de 36.0%. La mejora en el margen se debe principalmente a la estrategia de precios implementada por la compañía y en menor medida, a la mezcla de productos de mayor valor agregado.

Al 31 de diciembre de 2013, representando un incremento de 9.4% respecto al año 2012 donde el resultado bruto fue \$14,210 millones de Pesos. El margen bruto para 2013 fue 36.0%, lo que se traduce en un incremento de 0.8 puntos porcentuales sobre el margen bruto del 2012 que fue de 35.2%. Esta ligera mejora se debe principalmente a la mejora en el costo de ventas.

A pesar del incremento en costos de ventas mencionado anteriormente, consideramos que durante los últimos años hemos podido efectivamente repercutir una gran parte del incremento en costos sobre nuestros productos a través de mayores precios. Como consecuencia, nuestro margen bruto se ha mantenido relativamente estable y por encima de 35.0%, alcanzando 36.3% al 31 de diciembre de 2014, 36.0% en el 2013 y 35.2% en el 2012.

Al 31 de diciembre de:

Margen Bruto*	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Consolidado	14,210	15,548	16,312	9.4%	3.9%
% / Venta Neta	35.2%	36.0%	36.3%	0.8%	0.3%

* 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.

Al 31 de diciembre de 2014, el total de gastos de operación alcanzó \$11,842 millones de Pesos, lo cual representó un incremento de 4.5% relativo al año 2013, donde el total de gastos de operación fue \$11,335 millones de Pesos. El total de gastos de operación representó un 26.3% de las ventas netas totales para los años 2014 y 2013.

Los gastos de operación se mantuvieron en un 26.3 % sobre venta al cierre del 2014. La estabilidad en el margen se debió principalmente a la mejora porcentual de la utilidad bruta, derivado de las estrategias comerciales y de precios gestionada durante el año. Dicho efecto, fue parcialmente compensado por el aumento en los gastos como porcentaje de las ventas.

Los gastos de operación aumentaron como porcentaje de las ventas en 0.6 puntos porcentuales al pasar de 25.8% en el 2012 a 26.4% al cierre del 2013. Dicha variación en el margen es atribuible principalmente al incremento en los gastos de venta derivado del incremento en el gasto de distribución por el alza en combustibles, al gasto en fletes de terceros como consecuencia de mayores rutas de distribución en operación y a la transición de los productos refrigerados de Nestlé a nuestro portafolio.

Al 31 de diciembre de 2013, el total de gastos en la utilidad, representó un incremento de 9.4% relativo al año 2012, donde el total de gastos en la utilidad de operación fue \$10,361 millones de Pesos. El total de gastos en la utilidad de operación representó un 25.7% de las ventas netas totales para el año 2012. Durante el 2012, el total de gastos en la utilidad de operación alcanzó \$10,361 millones de Pesos.

Al 31 de diciembre de

Gastos*	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Gastos de Distribución	2,714	3,021	3,258	11.3%	7.8%
Gastos de Operación	7,697	8,357	8,713	8.6%	4.6%
Neto de otros gastos	-50	-44	-129	-12%	193.1%
Total de gastos en la utilidad de operación	10,361	11,335	11,842	9.4%	4.5%
% / Venta Neta	25.7%	26.3%	26.3%	0.6%	0.0%

* Millones de Pesos

Utilidad de Operación

En el 2014, el resultado de operación consolidado sumó \$4,470 millones de Pesos, equivalente a un incremento de 6.1% respecto al año 2013 donde la utilidad de operación alcanzó \$4,213 millones de Pesos.

En el 2013, el resultado de operación consolidado sumó \$4,213 millones de Pesos, equivalente a un incremento de 9.5% respecto al año 2012 donde la utilidad de operación alcanzó \$3,849 millones de Pesos. En 2012, el resultado de operación consolidado sumó \$3,849 millones de Pesos.

El incremento por \$257 millones de pesos en utilidad de operación durante 2014 se debe a una combinación de los factores detallados a continuación:

- i. Al incremento de \$192 millones de Pesos en el EBITDA, efecto que fue compensado con el aumento de \$67 millones de Pesos en la depreciación y amortización; y
- ii. Durante 2013 se presentaron deterioro de marcas por \$132 millones de pesos durante, 2014 no hubo tal efecto.

El incremento por \$364 millones de Pesos, en utilidad de operación durante 2013, se debe a una combinación de los factores detallados a continuación:

- i. Al incremento de 515 millones de Pesos en el EBITDA, efecto que fue compensado con el aumento de \$65 millones de Pesos en la depreciación y amortización.
- ii. Durante 2013 se presentó un deterioro de marcas por \$132 millones de Pesos, lo que representó un incremento en este concepto respecto a 2012 por \$85 millones de Pesos.

Utilidad de Operación*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Consolidado	3,849	4,213	4,470	9.5%	6.1%
% / Venta Neta	9.5%	9.8%	9.9%	0.3%	0.1%

* Millones de Pesos

Resultado Integral de Financiamiento

Los gastos (ingresos) financieros netos en el 2014 presentaron una variación positiva de \$15 millones de Pesos para cerrar con una ganancia de \$76 millones de Pesos en comparación con \$61 millones de Pesos del mismo periodo de 2013. Dicha variación es atribuible a que durante 2014, se tuvo una pérdida derivada de la operación con instrumentos financieros por \$146 millones de pesos, que comparada con la utilidad de \$120 millones de pesos en 2013 genera una variación por \$250 millones de Pesos, a la variación favorable de \$349 millones de Pesos en los intereses netos y a una variación negativa de \$85 millones de Pesos en el resultado cambiario como resultado de la depreciación del peso frente al Dólar.

Los gastos (ingresos) financieros netos en el 2013 presentaron una variación positiva de \$282 millones de Pesos para cerrar con una ganancia de \$61 millones de Pesos en comparación con el gasto de \$221 millones de Pesos del mismo periodo de 2012. Dicha variación es atribuible a que durante 2013, se tuvo una utilidad derivada de la operación con instrumentos financieros por \$130 millones de Pesos, a la variación favorable de \$104 millones de Pesos en los intereses netos y a una variación positiva de \$169 millones de Pesos en la utilidad cambiaria como resultado de la apreciación del peso frente al Dólar. Dichos efectos, fueron compensados con la variación

desfavorable de \$120 millones de Pesos por la utilidad en venta de inversiones disponibles a la venta que se tuvo en 2012.

Resultado Integral de Financiamiento*	Al 31 de diciembre de				
	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Consolidado	(221)	61	76	-127.6%	24.6%
% / Venta Neta	-0.5%	0.1%	0.2%	-0.6%	0.1%

* Millones de Pesos

Impuesto a la Utilidad

Durante el 2014 nuestra provisión de impuesto sobre la renta fue de \$1,436 millones de Pesos, lo que representó un incremento de \$4 millones de Pesos en comparación con el año 2013. Lo anterior, se dio como resultado de una combinación de los siguientes dos factores:

- i. La utilidad antes de impuestos incrementó por \$299 millones de pesos respecto a 2013; y
- ii. La tasa efectiva de impuesto disminuyó en un 2.12%, este cambio se originó principalmente por la reforma fiscal, la cual requirió reconocer los efectos en los saldos finales de impuestos diferidos a diciembre 2013, esto generó un cargo a resultados e incrementó la tasa efectiva por dicho periodo.

En el periodo comprendido del 1 de enero de 2013 al 30 de junio de 2013 llegamos a un acuerdo con las autoridades fiscales para aprovechar los beneficios del artículo tercero transitorio de la Ley Federal de Ingresos. La cantidad pagada ascendió a los \$593 millones de Pesos, la cual fue reservada en los estados financieros de 2012, generando un cargo a resultados no recurrente en dicho ejercicio. Esta reserva fue generada, ya que consideramos que existía la posibilidad de no ganar el litigio por tratarse de una autoridad en materia fiscal. Este evento quedó liquidado en su totalidad, por lo que no impactará los años siguientes.

Durante el 2013 nuestra provisión de impuesto sobre la renta fue de \$1,432 millones de Pesos, lo que representó un decremento de \$528 millones de Pesos en comparación con el año completo 2012, donde la provisión de impuesto sobre la renta fue por 1,961 millones de Pesos, lo anterior es resultado de la reserva creada en 2012 para cubrir las posiciones fiscales inciertas que se tenían a esa fecha, concluyendo en 2013 satisfactoriamente de acuerdo a las revisiones y acuerdos con la autoridad competente.

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:		
	2012	2013	2014
Utilidad de Operación	3,849	4,213	4,470
Depreciación y Amortización	868	933	1,001
Deterioro de marcas	47	132	-
EBITDA	4,764	5,278	5,471

* Millones de Pesos

Durante el 2014 el EBITDA fue de \$5,471 millones de Pesos, representando un incremento de 3.6% respecto al 2013, donde el EBITDA fue de \$5,278 millones de Pesos. El porcentaje de EBITDA respecto a ventas netas fue de 12.2% 2014 y 2013 La estabilidad en el margen se debió principalmente a la mejora porcentual de la utilidad bruta, derivado de las estrategias comerciales y de precios gestionada durante el año. Dicho efecto, fue parcialmente compensado por el aumento en los gastos como porcentaje de las ventas.

Durante el 2013 el EBITDA fue de \$5,278 millones de Pesos, representando un incremento de 10.8% respecto al 2012, donde el EBITDA fue de \$4,764 millones de Pesos. El margen de EBITDA respecto a las ventas netas fue de 12.2% en el 2013 y de 11.8% en el 2012. Este incremento de 0.4% en margen se debió principalmente a la marginalidad derivada del incremento en volumen y precio, y en menor medida, como consecuencia de la mezcla de productos en donde, los productos con mayor crecimiento son los que tienen un mayor margen como porcentaje de sus ventas. Aunado a lo anterior, la expansión del margen es producto de la mejora en el costo derivado de las iniciativas y estrategias comerciales gestionadas durante el año. El EBITDA en 2012 totalizó \$4,764 millones de Pesos.

Al 31 de diciembre de:

EBITDA*	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Consolidado	4,764	5,278	5,471	10.8%	3.6%
% / Venta Neta	11.8%	12.2%	12.2%	0.4%	0.0%

** Millones de Pesos*

ii) Situación financiera, liquidez y recursos de capital

Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo generado por nuestras operaciones, incluyendo el flujo generado por nuestras subsidiarias, es manejado y controlado por cada una de dichas subsidiarias las cuales utilizan dicho flujo para cumplir con sus compromisos, incluyendo compromisos con sus proveedores.

Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2014, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$3,044 millones de Pesos, comparado con \$2,054 millones de Pesos para 2013, representa un incremento por \$990 millones de pesos.

El flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$5,478 millones de Pesos, comparado con \$1,188 millones de Pesos para 2013, representa un incremento por \$4,290 millones de pesos, esto como consecuencia de las nuevas inversiones de capital, las cuales están mayormente destinadas a distribución y capacidades de producción y suman \$3,736 millones de Pesos, superando por \$2,502 millones de pesos la inversión del ejercicio 2013, adicionalmente durante 2014 se realizaron operaciones de instrumentos financieros lo que requirió una inversión neta de \$ 1,767 millones de Pesos.

El flujo de efectivo utilizado en actividades de financiamiento fue de \$596 millones de Pesos, comparado con \$6,985 millones de Pesos generado durante 2013, lo que representa una variación por \$7,581 millones de pesos. Durante 2013 la compañía tuvo \$ 13,640 millones de Pesos, neto de gastos, una vez concluida la Oferta Pública Global, los cuales fueron utilizados en parte para cubrir la deuda que se tenía, el neto de préstamos pagados a terceros durante 2013 fue por \$3,879 millones de pesos, adicionalmente durante 2013 se pagaron dividendos por \$2,411 millones de pesos.

Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2013, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$2,054 millones de Pesos, comparado con \$4,872 millones de

Pesos para 2012, representa una disminución por \$2,818 millones de pesos, generada principalmente por los pagos de impuestos y regalías. El flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$1,188 millones de Pesos, comparado con \$1,547 millones de Pesos para 2012, representa una disminución por \$359 millones de pesos, dicha variación se atribuye mayormente a las adquisiciones de propiedad, planta y equipo y los intangibles adquiridos en 2012.

El flujo de efectivo generado en actividades de financiamiento fue de \$6,985 millones de Pesos, comparado con \$2,638 millones de Pesos utilizado durante 2012, lo que representa una variación por \$9,623 millones de pesos. Durante 2013 la compañía obtuvo \$ 13,640 millones de Pesos, neto de gastos, una vez concluida la Oferta Global, los cuales fueron utilizados en parte para cubrir la deuda que se tenía, la variación entre el neto de préstamos recibidos y pagados en 2013 y 2012 fue por \$2,816 millones de pesos, adicionalmente durante 2013 se pagaron \$1,411 millones de pesos por dividendos adicionales a los pagados en 2012.

Estructura Financiera

Al 31 de diciembre de 2014, la posición de efectivo de la Compañía decreció en \$1,267 millones de Pesos en comparación al cierre de 2013, para cerrar en \$7,196. La disminución en el saldo es principalmente resultado de las inversiones de capital realizadas en los últimos 12 meses.

Al 31 de diciembre de 2013, la posición de efectivo de la Compañía se incrementó en \$7,435 millones de Pesos en comparación al cierre de 2012, para cerrar en \$8,463. Esta variación es principalmente consecuencia, de los recursos obtenidos por la colocación de capital realizada en el mes de octubre de 2013.

Al 31 de diciembre de:

Posición de Efectivo*	2012	2013	2014	'13 vs '12	'14 vs '13
Consolidado	1,028	8,463	7,196	1,291%	-14.9%
% / Venta Neta	2.5%	19.6%	15.9%	18.1%	-7.4%

**Millones de Pesos*

Al 31 de diciembre de 2014, la deuda total disminuyó \$646 millones de Pesos, al cerrar en \$81 millones de Pesos en comparación con los \$727 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013. Dicha variación es resultado de las amortizaciones pagadas en los últimos doce meses y al pre-pago de deuda realizado con los recursos obtenidos de la Oferta Global de la Compañía. El saldo de la deuda al 31 de diciembre de 2014 corresponde a arrendamientos financieros adquiridos para la operación.

Fuentes internas y externas de liquidez

Disponemos de fuentes internas y externas de capital tradicionales, a las cuales hemos acudido en el pasado. Las fuentes internas se basan en flujos de nuestra propia operación, mientras que las fuentes externas son el mercado bancario y en menor proporción la Unión.

La liquidez con la que regularmente contamos está fundamentada en el flujo de efectivo generado por nuestra propia operación, apoyado por las líneas de crédito comprometidas. Históricamente, hemos contado con niveles suficientes de capital propio para cubrir nuestras principales necesidades.

Las principales necesidades de liquidez son para cubrir capital de trabajo, pagar deuda, realizar inversiones de capital y pagar dividendos. Consideramos que el efectivo de nuestras operaciones,

nuestras líneas de crédito actuales y financiamientos de largo plazo nos dan la liquidez suficiente para satisfacer nuestras necesidades de capital de trabajo, inversiones de capital, así como pagos de deuda y de dividendos futuros.

Contamos con diversas líneas de crédito otorgadas por varias instituciones financieras que, en algunos de los casos, no han sido utilizadas. Sin embargo, no podemos garantizar que en el futuro contemos con las mismas fuentes de capital antes mencionadas.

Nivel de endeudamiento

El objetivo de la administración de la deuda es obtener deuda a largo plazo para financiar operaciones de arrendamiento inherentes al giro del negocio. De manera que una vez que se adquieren los activos y son productivos, la deuda de corto plazo es liquidada y los flujos necesarios para cubrir la deuda de largo plazo se obtengan de las propiedades de inversión adquiridas.

Se realizó el prepago de la totalidad del pasivo bancario de LALA. Esto, obedece a la estrategia de buscar una posición financiera sólida que nos permita hacer frente a los posibles proyectos de crecimiento y expansión que la Compañía contemple durante los siguientes años.

Por lo anterior, al 31 de diciembre del 2014 Lala no presenta ningún saldo de deuda a corto plazo, la deuda remanente del 2013 fue liquidada el 30 de junio de acuerdo a lo establecido en el contrato. Respecto a la deuda a largo plazo, se celebró un arrendamiento financiero con Imbera Total, S.A. de C.V., con vencimiento a diciembre de 2017. A la fecha nos encontramos al corriente en los pagos. Al 31 de diciembre de 2014, el saldo por pagar es de aproximadamente \$87.5 millones de Pesos. La parte circulante de la deuda a largo plazo asciende a \$31 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2014.

La siguiente tabla muestra el nivel de endeudamiento al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014.

Nivel de Endeudamiento*	Al 31 de diciembre de:			'13vs'12	'14 vs '13
	2012	2013	2014		
Deuda de corto plazo	300	617	0	106%	-100%
Porción circulante de la deuda de largo plazo	1,450	29	31	-98%	7%
Deuda de largo plazo	3,063	81	87	-97%	-38%
Total	4,813	727	118	-85%	-89%

*Millones de Pesos

Al 31 de diciembre de 2014 el vencimiento promedio de la deuda es de 2.5 años, con un perfil de deuda en el que los vencimientos y las divisas están alineados con los flujos de efectivo esperados. La razón de deuda total a EBITDA fue de 0.8, 1.5 y 0.01 veces en los años de 2012, 2013 y 2014, respectivamente.

Pasivo relevante

a. Créditos bancarios

Resultado de los recursos obtenidos en la colocación de capital que tuvo lugar en 2013, se realizó el prepago de toda deuda bancaria de la Compañía. Lo anterior, obedece a la estrategia de buscar un balance sólido que nos permita hacer frente a los posibles proyectos de crecimiento y expansión estimados por la Sociedad. Por lo anterior, a la fecha del presente Reporte Anual, no

existe un solo crédito. Esto ha generado una reducción de la deuda total de 2012 al 31 de diciembre de 2014 de 100%.

Deuda Corto Plazo*	Moneda	2012	2013	2014
BBVA Bancomer	USD	-	617	-
BBVA Bancomer	MXP	-	-	-
BBVA Bancomer	MXP	-	-	-
BBVA Bancomer	MXP	300	-	-
BBVA Bancomer	MXP	-	-	-
BBVA Bancomer	MXP	-	-	-
BBVA Bancomer	MXP	-	-	-
HSBC México	USD	-	-	-

**Millones de Pesos*

La proporción de deuda a largo plazo en dólares se ha reduciendo a lo largo del periodo de 2012 a 2014, pasando a 0% al cierre de 2014.

Deuda Largo Plazo*	Vencimiento	Moneda	2012	2013	2014	13vs12	14 vs 13
Banco Mercantil del Norte	may-17	MXP	631	-	-	-100%	0%
BBVA Bancomer	jul-15	MXP	926	-	-	-100%	0%
BBVA Bancomer	abr-17	MXP	837	-	-	-100%	0%
HSBC México	jun-15	USD	130	-	-	-100%	0%
HSBC México	nov-15	MXP	1,000	-	-	-100%	0%
Banco Industrial	mar-13	GTQ	-	-	-	-	-
Imbera Total, S.A. de C.V.	dic-17	MXP	125	110	87.5	-12%	
Total			3,649	110	87.5	97%	

** Millones de Pesos*

Dentro de la deuda a largo plazo se contempla un arrendamiento financiero con Imbera Total, S.A. de C.V. con vencimiento a diciembre de 2017. A la fecha nos encontramos al corriente en los pagos. Al 31 de diciembre de 2014, el saldo por pagar es de aproximadamente \$87.5 millones de Pesos.

La parte circulante de la deuda a largo plazo asciende a \$31 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2014.

b. Razones Financieras

Al 31 de diciembre de 2014, no estamos sujetos al cumplimiento de restricciones para mantener índices financieros. Para mayor información ver la Nota 15 de los Estados Financieros referente a una excepción otorgada. Para mayor información ver la sección "Informe de Créditos Relevantes".

Estado de Situación Financiera

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

Durante 2014, se llevaron a cabo proyectos de productividad entre los que destacan inversiones en distribución, capacidad y reubicación de plantas en un mismo complejo, buscando eficientar nuestra distribución, inventarios y logística.

Asimismo, se concluyó con la inversión de la primera etapa de construcción para la planta de Nicaragua, cuya finalidad será abastecer las necesidades de producción en Guatemala y ser el eje impulsor de nuestro crecimiento en Centroamérica. Además, se concluyó también con la expansión de capacidades para las plantas de derivados lácteos y Leche UHT en las ciudades de Torreón e Irapuato.

Al mismo tiempo, se incrementó la flota primaria y secundaria, a través de la compra de camiones, pipas y cajas, esto permitirá generar mayor eficiencia en los gastos de distribución.

Derivado de lo anterior, en el 2014 se dio un incremento neto de \$2,427 millones de Pesos en comparación con el año inmediato anterior, principalmente en los rubros de maquinaria y equipo de transporte, dentro del crecimiento, los principales proyectos que estuvieron enfocados en nuevas plantas, distribución, estrategias de comercialización, capacidades de producción, entre otros.

Durante 2013 se dio una disminución neta por \$2,852 millones de Pesos en comparación con el año inmediato anterior, de estos, \$3,462 millones de pesos están asociados a la escisión en 2013, las operaciones en México y Centroamérica presentaron un incremento neto por \$610 millones de pesos, principalmente en el rubro de maquinaria, donde los principales proyectos estuvieron enfocados en productividad, expansión de capacidades y plantas.

b. Inventarios

Nuestros inventarios representaron \$2,784 millones de Pesos, \$2,629 millones de Pesos y \$2,940 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2014, 2013 y 2012, respectivamente. La variación en saldos que se observa del ejercicio 2013 a 2014 se atribuye a los siguientes factores:

- i. El incremento en la demanda que se ve reflejado en las ventas;
- ii. Al mayor crecimiento que ha tenido el canal de Comercio Organizado, el cual requiere mayor número de días de inventario.

En el ejercicio 2013, el saldo presentó una disminución por \$311 millones de pesos, este se originó por una combinación de factores, se presentó un incremento de saldos por los dos factores mencionados anteriormente, incremento en demanda y mayor crecimiento del canal de Comercio Organizado, que se vio afectado por la disminución de saldos dado que en 2012 se realizaron compras adicionales de leche en polvo, este efecto fue mayor al incremento señalado, por lo que se observa una disminución neta.

c. Otras cuentas por cobrar

Existen variaciones en 2013 y 2014 por \$58 millones de pesos en esta cuenta originadas principalmente por el incremento en el saldo impuestos por recuperar, ya que se hicieron pagos anticipados de ISR los cuales generaron un saldo a favor en el ejercicio.

La variación en el saldo en 2013, respecto a 2012 fue por \$745 millones de pesos, dicha variación fue causada principalmente por la escisión de Borden Dairy durante 2013, esta operación disminuyó el saldo en \$579 millones, el resto de la variación se generó por los saldos a favor de impuestos.

d. Proveedores

Al 31 de diciembre de 2014 el saldo fue de \$2,324 millones de Pesos, que representa un incremento del 2.8 % respecto al año anterior.

Al 31 de diciembre de 2013 el saldo fue de \$2,261 millones de Pesos, al cierre de 2012 el saldo fue de \$3,037 millones de Pesos. Dicha disminución es atribuible principalmente la escisión de las operaciones de Borden Dairy y a la integración del portafolio de productos refrigerados de Nestlé a la operación, y en menor medida como resultado del incremento en ventas.

e. Capital Contable

El aumento del capital contable al 31 de diciembre de 2014 por \$3,097 millones de Pesos, es principalmente por el resultado del ejercicio 2014.

El aumento del capital contable al 31 de diciembre de 2013 por \$6,575 millones de Pesos, es principalmente resultado de la oferta pública inicial de la Compañía realizada el pasado 16 de octubre de 2013 y de la escisión de la operación discontinua, adicionalmente durante el periodo se decretaron dividendos por \$ 2,107 millones de pesos y se presenta la utilidad del ejercicio por \$2,616 millones de pesos.

f. Pagos Anticipados

El saldo de la cuenta de pagos anticipados disminuyó \$41 millones de Pesos para cerrar en \$190 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2014, se debe principalmente a la amortización de pago anticipado por dos años, de nuestras pólizas de seguros de vida y gastos médicos mayores, para colaboradores.

El saldo de la cuenta de pagos anticipados disminuyó de \$332 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2012, a \$231 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013. Esta variación de \$101 millones de Pesos, se debió en parte a la escisión del negocio en Estados Unidos y, por otro lado, a una negociación favorable, realizada respecto al pago anticipado por dos años, de nuestras pólizas de seguros de vida y gastos médicos mayores, para colaboradores.

g. Perfil de Coberturas

Las tasas de los créditos son variables, por lo que el riesgo de mercado se minimiza al tener un *spread* menor al promedio del mercado.

Existen acuerdos comerciales con los proveedores para mantener competitividad en los precios, lo cual mitiga el riesgo sobre las principales materias primas.

Con fecha 24 de junio de 2013, Lala suscribió un contrato para celebrar operaciones derivadas con Banco Nacional de México, S.A. En esa misma fecha, celebró dos operaciones forward con vencimiento a un año, en las que la institución financiera comprará a Lala un total de US\$100,000,000.00, distribuidos en dos transacciones de US\$50,000,000.00 cada una. El 17 de

julio de 2013, estas operaciones fueron canceladas anticipadamente, generando una utilidad por ambas transacciones de \$65,143 importe que fue reconocido como parte del costo integral de financiamiento.

Estos instrumentos financieros no cotizan en mercados públicos, por lo que no existen fuentes de información pública donde puedan ser consultados sus valores en el tiempo.

Estas operaciones están asociadas a nuestros créditos en Pesos y/o en Dólares, las cuales se utilizan dependiendo del tipo de cambio.

Con fecha 1 de agosto de 2014, Lala celebró una operación forward con vencimiento a un año, en las que la institución financiera comprará a Lala un total de US\$100,000 millones.

Con fecha del 3 de octubre de 2013, Grupo Lala celebró una operación forward con vencimiento a un año, por un total de US\$100 millones, mismos que continúan abiertos a la fecha de emisión de éste reporte.

h. Políticas de Tesorería

La Compañía mantiene políticas de tesorería congruentes con sus compromisos financieros y las necesidades de sus operaciones, y mantiene sus recursos financieros invertidos en instrumentos con alta liquidez, no especulativos y de bajo riesgo. Se mantienen en tesorería diversas divisas, principalmente las de aquellas en las que la Compañía tiene operaciones.

i. 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.

Durante los últimos doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2014, se realizaron inversiones de capital por \$3,397 millones de Pesos, de los cuales el 69% se destinó a crecimiento y el 31% a mantenimiento operativo. Dentro del crecimiento los principales proyectos estuvieron enfocados en nuevas plantas, distribución, estrategias de comercialización, capacidades de producción, entre otros.

Al 31 de diciembre de 2013, nuestros gastos de capital fueron de \$1,265 millones de Pesos, de los cuales el 48% se destinó a crecimiento orgánico y el 52% a mantenimiento operativo. Dentro del crecimiento orgánico los principales proyectos estuvieron enfocados en productividad, expansión de capacidades y plantas.

Durante el periodo de doce meses terminado el 31 de diciembre de 2012, nuestros gastos de capital fueron de \$1,450 millones de Pesos, los cuales representaron el 3.6% de las ventas netas.

Al 31 de diciembre de:					
Inversiones de Capital*	2012	2013	2014	13 vs '12	14 vs '13
Consolidado	1,450	1,265	3,397	-12.8%	168.5
% / Venta Neta	3.6%	2.9%	7.6%	-0.7%	4.7%

**Millones de Pesos*

j. Dividendos

Conforme a lo decretado por nuestra asamblea general anual ordinaria de accionistas la suma de los dividendos pagados de las partes controladora y no controladora durante los ejercicios 2012 y

2013 fueron de \$1,132 millones de Pesos y \$946 millones de Pesos, respectivamente. Durante el ejercicio 2014 no se realizaron pagos de dividendos.

Obligaciones Contractuales y Compromisos Comerciales

La siguiente tabla establece nuestras obligaciones contractuales y compromisos comerciales al 31 de diciembre de 2014:

Obligaciones Contractuales*	Total al 31 de diciembre	Pagos Debidos por Periodo			
		Menos de 1 año	1 a 3 Años	3 a 5 Años	Más de 5 años
Deuda de corto plazo	0	-	-	-	-
Deuda de largo plazo	50	-	-	-	-
Arrendamiento financiero	31	31	50	-	-
Total	81	-	-	-	-

*Millones de Pesos

Indicadores Bursátiles

Al 31 de diciembre de 2014, "LALA" cerró con \$2,474.4 millones de acciones en circulación a un precio de cierre de \$28.43 Pesos por acción, lo cual representa un decremento de 1.7% comparado con el cierre de 2013. Asimismo, al cierre de año la Compañía tenía el 21.4% de acciones flotantes. Durante el 2014, la emisora presentó un promedio diario operado de \$96.8 millones de Pesos.

Partes Relacionadas

Al cierre de diciembre de 2014, el saldo de partes relacionadas por pagar se reflejó un ligero incremento de \$35 millones de Pesos para cerrar en \$340 millones de Pesos. En lo que se refiere a cuentas por cobrar con partes relacionadas se disminuyó en \$58 millones de Pesos pasando de \$194 millones de Pesos en 2013 a \$136 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2014.

Al 31 de diciembre de 2013, el saldo con partes relacionadas por pagar disminuyó \$563 millones de Pesos, al cerrar en \$305 millones de Pesos, en comparación con los \$868 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2012.

Lo anterior se debe a la reducción del saldo de pasivos con la Unión de Crédito en \$241.2 millones de Pesos, así como a la reducción del saldo remanente de Dividendos por pagar que existía al 31 de diciembre de 2012 y se liquidó durante los primeros meses de 2013.

En lo que se refiere a Cuentas por Cobrar con partes relacionadas, el saldo incrementó de \$83 a \$194 millones de Pesos entre diciembre de 2012 y 2013 respectivamente, incrementando \$111 millones de Pesos.

Esto se debe a que de acuerdo a las normas contables, las empresas escindidas en junio de 2013 se consideran partes relacionadas al cierre de 2013, mientras que en 2012 se consideraban subsidiarias, por lo tanto los saldos son eliminados en el proceso de consolidación.

El saldo a diciembre de 2013 con dichas empresas escindidas asciende a \$113 millones de Pesos, principalmente por exportaciones hechas por la Compañía a dichas empresas.

Transacciones Fuera del Balance

Al 31 de diciembre de 2014, no teníamos transacciones fuera del balance.

iii) Control Interno

La Compañía cuenta con un Comité de Auditoría que desempeña las actividades en materia de auditoría que establece la LMV, así como aquellas actividades en materia de prácticas societarias que establece la misma ley y que determine el Consejo de Administración. El Comité de Auditoría está conformado por tres 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.

E) ESTIMACIONES, PROVISIONES O RESERVAS CONTABLES CRÍTICAS

La elaboración de los estados financieros consolidados de la Compañía requiere que la administración efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados criterios y supuestos que afectan los importes registrados de los ingresos, gastos, activos y pasivos, así como la revelación de los pasivos contingentes al cierre del periodo que se reporta. Sin embargo, la incertidumbre acerca de estos supuestos y estimaciones podría producir resultados que requieran de un ajuste material al valor neto en libros del activo o pasivo afectado en periodos futuros. Divulgamos nuestras políticas contables importantes en las notas que acompañan nuestros Estados Financieros Auditados, incluidos en este Reporte Anual.

Criterios

Al aplicar las políticas contables de la Compañía, la administración utilizó los siguientes criterios que tienen el efecto más importante en los montos reconocidos en los estados financieros consolidados:

Estimaciones y Supuestos

Los supuestos clave relacionados con el futuro y otras fuentes clave de la incertidumbre relacionada con la estimación a la fecha del balance general, que conlleven un riesgo importante de dar lugar a un ajuste material a los valores netos en libros de los activos y pasivos dentro del siguiente ejercicio contable, se describen a continuación. La Compañía basó sus supuestos y estimaciones en parámetros que se encontraban disponibles al momento de elaboración de los estados financieros consolidados. Sin embargo, las circunstancias y los supuestos existentes en relación con los cambios futuros podrían sufrir alguna modificación debido a los cambios en los mercados o circunstancias que se encuentren fuera del control de la Compañía.

Deterioro de propiedad, planta y equipo

La Compañía estima el valor en uso de los activos por los cuales existen evidencias de deterioro mediante la estimación de los flujos de efectivo futuros utilizando información y supuestos internos sobre el ingreso que dichos activos pueden generar mediante su uso en las condiciones actuales. Para descontar el valor en uso la Compañía determina una tasa de descuento antes de impuestos que refleje las condiciones actuales del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos para el activo.

Recuperabilidad de los impuestos

Los impuestos diferidos activos se reconocen por las pérdidas fiscales no utilizadas, en la medida en que sea probable que la utilidad fiscal esté disponible contra las que las pérdidas puedan ser utilizadas. Se requiere de un juicio administrativo importante para determinar el importe de impuestos diferidos de activos que se puede reconocer, con base en la secuencia temporal probable y el nivel de beneficios fiscales fiscalizables con las futuras estrategias de planificación fiscal.

Deterioro de Intangibles

Anualmente se realiza una prueba de deterioro de los activos intangibles con vida útil indefinida, tanto a nivel individual como a nivel de unidad generadora de efectivo, según corresponda, y cuando las circunstancias indiquen que el valor en libros pueda estar deteriorado.

La pérdida o ganancia surgida al dar de baja un activo intangible se determina como la diferencia entre el importe neto obtenido por su enajenación y el valor en libros del activo, y se reconoce en la cuenta de resultados cuando el activo se da de baja.

Deterioro de Crédito Mercantil

Una vez al año se realizan las pruebas de deterioro de los créditos mercantiles a nivel de unidad generadora de efectivo, o bien, cuando existen indicios de deterioro, mediante la estimación de los flujos de efectivo futuros, utilizando información y supuestos internos sobre el ingreso que pudiera estar generando dicha unidad generadora de efectivo, en las condiciones actuales.

Provisiones por demandas laborales

La Compañía determina mediante el apoyo de especialistas legales las probabilidades e importes que considera que tendría que pagar para liquidar dichas demandas, y genera una reserva conforme a dicha información. Dado que las demandas son demandas no relacionadas unas con otras fueron evaluadas de forma individual bajo el método de mejor estimado, es decir, se reservó el porcentaje del importe reclamado de acuerdo a su probabilidad.

Obligaciones laborales

El costo de los planes de pensión de beneficios definidos y de otras prestaciones de salud post-empleo, y el valor presente de las obligaciones de planes de pensión se determinan mediante valuaciones actuariales. Las valuaciones actuariales implican varias suposiciones que podrían diferir de los acontecimientos que efectivamente tendrán lugar en el futuro. Estas suposiciones incluyen la determinación de la tasa de descuento, los aumentos salariales futuros, los índices de mortalidad y los aumentos futuros de las pensiones. Debido a la complejidad de la valuación, las suposiciones subyacentes y su naturaleza de largo plazo, las obligaciones por beneficios definidos son extremadamente sensibles a los cambios en estas suposiciones. Todas estas suposiciones se revisan a cada fecha de cierre del periodo sobre el que se informa.

Reconocimiento de Ingresos

La Compañía reconoce los ingresos en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan a la Compañía y los ingresos puedan medirse de manera confiable, independientemente de la fecha en la que se realice el pago. Los ingresos se reconocen al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, tomando en cuenta los términos de pago contractualmente definidos y excluyendo impuestos u otros gravámenes. Las ventas se reducen por ciertos descuentos de ventas, algunos de los cuales son reconocidos mediante estimaciones basadas en la experiencia histórica de la Compañía, o bien por las negociaciones realizadas con los clientes, mismas que se aplican contra el saldo de cuentas por cobrar.

Los ingresos se reconocen al momento en que la Compañía transfiere al comprador la mayor parte de los riesgos y beneficios significativos inherentes a la propiedad de los bienes. Generalmente los riesgos y beneficios significativos son transferidos con la entrega de los bienes.

Dividendos

Los ingresos por dividendos se reconocen cuando se establece el derecho de la Compañía a recibir el pago.

IV. ADMINISTRACIÓN

A) AUDITORES EXTERNOS

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2014 presentados en este Reporte Anual, fueron auditados por el despacho de contadores públicos Mancera, S.C., miembro de Ernst & Young Global, auditores independientes, conforme se establece en su informe incluido en este Reporte Anual.

En los últimos tres ejercicios, LALA no ha realizado cambio de auditor externo. Los auditores fueron designados por la Compañía con base en el estudio de su experiencia y calidad de servicio, siendo elegidos por decisión del Consejo de Administración.

Durante la existencia de la Compañía, los auditores externos no han emitido opinión con salvedad, ni opinión negativa, ni se han abstenido de emitir opinión acerca de los estados financieros de la Compañía.

Además de los servicios relativos a la auditoría de sus estados financieros, la Compañía recibe algunos servicios fiscales por un monto aproximado de \$11,725 millones de Pesos que no afectan a la independencia de los auditores externos y que equivalen al 24% del monto total pagado por la Compañía.

B) OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTO 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 Compañía o nuestros accionistas mayoritarios, sujeto a la aprobación del Consejo de Administración. Así mismo, conforme a nuestros estatutos sociales y la LMV, 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 Compañía, en términos y condiciones de operaciones entre partes no relacionadas. Al 31 de diciembre de 2014 tuvimos operaciones con personas relacionadas de aproximadamente \$13,901 millones de Pesos netos. En el 2013, tuvimos operaciones de aproximadamente \$12,974 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 mayor información respecto a los valores mencionados, ver la Nota 9 de nuestros Estados Financieros Anuales.

Entre las operaciones que celebramos con partes relacionadas, se destacan las adquisiciones de leche a accionistas de la Compañía. Adquirimos leche 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, mantenemos operaciones de crédito con la Unión. Esta institución financiera está regulada por la CNBV. Muchos de los socios de la Unión también son nuestros accionistas. Las

operaciones entre Lala y la Unión, se celebran 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 transacciones y créditos relevantes que se han llevado a cabo en 2012, 2013 y 2014, entre Lala y personas relacionadas, todas las cuales fueron realizadas en condiciones de mercado. Esta información se presenta en la información reportada. Ver nuestros Estados Financieros Auditados.

Saldos por cobrar con las partes relacionadas:

(miles de pesos) Por cobrar	Relación	Al 31 de diciembre de		
		2012	2013	2014
Leche Bell, S.A. de C.V.	Afiliada	9,606	8,676	6,652
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	Afiliada	72,892	11,603	25,928
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	Afiliada	-	-	267
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	Afiliada	128	8	10
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	Afiliada	-	39,047	-
Lala Branded Products, Inc	Afiliada	-	99,871	57,509
National Dairy, LLC	Afiliada	-	20,163	28,339
Borden Dairy Company	Afiliada	-	84	-
Laguna Dairy, S.A. de C.V.	Afiliada	-	1,823	-
Accionistas, por compra de químicos, fletes y otros bienes y servicios	Accionistas	820	12,608	17,675
Total		83,446	193,883	136,380

Saldos por pagar con partes relacionadas:

(miles de pesos) Por pagar	Relación	Al 31 de diciembre de		
		2011	2013	2014
Unión	Afiliada	361,602	120,381	201,988
Leche Bell, S.A. de C.V.	Afiliada	1,001	806	438
Fundación Lala, A.C.	Afiliada	137,244	137,657	96,783
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	Afiliada	16,292	12,748	14,264
Nuplen, S.A. de C.V.	Afiliada	115	160	91
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	Afiliada	-	173	472
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	Afiliada	536	232	1,032
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	Afiliada	16,049	-	25,157
Lala Branded Products, Inc	Afiliada	-	32	-
National Dairy, LLC	Afiliada	-	23,914	-
Borden Dairy Company	Afiliada	-	8,724	-

Accionistas, por compra de químicos, fletes y otros bienes y servicios

Accionistas	335,056	111	112
Total	867,895	304,938	340,337

Operaciones con partes relacionadas:

(miles de pesos)	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
	2012	2013	2014
Compra de:			
Leche fluida	12,618,898	13,514,211	14,229,138
Producto Terminado	144,086	135,325	133,984
Intereses y servicios administrativos y otros	100,933	124,723	147,545
	12,863,917	13,774,259	14,510,667
Ventas de:			
Fletes, servicios y otros	488,254	895,878	409,359
Producto Terminado	36,885	146,042	98,756
Intereses	-	3,339	31,221
	525,139	1,045,259	539,336
Préstamos recibidos (pagados):			
Préstamos recibidos	210,000	659,271	87,747
Préstamos pagados	-	(904,719)	(17,558)

Beneficios a empleados otorgados a personal administrativo clave o ejecutivos de la Compañía:*

(miles de pesos)	Al 31 de diciembre de		
	2012	2013	2014
Beneficios a empleados a corto y largo plazo	202,268	180,083	132,389

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, sean consideradas como operaciones con partes relacionadas, en los periodos antes mencionados.

C) 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 o ratificados en sus cargos en la Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas de fecha 30 de abril de 2015.

Conforme a la LMV 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 LMV y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe ocuparse de establecer las estrategias generales para la conducción del negocio de la Compañía y personas morales que ésta controle; así como vigilar la gestión y conducción de la Compañía 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 Compañía 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 LMV y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe aprobar, entre otras cosas, cualquier transacción fuera del curso ordinario de los negocios de la Compañía y que incluya, entre otras cosas, (i) partes relacionadas; (ii) cualquier adquisición o venta del 5.0% o más de los activos de la Compañía; (iii) el otorgamiento de garantías por cantidades que excedan el 5.0% de los activos de la Compañía o (iv) cualquier operación que represente más del 5.0% de los activos de la Compañía.

A continuación se señalan los nombres de los actuales integrantes del Consejo de Administración, su principal ocupación, su experiencia en el negocio, incluyendo otra experiencia como consejero y el tiempo de servicio en la Compañía.

<u>Nombre</u>	<u>Cargo</u>	<u>Años de Servicio</u>
Eduardo Tricio Haro.....	Presidente	26
Marcelo Fulgencio Gómez Ganem.....	Consejero	40
José Manuel Tricio Cerro.....	Consejero	41
Arquímedes Adriano Celis Ordaz	Consejero	39
Juan Carlos Larrinaga Sosa	Consejero	18
Rafael Robles Miaja.....	Consejero independiente	2
Juan Pablo del Valle Perochena	Consejero independiente	2
Pablo Roberto González Guajardo.....	Consejero independiente	2

Blanca Avelina Treviño De Vega	Consejero independiente	NR ⁹
Efraín Tapia Córdova.....	Secretario no miembro del Consejo de Administración	9

A continuación se señala información sobre nuestros consejeros:

Eduardo Tricio Haro. El Ingeniero Tricio nació en 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 más de 25 años. Además, es Presidente 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., Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V., Mexichem, S.A.B. de C.V., Aura Solar y Grupo Porres, así como vicepresidente del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.

Adicionalmente, es presidente de 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”, el Instituto Woodrow Wilson, Mexicanos Primero, A.C., el Consejo Latinoamericano de Conservación The Nature Conservancy (LACC) y de la U.S. Mexican Foundation.

Marcelo Fulgencio Gómez Ganem. 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.

José Manuel Tricio Cerro. 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 Compañía desde 1997.

Arquímedes Adriano Celis Ordaz. El Ing. Celis tiene más de 38 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.

Pablo Roberto González Guajardo. El Lic. 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 *The NPF/EPG/NW Fund 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 y es Presidente del Consejo de la Ciudad y del Estado de México de UNETE, organizaciones que buscan mejorar la calidad de la educación en el país.

Rafael Robles Miaja. 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

⁹ NR significa que fue nombrado durante 2015.

Consejero de Bank of America México, S.A., Institución de Banca Múltiple y/o Merrill Lynch México, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Secretario del Consejo de Administración de la BMV, 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.B. de C.V. Adicionalmente, participa en diversas asociaciones educacionales y filantrópicas.

Juan Pablo del Valle Perochena. El Ingeniero Del Valle es Ingeniero Industrial. Inició su carrera profesional en Teléfonos de México, S.A. de C.V., donde permaneció por cuatro años. En 2001 se incorporó al grupo empresarial Kaluz (Controladora GEK, S.A.P.I. de C.V.), donde fue el encargado de proyectos inmobiliarios. Desde 2001 es consejero de Mexichem, S.A.B. de C.V. y presidente del comité ejecutivo desde 2009. Actualmente es consejero de Wavin NV., Elementia S.A. de C.V., Banco Ve por más S.A. de C.V. y Grupo Pochteca, S.A.B. de C.V. Se tituló como Ingeniero Industrial de la Universidad Anáhuac y tiene un Posgrado en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard.

Juan Carlos Larrinaga Sosa. 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.

Blanca Avelina Treviño De Vega. La licenciada Treviño es Presidente 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.

Efraín Tapia Córdova. El Lic. Tapia ha prestado sus servicios como Abogado General de Lala desde 2008. Tiene una gran experiencia en fusiones y adquisiciones, derecho corporativo, contractual y restructuración de deuda. Previamente, prestó sus servicios como Abogado en la firma Loperena Lerch y Martín del Campo y como Abogado en materia corporativa y especialista en M&As en importantes compañías mexicanas. El Lic. Tapia también se desempeñó como Abogado en Teléfonos de México, S.A.B. de C.V. Es licenciado en Derecho, egresado de la Universidad Anáhuac.

Los siguientes Consejeros mantienen un grado de parentesco o afinidad hasta cuarto grado: Eduardo Tricio Haro y José Manuel Tricio Cerro son primos hermanos.

Funcionarios de primer nivel

A continuación se presenta la lista de los actuales funcionarios de primer nivel, su principal ocupación, experiencia en el negocio, incluyendo otras direcciones que hayan ocupado, y sus años de servicio.

<u>Nombre</u>	<u>Puesto</u>	<u>Años de Servicio</u>
Scot Rank	Director General	NR ¹⁰
Gabriel Fernández Ares de Parga	Director de Administración y Finanzas	NR
Ricardo Arista Puigferrat	Director Técnico	10

¹⁰ NR significa que fue nombrado durante 2015.

Antonio Hernández Astorga	Director de Operaciones	31
José Luis Chavarría Alarcón	Director de Logística y Servicios	14
Rafael Garza Jáuregui	Director de Ventas Detalle y Mayoreo	39
Efraín Tapia Córdova	Abogado General	9
Alejandro Zenteno Sánchez	Director de Recursos Humanos	1
Pablo Córdova Nájera	Director de Marketing	NR

A continuación se señala información sobre nuestros principales funcionarios:

Scot Rank. Scot cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de consumo y ventas detalle en México y Centroamérica. Desde el 2000 ocupó diversos puestos en Walmart, los últimos 5 años como Presidente Ejecutivo y Director General. Antes de unirse a Walmart, Scot trabajó por casi 7 años en The Coca-Cola Company, incluyendo 4 años como VP de Mercadotecnia en México. Previamente, colaboró como Director de Mercadotecnia y Director de Nuevos Negocios en Grupo Crisoba, compañía dedicada a la industria del papel, también trabajó 3 años para McKinsey & Company en México, enfocado en proyectos para fabricantes de productos de consumo y cadenas comerciales. Anteriormente, estuvo 2 años en la industria textil con Aca Joe. Scot tiene una licenciatura en biología y economía por la Universidad de California, así como una Maestría en Administración de Empresas de la misma universidad.

Gabriel Fernández Ares de Parga. El Ing. Fernández tiene más de 15 años de experiencia en el área financiera, planeación estratégica y control interno. Es ingeniero Mecánico con maestría en Ing. Mecánica por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). El Ing. Fernandez se incorporó a Lala en 2014 como su Director de Finanzas. De 1997 a 2005, trabajo para Procter & Gamble en diferentes países de Latinoamérica para en 2005 unirse al grupo Mars. En Mars, El Ing. Fernández fungió como Director de Finanzas de México para luego ser responsable de Latinoamérica. Después, emigro a Europa para ser el Director de Finanzas de Confitería para la región de Europa Continental. Finalmente el Ing. Fernandez fungió como Vice-Presidente y Director de Finanzas de Confitería para la región de América del Norte.

Ricardo Arista Puigferrat. El Ing. Arista tiene más de 30 años de experiencia en compañías de la industria alimenticia a nivel mundial, con una amplia experiencia en la producción de lácteos. Ha sido Director de Operaciones de Lala desde febrero de 2005 y previamente ha desempeñado varios cargos ejecutivos en Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., Nestlé México, S.A., subsidiaria de Société des Produits Nestlé, S.A., donde colaboró durante más de 20 años, desempeñando diferentes cargos en la producción de leche evaporada, leche condensada, UHT, leche en polvo, entre otros. Es Ingeniero Químico titulado por la Universidad de Autónoma de México.

Antonio Hernández Astorga. El Ing. Hernández tiene más de 28 años de experiencia en Lala. Actualmente es Director Técnico y de Operaciones de Lala, posición que ocupa desde 1984, y ha desempeñado diversos puestos en Lala incluyendo Director de Operaciones, Director de Empaques, Director Técnico, Director de Producción. El Ing. Hernández 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.

José Luis Chavarría Alarcón. El Ing. Chavarría tiene más de trece años de experiencia en Lala, habiendo colaborado en los departamentos de Compras, Transportes, Logística y Ventas.

Actualmente es nuestro Director de Logística y Servicios. Anteriormente fue Director de Ventas de la región México de Lala y para el Canal Detalle; fue también el líder en la implementación del sistema SAP para la Compañía. El Ing. Chavarría ocupó previamente diversos puestos ejecutivos en Bachoco, S.A.B. de C.V., Equipos Técnicos Profesionales, S.A., Grupo Industrial Bimbo, S.A.B. de C.V. Es Ingeniero Industrial titulado con una Especialidad en Electricidad y tiene estudios en Dirección Ejecutiva.

Rafael Garza Jáuregui. El Ing. Garza tiene más de 39 años de experiencia en Lala. Actualmente ocupa el cargo de Director Corporativo de Ventas Detalle y Mayoreo, previo a esto, se desempeñó como Director Zona Noreste, cargo que ocupó desde 1994. Además colaboró en Lala como Gerente General de Pasteurizadora Nazas y ocupó el cargo de Superintendente de Planta. Es Ingeniero Mecánico Electricista titulado por la Universidad Autónoma de Nuevo Leon, con una maestría en Administración de Empresas y Diplomado en Alta Dirección de Empresas por el IPADE. Asimismo cuenta con un Diplomado en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Efraín Tapia Córdova. El Lic. Tapia ha prestado sus servicios como Abogado General de Lala desde 2008. Tiene una gran experiencia en fusiones y adquisiciones, derecho corporativo, contractual y reestructuración de deuda. Previamente, prestó sus servicios como Abogado en la firma Loperena Lerch y Martín del Campo y como Abogado en materia corporativa y especialista en M&As en importantes compañías mexicanas. El Lic. Tapia también se desempeñó como Abogado en Teléfonos de México, S.A.B. de C.V. Es licenciado en Derecho, egresado de la Universidad Anáhuac.

Alejandro Zenteno Sánchez. El licenciado Zenteno, es Director de Recursos Humanos, cuenta con una amplia experiencia profesional de más de 25 años en empresas como PepsiCo, Industrias ALEN, Sabritas, PepsiCo Internacional, KidZania y Alsea, S.A.B. de C.V. 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 Corporativo 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. El licenciado Zenteno es licenciado en Psicología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y concluyó la Maestría en Imagen Pública en el Colegio de Imagen Pública.

Pablo Córdoba Nájera. El Ing. Cordoba cuenta con más de 22 años de experiencia en el área de marketing de consumo tanto en México, como en Estados Unidos y Europa. Es ingeniero mecánico y eléctrico por la UNAM. Inició en el área de marketing en 1992 con Procter & Gamble México. Después de 8 años, expandió su experiencia a Europa y Estados Unidos con The Kellogg Company en donde fue responsable de marketing para cereales y snacks en España y Portugal y posteriormente para Estados Unidos. En esta última etapa, tomó el liderazgo de marketing para cafés y tés en España, con Sara Lee Southwest Company, en donde además, lideró el desarrollo de café monodosis para Europa. En su trayectoria ha estado involucrado no sólo en el desarrollo estratégico de portafolios de marcas, sino también en procesos de adquisiciones e integraciones de compañías y marcas como The Keebler Company, Sunny Delight en España y DEMB en Europa.

No existe parentesco por consanguinidad o afinidad entre nuestros directivos.

Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias

La LMV impone la obligación de contar con un comité de auditoría, integrado por cuando menos tres miembros independientes nombrados por el Consejo de Administración (excepto en caso de sociedades controladas por una persona o grupo empresarial titular del 50% o más del capital social en circulación, en cuyo caso la mayoría de los miembros del comité de auditoría deberán ser independientes). El Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias en sus funciones de auditoría

(junto con el consejo de administración, que tiene obligaciones adicionales) sustituye al comisario que anteriormente se requería en términos de la Ley de Sociedades Mercantiles.

Establecimos un Comité de Auditoría y Prácticas Societarias en nuestra asamblea de accionistas del 26 de abril de 2013. Los miembros de dicho comité de auditoría son los señores Rafael Robles Miaja quien funge como Presidente, Juan Pablo del Valle Perochena y Pablo Roberto González Guajardo, quienes fungen como miembros del Comité. Los miembros actuales del Comité de Auditoría fueron ratificados por el Consejo de Administración en 2015. Consideramos que los miembros de dicho Comité son consejeros independientes de conformidad con la LMV y que califican como expertos financieros.

Las funciones principales del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, en el desempeño de sus funciones de auditoría, incluyen supervisar a los auditores externos de la Compañía, analizar los informes de dichos auditores externos, informar al consejo de administración de cualesquier control internos existentes y cualesquier irregularidades relacionadas con los controles internos, así como supervisar la realización de operaciones con partes relacionadas, las actividades del Director General y la función de auditoría interna y entregar un reporte anual al Consejo de Administración. El Comité también es responsable de emitir opiniones al Consejo de Administración en relación con el desempeño de los funcionarios clave de la Compañía, las operaciones con partes relacionadas, de las solicitudes de dictámenes de peritos independientes, de convocar las asambleas de accionistas y de apoyar al Consejo de Administración en la preparación de informes para la asamblea anual de accionistas.

Accionistas Principales

El Fideicomiso de Control

El 25 de marzo de 2011, un número sustancial de los accionistas de Lala a esa fecha, celebró con Banco Nacional de México, S.A., Integrante de Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, el contrato de fideicomiso irrevocable de administración No.16837-6 para agrupar sus tenencias y mantener el control de Lala.

El voto y el control del Fideicomiso de Control se encuentran sujetos al acuerdo de un comité técnico integrado por los diversos grupos de fideicomitentes. Como es usual en este tipo de vehículos, el objeto del Fideicomiso de Control es el votar las acciones aportadas al patrimonio del fideicomiso como un bloque y en el mismo sentido, y otorgarse mutuamente los fideicomitentes un derecho preferente para adquirir acciones, en caso de venta de las acciones. El Fideicomiso de Control tiene una duración de 30 años y puede ser revocado en cualquier momento por decisión de la mayoría de los fideicomitentes. El Fideicomiso de Control incluye disposiciones comunes a este tipo de contratos como son, derechos de preferencia, limitaciones de venta, entre otros.

El Fideicomiso de Control tiene una tenencia accionaria de la mayoría de nuestro capital social (55%) y, por lo tanto, puede entenderse que controla y tiene influencia significativa sobre Lala.

Algunos de nuestros miembros del consejo de administración, incluyendo a nuestro Presidente, el Ing. Eduardo Tricio Haro, son accionistas beneficiarios en dicho Fideicomiso de Control, como se detalla más adelante, sin que su tenencia accionaria individual exceda del 10.0% del capital social de Lala. Hasta donde es de nuestro conocimiento, ningún otro accionista es beneficiario, a través del Fideicomiso de Control o fuera de él, de más del 10.0% del capital social de Lala.

El Fideicomiso de Colocación

El 20 de abril de 2011, un número sustancial de los accionistas de Lala a esa fecha, celebraron con Banco Nacional de México, S.A., Integrante de Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, un contrato de fideicomiso irrevocable de administración para regular y limitar la participación en una colocación, si fuera el caso. De conformidad con el Fideicomiso de Colocación, los accionistas actuales han transferido al Fideicomiso de Colocación un número de acciones que representa más

del 20.0% pero menos que el 30% del total de las acciones Serie B, Clase I que forman parte del capital social de la Compañía antes de la Oferta Global, de las cuales los accionistas actuales son tenedores.

El control del Fideicomiso de Colocación se encuentra sujeto al acuerdo de un comité técnico integrado por los diversos grupos de fideicomitentes y las acciones en él fideicomitidas se votan en bloque y en el mismo sentido que el Fideicomiso de Control. Como es usual en este tipo de vehículos, los fideicomitentes se otorgan mutuamente un derecho preferente en caso de venta de las acciones. El Fideicomiso de Colocación tiene una duración de 15 años y puede ser revocado en cualquier momento por decisión de la mayoría de los fideicomitentes. El Fideicomiso de Colocación incluye disposiciones comunes a este tipo de contratos como son, derechos de preferencia, limitaciones de venta, entre otros.

El Fideicomiso de Colocación tiene una tenencia accionaria del 23.1% de nuestro capital social y, por lo tanto, puede entenderse que tiene influencia significativa en Lala. Algunos de nuestros miembros del consejo de administración, incluyendo a nuestro Presidente, el Ing. Eduardo Tricio Haro, son accionistas beneficiarios en dicho Fideicomiso de Colocación. Hasta donde es de nuestro conocimiento, ningún accionista es beneficiario, a través del Fideicomiso de Colocación, de más del 10% de nuestro capital social.

En el último ejercicio, Lala no ha sido objeto de ninguna oferta pública para tomar el control de la Compañía, ni hemos realizado oferta alguna para tomar el control de otras compañías.

Algunos de nuestros consejeros, accionistas beneficiarios, a través del Fideicomiso de Control y del Fideicomiso de Colocación, respectivamente, mantienen más del 1% y menos del 10% del capital social, incluyendo a nuestro Presidente del Consejo de Administración y miembros de su familia inmediata. Ninguna otra sociedad o persona física o moral, incluyendo gobiernos extranjeros, tiene una participación accionaria superior al 10% de nuestro capital social y a la fecha no existe compromiso alguno, conocido por nosotros, que pudiere significar un cambio de control en sus acciones. Nuestro Presidente del Consejo de Administración y miembros de su familia inmediata tienen conjuntamente entre el 10% y el 30% de las acciones representativas de nuestro capital social.

La siguiente tabla establece la distribución del capital social de la Compañía a la fecha de este Reporte Anual:

Accionista	Acciones	
	Cantidad	%
Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16837-6 (Fideicomiso de Control)	1,361,192,000	55.01%
Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16885-6 (Fideicomiso de Colocación)	573,452,000	23.18%
Accionistas minoritarios	10,722,000	0.43%
Acciones en el mercado	529,066,111	21.38%
Total	2,474,432,111	100.00%

En los últimos tres ejercicios, el único cambio significativo en el porcentaje de propiedad mantenido por los principales accionistas de Lala ha sido la afectación de más de la mayoría del capital social al Fideicomiso de Control, el cual se constituyó con fecha 25 de marzo de 2011 y al Fideicomiso de Colocación, el cual se constituyó con fecha 20 de abril de 2011.

Remuneración de Consejeros y Altos Funcionarios

La compensación a los Consejeros y miembros de los Comités de la Compañía es determinada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Lala. Tenemos establecido que a cada miembro del Consejo de Administración se le pagará un emolumento equivalente a un centenario, por cada sesión del Consejo a la que atienda, además de otorgársele un seguro de gastos médicos mayores para él y sus familiares directos.

Para el 2014, el monto total de la remuneración pagada a nuestros consejeros asciende a un centenario por junta asistida para cada uno de los miembros del Consejo de Administración y a los funcionarios de primer nivel asciende a aproximadamente \$92 millones de Pesos, incluyendo tanto la remuneración fija como la variable.

Dicha cantidad incluye los pagos por sueldo, prima vacacional, aguinaldo legal y bonos. Los bonos pagados por la Compañía se determinan en función del desempeño individual de sus colaboradores.

La Compañía cuenta con un plan para sus funcionarios de primer nivel que está alineado con la generación de valor para la empresa, a través de un incentivo económico que permite mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva y con capacidad competitiva para Lala, dicho incentivo, en su caso, podría sustituirse con un plan de acciones. A la fecha no existen otro tipo de prestaciones para los consejeros o funcionarios de Lala. No existen convenios en beneficio de miembros del Consejo de Administración o directivos relevantes.

Comité Ejecutivo

La Compañía cuenta con un Comité Ejecutivo, el cual tendrá entre otras, las siguientes facultades, aprobar o recomendar al Consejo de Administración, según corresponda (i) la venta u otra disposición de ciertos activos de Lala con valor superior a USD\$100,000,000; (ii) la discusión del presupuesto anual de gastos de capital; (iii) la discusión del plan de negocios o presupuesto anual; (iv) la revisión y consideración del Director General; y (v) celebrar contratos o transacciones para beneficio directo de algún accionista o de sus afiliadas.

Ninguna de las facultades otorgadas al Comité Ejecutivo comprende las reservadas privativamente por la Ley de Sociedades Mercantiles o nuestros estatutos sociales a cualquier otro de nuestros órganos societarios.

Código de Conducta

Contamos con un Código de Conducta que norma, orienta y fomenta nuestro comportamiento ético, el cual toma como referencia nuestros valores corporativos y a su vez la sustentabilidad de la Compañía.

En 2013 se revisó y actualizó el Código de Conducta e impartimos 64,503 horas de capacitación a nuestros colaboradores en temas relacionados al mismo. En 2014 se implementó un plan de reforzamiento para asegurar el apego de nuestros grupos de interés al código.

El Código es de aplicación general para colaboradores y proveedores a nivel nacional e internacional; establece la práctica de valores entre los colaboradores y fomenta un ambiente laboral armónico.

Integra la responsabilidad social, bajo los siguientes rubros: Lala Buen Vecino, Lala Calidad de Vida, Lala Ejemplar y Lala Medio Ambiente. Asimismo, fomenta y contribuye al cuidado del medio ambiente, buscando minimizar el impacto ambiental mediante el cumplimiento de procedimientos para el uso, cuidado y aprovechamiento de los recursos naturales.

D) ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS

A continuación se establece una descripción del capital social de la Compañía 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 Compañía 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 Compañía 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 Compañía aprobaron modificar sus estatutos sociales en su totalidad para adecuarlos a las disposiciones de la LMV 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 CNBV y la BMV y está disponible para su revisión en www.bmv.com.mx.

La duración de la Compañía es de 99 años. Somos una Compañía controladora y llevamos a cabo 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 Compañía, 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 Compañía;
- Disolución anticipada de la Compañía;
- Aumento o reducción del capital social fijo de la Compañía, así como aumento del capital en los términos del artículo 53 de la LMV;
- Cambio de objeto o de la Compañía;

- Cambio de nacionalidad de la Compañía;
- Transformación de la Compañía;
- Fusión de la Compañía con otra o escisión de la Compañía;
- Emisión de acciones privilegiadas;
- Amortización por la Compañía 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 Compañía en el RNV 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 Compañía.

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 Compañía 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 Compañía, 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 Compañía 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 Compañía 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 Compañía. 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 Compañía. 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 Compañía.

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.

Los aumentos en la parte fija o variable del capital social, deberán inscribirse en el registro de variaciones de capital, que conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles, la Compañía 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 Compañía. 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 Compañía, 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 LMV 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 CNBV 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 Compañía o los titulares de certificados emitidos por Indeval o los participantes en Indeval, serán reconocidos como accionistas de la Compañía. Conforme a la LMV, 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 Compañía o para cualquier otro asunto.

Las transferencias de acciones deberán registrarse en el registro de acciones de la Compañía, 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 Compañía, nuestros accionistas tienen derechos de suscripción preferente respecto de todas las emisiones de acciones o aumentos de capital social, salvo por ciertas excepciones. Generalmente, si la Compañía 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 periodo 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 Compañía.

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 Compañía, (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 Compañía en la BMV, y (v) acciones que serán colocadas como parte de oferta pública de conformidad con el artículo 53 de la LMV, 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 Compañía 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 LMV 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; y

3. Adicionalmente, los accionistas que representen el 5% o más del capital social, podrán ejercer la acción por responsabilidad civil, prevista en la LMV contra todos o cualquiera de los consejeros de la Compañía, por causar daños y/o perjuicios a la Compañía al incumplir sus deberes de diligencia y lealtad. Esta responsabilidad será exclusivamente a favor de la Compañía 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 ha 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 Compañía ejercer derechos en contra de la Compañía, 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 Compañía, 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 Compañía. Dicha solicitud deberá contener al menos la información siguiente: (i) el número y clase de las acciones emitidas por la Compañía 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 LMV) o el Control (según dicho término se define en nuestros estatutos sociales) de la Compañía. 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 Compañía 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 ascendiente 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 Compañía a favor de la Unión.

Suspensión de Cotización o Cancelación del Registro de las Acciones en el RNV

En el supuesto de que la Compañía decida cancelar la inscripción de sus acciones en el RNV, o de que la misma sea cancelada por la CNBV, la Compañía 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 Compañía. Los accionistas que tienen el “control”, según se define en la LMV, 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 CNBV 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 BMV 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 CNBV y la BMV.

La cancelación de la inscripción en forma voluntaria estará sujeta entre otros, a (i) la previa autorización de la CNBV, 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 Compañía en contravención del Artículo 98 de la LMV, 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 Compañía 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 Compañía.

Pérdida del Derecho sobre las Acciones

En cumplimiento de lo dispuesto por las leyes mexicanas, los estatutos de la Compañía 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 Compañía 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 Compañía, 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 Compañía puede recomprar sus propias Acciones en la BMV 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 Compañía sea titular de dichas acciones, y las mismas no se considerarán como acciones en circulación para efectos de quórum alguno o votación alguna 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 Compañía, 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 Compañía 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 Comité Ejecutivo tiene la facultad, entre otros, de establecer planes de compensación para los ejecutivos.

Limitaciones a Derechos Corporativos

Salvo por el Fideicomiso de Control, el Fideicomiso de Colocación, al que 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 LMV, nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias sesiona por lo menos tres veces al año. Para el desempeño de las funciones de auditoría, Mancera, S.C., miembro de EY Global, 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.

V. MERCADO DE CAPITALES

A) 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 RNV 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	2,474,432,111	I	"B"	Fija
Acciones en tesorería	88,888,889	I	"B"	Fija
Total	2,563,321,000	I	"B"	Fija

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.

B) 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 RNV bajo el número 3442-1.00-2013-001 y listadas para su cotización en la BMV.

Desde la fecha de registro y hasta el cierre de 2014, las acciones de LALA han presentado una bursatilidad alta, conforme a los cálculos de la muestra de las 55 emisoras elegibles para el cálculo del IPC de acuerdo a datos publicados por la BMV.

Como resultado de lo anterior, en agosto de 2014, ingresamos a la muestra anual que integra el Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV. Asimismo, este año, ingresamos al IPC de Sustentabilidad de la BMV para el periodo de enero a diciembre.

Además, durante 2014 ingresamos también al *Financial Times Stock Exchange* (FTSE) y al *Morgan Stanley Capital International* (MSCI), índices globales con un enfoque sectorial.

El promedio diario de volumen operado al 31 de diciembre de 2014, equivale a \$96.81 millones de Pesos con un decrecimiento de la acción del 1.7% comparado con el cierre de 2013. A continuación se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

Mes	Volumen Operado	Mínimo	Máximo	Cierre
Enero 2014	42,097,764	\$27.78	\$29.19	\$28.50
Febrero 2014	33,481,682	\$27.74	\$28.89	\$27.78
Marzo 2014	34,967,522	\$26.34	\$28.19	\$27.17
Abril 2014	73,134,504	\$27.19	\$30.30	\$30.30
Mayo 2014	152,649,535	\$29.90	\$32.73	\$32.37

Mes	Volumen Operado	Mínimo	Máximo	Cierre
Junio 2014	108,302,228	\$32.47	\$34.83	\$34.15
Julio 2014	57,313,035	\$33.73	\$34.95	\$33.73
Agosto 2014	106,120,588	\$32.64	\$33.94	\$33.94
Septiembre 2014	42,513,278	\$31.68	\$33.90	\$32.75
Octubre 2014	40,430,568	\$30.30	\$32.79	\$30.90
Noviembre 2014	47,886,849	\$28.30	\$30.72	\$28.55
Diciembre 2014	37,981,296	\$27.04	\$29.47	\$28.43

DESEMPEÑO DE LA ACCIÓN 2014
DE ENERO 2014 A DICIEMBRE 2014



Cobertura de Analistas

A la fecha del presente Reporte Anual, la emisora contaba con las siguientes 20 coberturas de analistas de las siguientes casas de bolsa: JP Morgan, Morgan Stanley, BBVA Bancomer, Barclays, Citi, Goldman Sachs, Santander, Credit Suisse, UBS, Bank of America Merrill Lynch, Scotiabank, Vector Casa de Bolsa, GBM Casa de Bolsa, Banco Ve por Más, Invex Banco, Intercam, Actinver, Grupo Financiero Interacciones, Grupo Financiero Banorte y Punto Casa de Bolsa.

C) FORMADOR DE MERCADO

A la fecha de este Reporte Anual, no tenemos la intención de contratar los servicios de formador de mercado alguno en relación con las Acciones de la Compañía.

VI ACTIVOS SUBYACENTES

A) DESCRIPCIÓN DE LOS ACTIVOS SUBYACENTES

Con fecha 1 de agosto de 2014, Lala suscribió un contrato para celebrar operaciones derivadas con Banco J.P. Morgan, S.A., Institución de Banca Múltiple, J.P. Morgan Grupo Financiero. En esa misma fecha, celebró una operación *forward* con vencimiento a un año, en las que la institución financiera comprará a Lala un total de US\$100,000,000.00, Estos instrumentos financieros no cotizan en mercados públicos, por lo que no existen fuentes de información pública donde puedan ser consultados sus valores en el tiempo. El valor justo de este instrumento, al 31 de diciembre de 2014, representó una pérdida de \$46,080,000.00 Pesos importe que se reconoció como parte del resultado integral del financiamiento a esa fecha.

Con fecha 24 de junio de 2013, Lala suscribió un contrato para celebrar operaciones derivadas con Banco Nacional de México, S.A. En esa misma fecha, celebró dos operaciones *forward* con vencimiento a un año, en las que la institución financiera comprará a Lala un total de US\$100,000 millones, distribuidos en dos transacciones de US\$50,000,000.00 cada una. Estos instrumentos financieros no cotizan en mercados públicos, por lo que no existen fuentes de información pública donde puedan ser consultados sus valores en el tiempo. El valor justo de estos instrumentos, al 30 de junio de 2013, ascendió a \$21,564 Pesos importe que se reconoció como parte del resultado integral del financiamiento a esa fecha. El 17 de julio de 2013, estas operaciones fueron canceladas anticipadamente, generando una utilidad por ambas transacciones equivalente a \$65,143,000.00, importe que fue reconocido como el costo integral de financiamiento.

Para mayor información, favor de ver la *Nota 28* de los Estados Financieros Auditados.

B) COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS ACTIVOS SUBYACENTES

Descripción de los Activos Subyacentes

Con fecha 1 de agosto de 2014, Lala suscribió un contrato para celebrar operaciones derivadas con Banco J.P. Morgan, S.A., Institución de Banca Múltiple, J.P. Morgan Grupo Financiero. En esa misma fecha, celebró una operación *forward* con vencimiento a un año, en las que la institución financiera comprará a Lala un total de US\$100,000 millones. Estos instrumentos financieros no cotizan en mercados públicos, por lo que no existen fuentes de información pública donde puedan ser consultados sus valores en el tiempo. El valor justo de este instrumento, al 31 de diciembre de 2014, representó una pérdida de a \$46,080 millones de Pesos importe que se reconoció como parte del resultado integral del financiamiento a esa fecha.

Con fecha 24 de junio de 2013, Lala suscribió un contrato con Banco Nacional de México, S.A. para celebrar operaciones con instrumentos financieros derivados. En esa misma fecha, celebró dos operaciones *forward* con vencimiento a un año, mediante las cuales dicha institución financiera comprará a Lala un total de US\$100,000 millones, distribuidos en dos transacciones de US\$50,000 millones cada una. Estos instrumentos financieros no cotizan en mercados públicos, por lo que no existen fuentes de información pública donde puedan ser consultados sus valores en el tiempo.

El valor justo de estos instrumentos, al 30 de junio de 2013, ascendió a \$21,564 Pesos importe que se reconoció como parte del resultado integral del financiamiento a esa fecha.

Comportamiento Histórico de los Activos Subyacentes

Con fecha 1 de agosto de 2014, Lala celebró una operación *forward* con Banco J.P. Morgan, S.A., Institución de Banca Múltiple, J.P. Morgan Grupo Financiero con vencimiento a un año. El valor justo de este instrumento, al 31 de diciembre de 2014, representó una pérdida de a \$46,080 millones de Pesos.

Con fecha 24 de junio de 2013, Grupo Lala celebró dos operaciones forward con vencimiento a un año, por un total de US\$100 millones distribuidos en dos transacciones de US\$50 millones cada una. El 17 de julio de 2013, estas operaciones fueron canceladas anticipadamente, generando una utilidad por ambas transacciones de \$65,143, importe que fue reconocido como parte del costo integral de financiamiento.

Con fecha 22 de agosto de 2013, Grupo Lala celebró una operación forward con vencimiento a un año, por un total de US\$100 millones. El 23 de septiembre de 2013, esta operación fue cancelada anticipadamente, generando una utilidad de \$43,654, importe que fue reconocido como parte del costo integral de financiamiento.

Con fecha del 3 de octubre de 2013, Grupo Lala celebró una operación forward con vencimiento a un año, por un total de US\$ 100 millones, mismos que continúan abiertos a la fecha de emisión de éste Reporte Anual. A finales de marzo, el valor razonable de esta operación generó una ganancia no realizada de \$ 20,850.

C) EJERCICIOS QUE CUANTIFIQUEN LOS POSIBLES RENDIMIENTOS O PÉRDIDAS QUE BAJO DIFERENTES ESCENARIOS PUDIERAN GENERARSE

La valuación se realiza de manera interna y los resultados se comparan contra la valuación de la contraparte contratada (Banco J.P. Morgan, S.A., Institución de Banca Múltiple, J.P. Morgan Grupo Financiero) y la Valoración de Mercado (MTM) de los principales bancos publicada en Bloomberg al cierre de mes.

D) OTRA INFORMACIÓN

A la fecha no contamos con información relevante adicional sobre los instrumentos financieros derivados de la Compañía.

VII. PERSONAS RESPONSABLES

Directores de la Emisora

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

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

Por: Arquímedes Adriano Celis Ordaz
Cargo: Director General

Por: Gabriel Fernández Ares de Parga
Cargo: Director de Administración y Finanzas

Por: Efraín Tapia Córdova
Cargo: Abogado General

VII. PERSONAS RESPONSABLES

Directores de la Emisora

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

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



Por: **Arquímedes Adriano Celis Ordaz**
Cargo: **Director General**



Por: **Gabriel Fernández Ares de Parga**
Cargo: **Director de Administración y Finanzas**



Por: **Efraín Tapia Córdova**
Cargo: **Abogado General**

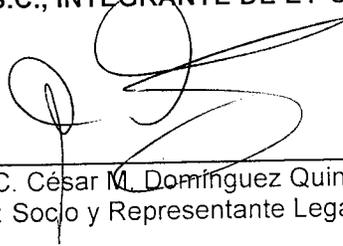
Auditor Externo

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros que contiene el presente Reporte Anual por los ejercicios concluidos al 31 de diciembre de 2012, 2013 y 2014, fueron dictaminados con fecha 26 de marzo de 2014 y 8 de abril de 2015 respectivamente, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

Asimismo, manifiesta que ha leído el presente Reporte Anual y basado en su lectura y dentro del alcance del trabajo de auditoría realizado, no tiene conocimiento de errores relevantes o inconsistencias en la información que se incluye y cuya fuente provenga de los estados financieros dictaminados señalados en el párrafo anterior, ni de información que haya sido omitida o falseada en este Reporte Anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

No obstante, el suscrito no fue contratado, y no realizó procedimientos adicionales con el objeto de expresar su opinión respecto de la otra información contenida en el Reporte Anual que no provenga de los estados financieros por él dictaminados.

MANCERA, S.C., INTEGRANTE DE EY GLOBAL



Por: C.P.C. César M. Domínguez Quintana
Cargo: Socio y Representante Legal

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

Estados financieros consolidados

Años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013

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

Estados financieros consolidados

Años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013

Contenido:

Estados financieros consolidados:

Estados consolidados de situación financiera
Estados consolidados de resultados integrales
Estados consolidados de cambios en el capital contable
Estados consolidados de flujos de efectivo
Notas a los estados financieros consolidados



Centro Ejecutivo Punto Alto II
Piso 3 Av. Valle Escondido No. 5500
Fracc. Desarrollo El Saucito
31125, Chihuahua, Chih.

Tel: (614) 4253570
Fax: (614) 4253580
ey.com/mx

Informe de los auditores independientes

A los Accionistas de
Grupo Lala, S.A.B de C.V.

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Lala, S.A.B de C.V., que incluyen los estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2014 y 2013 y los correspondientes estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, y un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, y del control interno que la administración determine necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de desviaciones materiales, ya sea debido a fraudes o errores.

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros con base en nuestras auditorías. Hemos realizado nuestras auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que el auditor cumpla con requisitos éticos, y planeé y desarrolle la auditoría con el objetivo de obtener una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de desviaciones importantes.

Una auditoría implica la realización de procedimientos con el fin de obtener evidencia de auditoría sobre los importes y las revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio profesional del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de que existan desviaciones importantes en los estados financieros, ya sea debido a fraudes o errores. Al realizar esas evaluaciones de riesgos, el auditor considera el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros, con la finalidad de diseñar los procedimientos de auditoría que resulten apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del sistema de control interno vigente en la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de las políticas contables utilizadas, de la razonabilidad de las estimaciones contables efectuadas por la administración, y de la presentación en general de los estados financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría obtenida es suficiente y apropiada para fundamentar nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos materiales, la situación financiera de Grupo Lala, S.A.B de C.V., al 31 de diciembre de 2014 y 2013, así como sus resultados y flujos de su efectivo por los ejercicios terminados en esas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Mancera, S.C.
Integrante de
Ernst & Young Global



C.P.C. César Domínguez Quintana
Socio

Torreón, Coah., a
8 de abril de 2015

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de situación financiera
Al 31 de diciembre de 2014 y 2013
(Cifras en miles de pesos mexicanos)

	Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2014 (Nota 3v)		
	2014	2013	
Activo			
Efectivo y equivalentes (Nota 7)	US\$ 367,818	\$ 5,414,288	\$ 8,442,052
Inversiones en instrumentos financieros (Nota 28)	121,072	1,782,177	20,850
Cuentas por cobrar:			
Clientes (Nota 8)	182,700	2,689,345	2,427,183
Impuesto al Valor Agregado y otros impuestos por recuperar	122,942	1,809,711	909,162
Otras cuentas por cobrar	38,877	572,248	222,489
Partes relacionadas (Nota 9)	9,265	136,380	193,883
Inventarios (Nota 10)	189,108	2,783,671	2,628,997
Pagos anticipados	12,899	189,870	231,083
Total del activo circulante	1,044,681	15,377,690	15,075,699
Propiedad, planta y equipo, neto (Nota 11)	839,756	12,361,206	9,933,806
Crédito mercantil (Nota 12)	14,973	220,404	208,103
Activos intangibles, neto (Nota 13)	93,597	1,377,754	623,701
Otros activos, neto (Nota 13)	25,008	368,111	391,816
Inversiones en asociadas (Nota 14)	4,038	59,446	53,863
Otras inversiones de capital	2,777	40,873	45,849
Impuestos diferidos (Nota 23)	17,966	264,465	-
Total del activo no circulante	998,115	14,692,259	11,257,138
Total del activo	US\$ 2,042,796	\$ 30,069,949	\$ 26,332,837
Pasivo y capital contable			
Préstamos bancarios a corto plazo (Nota 15)	US\$ -	\$ -	\$ 617,066
Porción circulante de deuda a largo plazo (Nota 15)	2,108	31,029	29,355
Proveedores	157,885	2,324,063	2,261,357
Partes relacionadas (Nota 9)	23,120	340,337	304,938
Impuestos a la utilidad por pagar	38,319	564,052	-
Beneficios a empleados a corto plazo y participación de los trabajadores en las utilidades (Nota 18)	18,444	271,503	219,953
Otros impuestos por pagar (Nota 19)	11,232	165,334	142,946
Instrumento financiero (Nota 28)	9,924	146,080	-
Impuestos y otras cuentas por pagar	54,283	799,045	621,362
Total del pasivo a corto plazo	315,315	4,641,443	4,196,977
Deuda a largo plazo (Nota 15)	3,378	49,723	80,752
Obligaciones laborales (Nota 17)	31,773	467,704	418,172
Impuestos diferidos (Nota 23)	49,610	730,253	529,285
Impuestos por pagar largo plazo (Nota 23)	51,797	762,447	732,552
Otras cuentas por pagar largo plazo	7,964	117,223	170,735
Total del pasivo a largo plazo	144,522	2,127,350	1,931,496
Total del pasivo	459,837	6,768,793	6,128,473
Capital contable (Nota 20):			
Capital social	101,403	1,492,652	1,492,652
Prima en emisión en acciones	930,077	13,690,728	13,691,891
Utilidades acumuladas	536,286	7,894,136	4,829,702
Otras cuentas de capital	(3,558)	(52,374)	(84,119)
Participación controladora	1,564,208	23,025,142	19,930,126
Participación no controladora	18,751	276,014	274,238
Total del capital contable	1,582,959	23,301,156	20,204,364
Total del pasivo y capital contable	US\$ 2,042,796	\$ 30,069,949	\$ 26,332,837

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros.

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de resultados integrales
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013
(Cifras en miles de pesos mexicanos, excepto por utilidad por acción)

	Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2014 (Nota 3v)		
	2014	2014	2013
Ventas netas	US\$ 3,056,587	\$ 44,992,965	\$ 43,155,853
Costo de lo vendido (Nota 21)	1,948,419	28,680,723	27,608,078
Utilidad bruta	1,108,168	16,312,242	15,547,775
Otros ingresos de operación (Nota 22)	13,640	200,775	142,943
Gastos de distribución (Nota 21)	221,301	3,257,551	3,021,062
Gastos de operación (Nota 21)	591,933	8,713,253	8,357,814
Otros gastos de operación (Nota 22)	4,877	71,793	98,558
Utilidad de operación	303,697	4,470,420	4,213,284
Gastos financieros	1,152	16,965	175,479
Productos financieros	19,506	287,127	96,515
(Pérdida) ganancia en instrumentos financieros	(8,125)	(119,597)	129,647
(Pérdida) utilidad cambiaria	(5,062)	(74,519)	9,861
Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos	392	5,776	(20,601)
	5,559	81,822	39,943
Utilidad continua antes de impuestos a la utilidad de operación	309,256	4,552,242	4,253,227
Impuestos a la utilidad (Nota 23)	97,583	1,436,420	1,432,031
Utilidad de operación continua	211,673	3,115,822	2,821,196
Pérdida de operación discontinuada, neta de impuestos a la utilidad (Nota 6)	-	-	(205,635)
Utilidad neta	US\$ 211,673	\$ 3,115,822	\$ 2,615,561
Otras partidas de la utilidad integral			
Partidas que no se reclasificarán al resultado del periodo:			
Remediación de obligaciones laborales	(592)	(8,719)	36,042
Efecto de impuestos a la utilidad diferidos proveniente de remediación de obligaciones laborales	178	2,615	(10,813)
	(414)	(6,104)	25,229
Partidas que pueden reclasificarse posteriormente al resultado del periodo:			
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	2,571	37,837	(13,038)
	2,571	37,837	(13,038)
Otras partidas de utilidad (pérdida) de operaciones continuas, neta de impuesto	2,157	31,733	12,191
Otras partidas de pérdida de operación discontinuada neto de impuesto (Notas 6)	-	-	(12,574)
Total de utilidad integral del año, neta de impuestos	US\$ 213,830	\$ 3,147,555	\$ 2,615,178
Distribución de la utilidad neta:			
Participación controladora	US\$ 209,354	\$ 3,081,694	\$ 2,578,883
Participación no controladora	2,319	34,128	36,678
Utilidad neta	US\$ 211,673	\$ 3,115,822	\$ 2,615,561
Distribución de la utilidad integral:			
Participación controladora	US\$ 211,512	\$ 3,113,439	\$ 2,578,875
Participación no controladora	2,318	34,116	36,303
Total de utilidad integral	US\$ 213,830	\$ 3,147,555	\$ 2,615,178
Promedio ponderado de acciones en circulación	2,474,147	2,474,147	2,069,622
Utilidad por acción de la operación continua	US\$ 0.08	\$ 1.25	\$ 1.34
(Pérdida) por acción de la operación discontinuada	-	-	(0.09)
Utilidad por acción de la participación controladora	US\$ 0.08	\$ 1.25	\$ 1.25

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros.

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de cambios en el capital contable
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013
(Cifras en miles de pesos mexicanos)

	Capital social	Prima en emisión de acciones	Utilidades acumuladas	Otras cuentas de capital	Participación controladora	Participación no controladora	Total del capital contable
Saldo al 31 de diciembre de 2012	\$ 1,434,544	\$ 4,250,925	\$ 7,804,862	\$ (128,497)	\$ 13,361,834	\$ 267,826	\$ 13,629,660
Utilidad de operación continua	-	-	2,784,518	-	2,784,518	36,678	2,821,196
Pérdida de operación discontinuada	-	-	(205,635)	-	(205,635)	-	(205,635)
Otras partidas de utilidad integral	-	-	-	12,273	12,273	(375)	11,898
Otras partidas de utilidad integral provenientes de asociadas y negocios conjuntos	-	-	-	293	293	-	293
Otras partidas de la (pérdida) integral de operación discontinuada	-	-	-	(12,574)	(12,574)	-	(12,574)
Utilidad integral del año (Nota 20)	-	-	2,578,883	(8)	2,578,875	36,303	2,615,178
Dividendos decretados (Nota 20)	-	-	(2,077,391)	-	(2,077,391)	(29,891)	(2,107,282)
Operación escindida	(14,725)	(4,250,925)	(3,476,652)	44,386	(7,697,916)	-	(7,697,916)
Emisión de capital (Nota 20h)	72,833	13,691,891	-	-	13,764,724	-	13,764,724
Saldo al 31 de diciembre de 2013	\$ 1,492,652	\$ 13,691,891	\$ 4,829,702	\$ (84,119)	\$ 19,930,126	\$ 274,238	\$ 20,204,364
Utilidad de operación continua	-	-	3,081,694	-	3,081,694	34,128	3,115,822
Otras partidas de utilidad integral	-	-	-	32,021	32,021	(12)	32,009
Otras partidas de pérdida integral provenientes de asociadas y negocios conjuntos	-	-	-	(276)	(276)	-	(276)
Utilidad integral del año (Nota 20)	-	-	3,081,694	31,745	3,113,439	34,116	3,147,555
Dividendos decretados (Nota 20)	-	-	-	-	-	(32,340)	(32,340)
Recompra de Acciones	-	-	(17,260)	-	(17,260)	-	(17,260)
Otros	-	(1,163)	-	-	(1,163)	-	(1,163)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	\$ 1,492,652	\$ 13,690,728	\$ 7,894,136	\$ (52,374)	\$ 23,025,142	\$ 276,014	\$ 23,301,156
Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2014 (Nota 3v)	US\$ 101,403	US\$ 930,077	US\$ 536,286	US\$(3,558)	US\$ 1,564,208	US\$ 18,751	US\$ 1,582,959

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de flujo de efectivo
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013
(Cifras en miles de pesos mexicanos)

	Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2014 (Nota 3v)		
	2014	2013	
Actividades de operación			
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 309,256	\$ 4,552,242	\$ 4,018,878
Pérdida antes de impuestos de la operación discontinuada	-	-	234,349
Utilidad antes de impuestos de la operación continúa	309,256	4,552,242	4,253,227
Partidas en resultados que no afectaron el flujo de efectivo:			
Deterioro de marcas (Nota 13)	-	-	132,282
Depreciación y amortización (Nota 11 y 13)	67,980	1,000,661	933,276
Cambios en valor razonable de instrumentos financieros	8,125	119,597	(129,647)
Participación en asociadas y negocios conjuntos	(392)	(5,776)	20,601
Obligaciones laborales neto del costo del periodo (Nota 17)	4,767	70,172	74,029
Gastos financieros	1,152	16,965	175,479
Productos financieros	(19,506)	(287,127)	(96,515)
(Ganancia) pérdida en venta propiedad planta y equipo (Nota 22)	(665)	(9,787)	15,558
Utilidad por venta de activos intangibles (Nota 21b)	-	-	(12,884)
Utilidad cambiaria no realizada	(130)	(1,918)	194
Cambios en activos y pasivos de operación:			
Clientes	(17,554)	(258,379)	(82,154)
Inventarios	(10,166)	(149,646)	(202,211)
Partes relacionadas	500	7,361	(1,348,046)
IVA y otros impuestos por recuperar	(61,467)	(904,785)	122,374
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados	(19,016)	(279,922)	(251,025)
Proveedores	(27,667)	(407,264)	264,539
Obligaciones laborales (Nota 17)	(2,016)	(29,676)	(14,497)
Beneficios a empleados	3,502	51,549	(20,099)
Intereses cobrados	18,667	274,776	96,672
Otras cuentas por pagar	20,979	308,814	(617,287)
	276,349	4,067,857	3,313,866
Impuesto a las utilidades pagados	(69,582)	(1,024,248)	(1,259,638)
Flujos netos de efectivo generados por actividades de la operación continúa	206,767	3,043,609	2,054,228
Flujos netos de efectivo generados por actividades de la operación discontinuada	-	-	540,221
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación	206,767	3,043,609	2,594,449
Actividades de inversión			
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	(202,322)	(2,978,176)	(1,232,706)
Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo	1,739	25,599	24,473
Adquisición de activos intangibles	(51,494)	(757,989)	(1,350)
Compra de instrumentos financieros	(251,396)	(3,700,553)	-
Venta de instrumentos financieros	131,321	1,933,042	-
Dividendos recibidos	-	-	21,640
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación continúa	(372,152)	(5,478,077)	(1,187,943)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación discontinuada	-	-	(403,253)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión	(372,152)	(5,478,077)	(1,591,196)
Actividades de financiamiento			
Préstamos obtenidos	-	-	1,500,000
Préstamos recibidos de partes relacionadas	5,961	87,747	659,271
Intereses pagados	(916)	(13,487)	(173,248)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(41,757)	(614,657)	(5,369,250)
Pago de préstamos partes relacionadas	(1,193)	(17,558)	(904,719)
Recompra de acciones	(1,173)	(17,260)	-
Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(2,360)	(34,737)	(34,406)

	Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2014 (Nota 3v)		
	2014		2013
Dividendos pagados a la participación controladora (Nota 20)	-	-	(2,411,862)
Incremento de capital social	-	-	14,055,555
Contratos de futuros de moneda cobrados (Nota 28)	3,138	46,188	108,797
Costos de emisión de acciones (Nota 20)	-	-	(415,473)
Dividendos pagados a la participación no controladora	(2,197)	(32,340)	(29,891)
Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento de la operación continua	(40,497)	(596,104)	6,984,774
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento de la operación discontinuada	-	-	(206,794)
Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento	(40,497)	(596,104)	6,777,980
(Disminución) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	(205,882)	(3,030,572)	7,781,233
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	191	2,808	(846)
Efectivo y equivalentes al inicio del año	573,509	8,442,052	1,028,323
Efectivo y equivalentes al cierre del año	367,818	5,414,288	8,808,710
Efectivo y equivalentes al cierre del periodo de las operaciones discontinuadas	-	-	366,658
Efectivo y equivalentes al cierre del año de las operaciones continuas	\$ 367,818	\$ 5,414,288	\$ 8,442,052

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Notas a los estados financieros consolidados
Al 31 de diciembre de 2014 y 2013
(Cifras en miles de pesos mexicanos y miles de dólares estadounidenses)

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Grupo Lala, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (en lo sucesivo “la Compañía” o “Grupo Lala”) es uno de los principales productores de leche en México. La Compañía se dedica a la producción, transportación y comercialización de leche y bebidas saborizadas de valor agregado para la salud y el bienestar, así como otros productos lácteos tales como yogurt y queso.

La Compañía es una sociedad anónima bursátil de capital variable incorporada en México. La Compañía tiene sus oficinas corporativas ubicadas en Gómez Palacio, Durango, México.

Durante la asamblea del 26 de Abril de 2013 los accionistas autorizaron cambiar la denominación de la Compañía de Grupo Lala, S.A. de C.V. a Grupo Lala, S.A.B. de C.V., efectivo a partir del 11 de octubre de 2013, tras su inscripción en el Registro Público de Torreón, Coahuila, México.

La Compañía lleva a cabo sus operaciones principalmente a través de sus subsidiarias. A continuación se presenta una lista de las principales subsidiarias y sus actividades, así como de los porcentajes de tenencia accionaria al 31 de diciembre de 2014 y 2013.

Subsidiaria	% de participación	País	Actividad
Comercializadora de Lácteos y Derivados, S.A. de C.V.	100.00	México	Comercializadora de leche y productos lácteos en México
Abastecedora de Alimentos de México, S.A. de C.V.	100.00	México	Compañía dedicada a la compra de leche fluida
Lala Elopak, S.A. de C.V. y Subsidiarias	51.01	México	Fabrica y distribuye empaques de cartón
Productos Lácteos de Centroamérica, S.A. y Subsidiarias	100.00	Guatemala	Comercializadora de leche y productos lácteos en Centroamérica

La Compañía era tenedora del 100% del capital de Borden Dairy Company y subsidiarias, compañías domiciliadas en los Estados Unidos de América (EUA). Sin embargo, como se menciona en la Nota 6, esta subsidiaria fue escindida durante el 2013.

2. BASES DE PREPARACIÓN

- a) Los estados financieros consolidados han sido preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (“IFRS” por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera (“IASB” por sus siglas en inglés).

Los estados financieros han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por las inversiones disponibles para la venta, instrumentos financieros los cuales están valuados a su valor razonable, la deuda que está valuada a costo amortizado y los arrendamientos valuados a valor presente. Los estados financieros se presentan en miles de Pesos Mexicanos. La economía mexicana es considerada hiperinflacionaria hasta diciembre de 1997, por lo tanto los rubros de Propiedad, planta y equipo; Activos intangibles; Capital social; Prima en emisión en acciones; Utilidades acumuladas; y Otras partidas de utilidad integral acumuladas, incluyen efectos de actualización hasta dichos periodos.

2. BASES DE PREPARACIÓN (concluye)

b) Adquisiciones

Durante 2014, Grupo Lala realizó importantes inversiones y adquisiciones de negocios por un total de \$ 4,209,552, dentro de los cuales se incluyen la compra de activos fijos e intangibles de Eskimo y la construcción de una nueva planta en Nicaragua, así como inversiones en distribución, estrategias de comercialización, incremento de capacidades de producción, entre otros.

El 22 de diciembre de 2014, Grupo Lala adquiere el control de las operaciones adquiridas en Centroamérica, por tal motivo, los estados financieros adjuntos, incluyen los resultados generados del 22 al 31 de diciembre de 2014 de dichas compañías (ver Nota 5).

c) Escisión de la operación en los Estados Unidos de América

Como se menciona en la Nota 6, los estados financieros consolidados de Grupo Lala al 31 de diciembre de 2013 presentan el efecto de la escisión de la compañía subsidiaria en EUA. Esta escisión se aprobó y votó por un número adecuado de accionistas de la Compañía en junio de 2013. El estado de resultado integral y el estado de flujo de efectivo de ésta subsidiaria, son presentados como “operaciones discontinuadas” en los estados financieros consolidados adjuntos, para el período terminado el 31 de diciembre de 2013. Las principales subsidiarias escindidas son Borden Dairy Company, National Dairy, LLC. y Lala Branded Products, Inc., todas con sus propias subsidiarias.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

Las principales políticas y prácticas contables seguidas por la Compañía en la preparación de sus estados financieros consolidados se resumen a continuación:

a) Bases de consolidación

Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Lala, S.A.B. de C.V., y los de sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2014 y 2013 y por los años terminados en esas fechas.

Las subsidiarias se consolidan a partir de la fecha de su adquisición, que es la fecha en la cual Grupo Lala adquiere el control, y continúan consolidándose hasta la fecha en la que dicho control termina. El control se adquiere cuando la Compañía tiene poder sobre la participada y la capacidad de utilizarlo para influir en el importe de los rendimientos de la misma, y está expuesta o tiene derecho a rendimientos variables procedentes de su implicación en ella.

Cuando la Compañía no cuenta con la mayoría de los derechos de voto, o similares de la inversión, ésta considera todos los hechos relevantes y circunstancias para asegurar que tiene el poder de la inversión, incluyendo:

- Los acuerdos contractuales con los otros accionistas con derecho a voto sobre la inversión
- Derechos que surgen de otros acuerdos contractuales
- Los derechos de voto de la Compañía y, en su caso, derechos potenciales de voto

La Compañía puede reconsiderar si tiene o no el control sobre la inversión en función a los hechos y circunstancias que hayan cambiado uno o más de los tres elementos de control. Activos, pasivos, ingresos y gastos de una subsidiaria adquirida o dispuesta durante el año son incluidas en el estado de resultado integral por el periodo del mismo en el que se mantuvo el control.

Los estados financieros de las subsidiarias se preparan por el mismo periodo de información que el de la entidad controladora, aplicando políticas contables uniformes. Todos los saldos y operaciones intercompañías, las utilidades y pérdidas no realizadas resultantes de operaciones intercompañías, así como los dividendos, han sido eliminados en su totalidad en los estados financieros consolidados.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

El rubro “Participación no controladora” se refiere a la participación de los accionistas minoritarios en las subsidiarias de la Compañía sobre las cuales no se tiene el 100% de la tenencia accionaria.

El cambio en la participación de una subsidiaria, sin que exista pérdida de control, se registra como una operación de capital. Si se considera que Grupo Lala pierde control sobre una subsidiaria, desde esa fecha:

- Deja de reconocer los activos (incluyendo el crédito mercantil) y los pasivos de la subsidiaria
- Deja de reconocer el valor neto en libros de cualquier participación no controladora
- Deja de reconocer las diferencias cambiarias acumuladas, registradas en el patrimonio
- Reconoce el valor razonable de la contraprestación que se haya recibido
- Reconoce el valor razonable de cualquier inversión retenida
- Reconoce cualquier superávit o déficit en resultados

b) Negocios conjuntos

La Compañía tiene participación en negocios conjuntos los cuales son compañías controladas conjuntamente, a través de un mecanismo de decisión que establece el control conjunto de los inversionistas sobre las actividades económicas de las mismas. Los estatutos de estas compañías requieren que exista un acuerdo unánime entre los inversores para la toma de decisiones financieras y operativas. Grupo Lala reconoce su participación en el negocio conjunto utilizando el método de participación y reconoce su participación proporcional en los estados de resultados integrales en el renglón de participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos. Los estados financieros del negocio conjunto se elaboran por el mismo periodo de presentación de información que la Compañía. Cuando es necesario, se realizan ajustes para adecuar las políticas contables del negocio conjunto con las de la Compañía.

c) Inversiones en asociadas

La inversión en una asociada se reconoce utilizando el método de participación. Una asociada es una entidad sobre la que Grupo Lala tiene influencia significativa. Si no se tiene control sobre la entidad, pero sí influencia significativa sin importar el porcentaje de tenencia accionaria de la Compañía sobre esa inversión, Grupo Lala la considera una asociada.

Bajo el método de participación, la inversión efectuada en la asociada se reconoce inicialmente a su costo. El valor contable de la inversión se ajusta para reconocer los cambios en la participación de la Compañía en los activos netos de la asociada desde la fecha de su adquisición. El crédito mercantil relacionado con la asociada se incluye en el valor en libros de la propia inversión, y no se amortiza ni se le efectúan pruebas de deterioro de manera individual.

En el estado de resultado integral se incluye la participación en los resultados de la asociada. Cuando hay cambios reconocidos directamente en el patrimonio de la asociada, la Compañía reconoce su participación sobre cualquiera de estos cambios y los presenta, cuando sea aplicable, en el estado de variaciones en el capital contable a través de las otras partidas de utilidad integral. Las ganancias y pérdidas no realizadas provenientes de las transacciones entre la Compañía y la asociada se eliminan en la medida de la participación de la Compañía en la asociada.

La participación de la Compañía en los resultados de las asociadas se presenta por separado en los estados de resultados integrales y representa las utilidades o pérdidas netas de impuestos.

Los estados financieros de las asociadas se elaboran por el mismo periodo de reporte de información que utiliza la Compañía. Cuando es necesario, se realizan ajustes para adecuar las políticas contables de las asociadas con las de la Compañía.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

Después de aplicar el método de participación, la Compañía determina si es necesario reconocer una pérdida por deterioro en sus inversiones en asociadas. Para estos efectos, Grupo Lala determina en cada fecha de reporte si existe alguna evidencia objetiva de que las inversiones en sus asociadas estén deterioradas.

Si ese fuera el caso, la Compañía calcula el monto del deterioro como la diferencia entre el valor recuperable de la inversión en la asociada afectada y su valor en libros, reconociendo el monto del deterioro en la "Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos" en los estados de resultados integrales.

Al momento de perder la influencia significativa sobre alguna asociada, la Compañía reconoce cualquier inversión restante a su valor razonable.

Cualquier diferencia entre el valor neto en libros de la asociada al momento de la pérdida de la influencia significativa, y el valor razonable de la inversión restante y de los ingresos de la venta, se reconoce en resultados.

d) Bases de conversión de estados financieros de subsidiarias en el extranjero

Los estados financieros consolidados de Grupo Lala se presentan en miles de pesos mexicanos, que es la moneda funcional de la entidad controladora. Cada entidad dentro del Grupo determina su propia moneda funcional y las partidas incluidas en los estados financieros de cada entidad se valúan utilizando su moneda funcional.

Durante el 2014 y 2013, se constituyeron diferentes Sociedades domiciliadas en Nicaragua, Honduras, Costa Rica y El Salvador, en donde su moneda funcional son las córdobas oro nicaragüenses, lempiras, colones costarricenses y dólares norteamericanos, respectivamente.

Saldos y operaciones

Las monedas funcionales de las operaciones que la Compañía lleva a cabo en Guatemala, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador y Estados Unidos de América (operación discontinuada) son el quetzal, la córdoba, la lempira, los colones costarricenses y los dólares americanos para los últimos dos casos, respectivamente.

Las entidades de Grupo Lala registran inicialmente las operaciones en moneda extranjera a los tipos de cambio de la moneda funcional aplicables a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios denominados en monedas extranjeras se convierten a la moneda funcional al tipo de cambio a la fecha del estado de situación financiera. Las diferencias que surgen al momento de su cobro o pago, o por la conversión de las partidas monetarias se reconocen en los estados de resultados integrales. Las partidas no monetarias que se reconocen a su costo histórico, y que están denominadas en moneda extranjera se convierten utilizando los tipos de cambio aplicables al momento de su reconocimiento inicial.

Cualquier crédito mercantil proveniente de adquisiciones de negocios en el extranjero, así como cualquier ajuste a valor razonable de los valores en libros de los activos y pasivos que surgen derivados de la adquisición se tratan como activos y pasivos del negocio en el extranjero y se convierten al tipo de cambio vigente a la fecha de informe.

Los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero, donde la moneda de circulación es la moneda funcional, se convierten a la moneda de reporte. Puesto que ninguna de las subsidiarias de la Compañía opera en un entorno hiperinflacionario, los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero se convirtieron de la siguiente manera:

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

- Los activos y los pasivos se convirtieron utilizando los tipos de cambio de cierre, que de acuerdo a las fechas de los estados de situación financiera, son los siguientes:

	<u>Dólar</u>	<u>Quetzal</u>	<u>Córdoba</u>	<u>Lempira</u>	<u>Colón</u>
Al 31 de diciembre de 2014	\$ 14.72	\$ 1.94	\$ 0.56	\$ 0.68	\$ 0.03
Al 31 de diciembre de 2013	\$ 13.08	\$ 1.67	\$ 0.52	-	-

- Las partidas incluidas en el estado de resultado integral se convirtieron a los tipos de cambio promedio por mes de cada año reportado. Los tipos de cambio promedio utilizados en la elaboración de los estados financieros adjuntos son los siguientes:

	<u>Dólar</u>	<u>Quetzal</u>	<u>Córdoba</u>	<u>Lempira</u>	<u>Colón</u>
Al 31 de diciembre de 2014	\$ 14.45	\$ 1.90	\$ 0.56	\$ 0.68	\$ 0.03
Al 31 de diciembre de 2013	\$ 12.82	\$ 1.63	\$ 0.52	-	-

- El capital contable se convierte a la moneda de reporte utilizando tipos de cambio históricos.

Las diferencias que resultaron por la aplicación de los procedimientos de conversión antes mencionados, se reconocen en el capital contable como efecto de conversión de las subsidiarias en el extranjero, y que se incluye en las "Otras partidas de utilidad integral".

e) Clasificación circulante y no circulante

Grupo Lala presenta los activos y pasivos en el estado de situación financiera en base a la clasificación de circulantes o no circulantes. Un activo se clasifica como circulante cuando:

- Se espera realizarlo, o se pretende venderlo o consumirlo, en su ciclo normal de explotación
- Se mantiene principalmente con fines de negociación
- Se espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes a la fecha del ejercicio sobre el que se informa, o
- Es efectivo o equivalente de efectivo, a menos que tenga restricciones, para ser intercambiado o usado para cancelar un pasivo al menos durante doce meses a partir de la fecha del ejercicio sobre el que se informa

El resto de los activos se clasifican como no circulantes.

Un pasivo se clasifica como circulante cuando:

- Se espera sea pagado en el ciclo normal de operación
- Se mantiene principalmente con fines de negociación
- Deba liquidarse durante los doce meses siguientes a la fecha del ejercicio sobre el que se informa, o
- No tenga un derecho incondicional para aplazar su cancelación, al menos, durante los doce meses siguientes a la fecha del ejercicio sobre el que se informa.

El Grupo clasifica el resto de sus pasivos como no circulantes.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se clasifican como activos y pasivos no circulantes.

f) Adquisiciones de negocio y crédito mercantil

Las adquisiciones de negocios se reconocen mediante el método de compra. El costo de una adquisición se cuantifica como la suma de la contraprestación transferida, a su valor razonable a la fecha de adquisición, y el monto de cualquier participación no controladora en la adquirida. Para cada combinación de negocios, la Compañía decide si la participación no controladora en la adquirida se reconocerá, ya sea a su valor razonable o con base en la participación proporcional de los activos netos identificables de la adquirida. Los costos incurridos en la adquisición se reconocen como gastos de operación.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

Cuando Grupo Lala adquiere un negocio, evalúa los activos y pasivos financieros obtenidos y asumidos para su correspondiente clasificación y designación de conformidad con los términos contractuales, las circunstancias económicas y las condiciones pertinentes a la fecha de adquisición. Esto incluye separar los derivados implícitos en los contratos principales de la entidad adquirida.

Si la combinación de negocios se realiza por etapas, la participación que el adquirente poseía anteriormente en el patrimonio de la adquirida, reconocida a valor razonable a la fecha de adquisición, se vuelve a determinar el valor razonable a la fecha de adquisición reconociendo cualquier variación en los resultados del periodo.

Cualquier contraprestación contingente que el adquirente deba transferir se reconocerá a valor razonable a la fecha de adquisición. Los cambios posteriores en el valor razonable de la contraprestación contingente considerada como un activo o pasivo se reconocerán de conformidad con la Norma Internacional de Contabilidad No. 39 (IAS por sus siglas en inglés), ya sea en resultados o como una variación de otras partidas de utilidad integral. Si la contraprestación contingente se clasifica como patrimonio, no se volverá a cuantificar. La liquidación posterior se reconoce como parte del capital. En los casos en los que la contraprestación contingente no se encuentre dentro del alcance de la IAS 39, ésta se mide de acuerdo con la IFRS apropiada.

El crédito mercantil se reconoce inicialmente al costo, representado por el exceso de la suma de la contraprestación transferida y el importe reconocido por la participación no controladora, respecto del neto de los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos. Si esta contraprestación resultare menor al valor razonable de los activos netos adquiridos, la diferencia se reconoce en los resultados a la fecha de la adquisición.

Después del reconocimiento inicial, el crédito mercantil se mide a su costo de adquisición menos cualquier pérdida acumulada por deterioro de su valor. Para fines de las pruebas de deterioro, el crédito mercantil adquirido en una combinación de negocios se asigna, a partir de la fecha de adquisición, a cada una de las unidades generadoras de efectivo de Grupo Lala, que se espera serán beneficiadas con la combinación, independientemente de si otros activos o pasivos de la adquirida se asignan a dichas unidades.

Cuando el crédito mercantil forma parte de una unidad generadora de efectivo y parte de la operación dentro de esa unidad se vende, el crédito mercantil relacionado con la operación vendida se incluye en el valor en libros de la operación al momento de determinar la ganancia o pérdida por la enajenación de la operación. El crédito mercantil que se da de baja en esta circunstancia se determina sobre la base de los valores relativos de la operación de venta y de la porción retenida de la unidad generadora de efectivo.

g) Instrumentos financieros

i. Activos financieros

Reconocimiento inicial y medición

Los activos financieros se clasifican en alguna de las siguientes categorías: préstamos y cuentas por cobrar, inversiones mantenidas al vencimiento, activos financieros disponibles para la venta. Grupo Lala determina la clasificación de sus activos financieros al momento de su reconocimiento inicial.

Todos los activos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más su costo de transacción.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

ii Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados

Esta categoría incluye los activos financieros mantenidos para negociar y los activos financieros designados en su reconocimiento inicial a valor razonable con cambios en resultados. Los activos financieros se clasifican como mantenidos para negociar si se adquieren con el propósito de ser vendidos o recomprados en un futuro cercano. Los derivados, incluidos los derivados implícitos que se han separado, también se clasifican como mantenidos para negociar, a menos que se designen como instrumentos de cobertura eficaces tal como define el IAS 39. La Compañía no ha designado ningún activo financiero dentro de la categoría de valor razonable con cambios en resultados. Los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados se registran en el estado de situación financiera a su valor razonable y los cambios netos en el valor razonable se presentan como gastos financieros (variaciones netas negativas en el valor razonable) o ingresos financieros (variaciones netas positivas en el valor razonable) en el estado de resultado integral.

Los derivados implícitos se contabilizan como derivados separados y se registran al valor razonable si sus características y riesgos no están relacionados con los de los contratos principales y los contratos principales no se mantienen para negociar o están designados como activos financieros a valor razonable con cambios en resultados. Estos derivados implícitos se valoran a valor razonable y los cambios en el valor razonable se reconocen en el estado de resultado integral. La reevaluación sólo se produce si hay un cambio en las condiciones del contrato que modifique significativamente los flujos de efectivo que, de lo contrario, se requerirían o si existe una reclasificación que implique una salida de la categoría de a valor razonable con cambios en resultados.

iii. Préstamos y cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar y préstamos son instrumentos financieros no derivados con pagos fijos o determinables que no se negocian en un mercado activo. Los préstamos y cuentas por cobrar (incluyendo las cuentas por cobrar, deudores comerciales y otras cuentas por cobrar) se valúan después de su reconocimiento final a costo amortizado, usando el método de la tasa efectiva de interés ("TEI" o "EIR", por sus siglas en inglés), y se sujetan a pruebas de deterioro.

El costo amortizado se calcula tomando en consideración cualquier descuento o prima sobre la adquisición y las cuotas y costos que son una parte integral de la TEI. La amortización de la TEI se incluye bajo el rubro ingresos financieros en el estado de resultado integral. Las pérdidas derivadas del deterioro se reconocen en el estado de resultado integral en el rubro de gastos financieros.

Las partidas por cobrar se componen de clientes, funcionarios y empleados, cuentas por cobrar a partes relacionadas y otras cuentas por cobrar.

iv. Inversiones disponibles para la venta

Las inversiones disponibles para la venta incluyen inversiones de capital. Las inversiones en títulos de patrimonio clasificadas como disponibles para la venta son aquellas que no se clasifican ni como mantenidas para negociar ni como para ser reconocidas a su valor razonable a través de resultados.

Conforme al IFRS 9, después de su reconocimiento inicial, las inversiones disponibles para la venta se reconocen a su valor razonable, y las ganancias o pérdidas no realizadas se reconocen como otra partida de la utilidad integral por activos financieros clasificados como disponibles para la venta, hasta que la inversión se da de baja, y en ese momento, la ganancia o pérdida acumulada se reconoce como productos financieros, o si se considera deteriorada la pérdida acumulada se reclasifica al estado de resultado integral en los gastos financieros y se elimina de las otras partidas de utilidad integral. Los intereses ganados por las inversiones en títulos de deuda clasificados como disponibles para la venta se calculan utilizando el método de la tasa efectiva de interés efectiva y se reconocen en resultados.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

La Compañía evalúa las inversiones disponibles para la venta con el propósito de determinar si su capacidad e intención manifiesta de venderlos en un futuro cercano siguen siendo apropiadas. Cuando la Compañía no puede negociar estos activos financieros debido a la existencia de mercados inactivos y cuando la intención de la administración para venderlos en un futuro cercano cambia, la Compañía puede optar por reclasificar estos activos financieros, pero solamente en circunstancias excepcionales.

La reclasificación como préstamos y cuentas por cobrar se permite cuando los activos financieros cumplen con la definición de préstamos y cuentas por cobrar, y la Compañía tenga la intención manifiesta y la capacidad de mantener estos activos en un futuro cercano o hasta su vencimiento.

La reclasificación a activos mantenidos hasta el vencimiento se permite solamente cuando la entidad tenga la capacidad e intención manifiesta de mantener estos activos hasta su vencimiento.

Cuando se reclasifica un activo financiero fuera de la categoría de disponible para la venta, cualquier ganancia o pérdida de ese activo que se haya reconocido previamente en el capital contable, se amortiza en los resultados a lo largo de la vida restante de la inversión, utilizando el método de la tasa efectiva de interés. Cualquier diferencia entre el nuevo costo amortizado y los flujos de efectivo esperados, también se amortiza a lo largo de la vida restante del activo, utilizando el método de la tasa efectiva de interés. Si posteriormente se determina que el activo está deteriorado, el importe reconocido en el capital contable se reclasifica a la utilidad integral.

Los dividendos devengados se reconocen en el estado consolidado de resultado integral de las operaciones en la fecha de su pago.

Baja de un activo financiero

La Compañía deja de reconocer un activo financiero (o cuando sea aplicable una parte de algún activo financiero o parte de un grupo de activos financieros similares) cuando:

- El derecho para recibir los flujos de efectivo del activo ha expirado.
- La Compañía transfirió su derecho para recibir flujos de efectivo del activo o asumió la obligación de pagarle al tercero los flujos de efectivo recibidos en su totalidad sin demora bajo un acuerdo “de transferencia” (pass through) y (a) la Compañía transfirió prácticamente todos los riesgos y beneficios del activo, o (b) la Compañía no transfirió ni retuvo prácticamente ninguno de los riesgos y beneficios del activo, pero transfirió el control del activo.

Cuando la Compañía haya transferido su derecho para recibir flujos de efectivo del activo o haya celebrado un acuerdo “de transferencia” y no haya transferido ni retenido prácticamente ninguno de los riesgos y beneficios del activo, ni transferido el control del mismo, el activo se reconoce de acuerdo con el involucramiento continuo de la Compañía en el activo.

En ese caso, la Compañía también reconoce el pasivo relacionado. El activo transferido y el pasivo relacionado se reconocen sobre una base que refleje los derechos y obligaciones que el Grupo haya retenido.

El involucramiento continuo que toma la forma de garantía sobre el activo transferido se reconoce al menor entre el valor neto en libros original del activo y el monto máximo de la contraprestación que Grupo Lala tendría que pagar.

v. Deterioro de activos financieros

Los activos financieros distintos a los activos financieros que se reconocen a su valor razonable a través de resultados, se evalúan para determinar si existen indicadores de deterioro al final de cada periodo de reporte. Los activos financieros se consideran deteriorados cuando existe evidencia objetiva de que, como resultado de uno o más eventos ocurridos después de su reconocimiento inicial, los flujos futuros estimados de la inversión han sido afectados.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

vi. Activos financieros reconocidos a su costo amortizado

Para los activos financieros reconocidos a su costo amortizado, la Compañía primero evalúa si existe evidencia objetiva de deterioro individualmente para activos financieros que son importantes de manera individual, o colectivamente para activos financieros que no son individualmente importantes. Si la Compañía determina que no existe evidencia objetiva de deterioro para un activo financiero evaluado individualmente, entonces lo incluye en un grupo de activos financieros con características de riesgo de crédito similares y lo evalúa colectivamente para detectar indicios de deterioro. Los activos que son evaluados individualmente para detectar indicios de deterioro y para los cuales la pérdida por deterioro es, o sigue siendo, reconocida, no se incluyen en la evaluación colectiva del deterioro.

Si existe evidencia objetiva de que se ha incurrido en una pérdida por deterioro, el monto de la pérdida se determina como la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados (excluyendo las pérdidas crediticias futuras esperadas en las que todavía no se ha incurrido). El valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados se descuenta a la tasa efectiva de interés original del activo financiero. Si un préstamo tiene una tasa de interés variable, la tasa de descuento para medir la pérdida por deterioro es la tasa efectiva de interés actual.

El importe en libros del activo se reduce a través del uso de una cuenta de estimación contable y el importe de la pérdida se reconoce en el estado de resultado integral. Los intereses ganados se siguen devengando sobre el valor neto en libros del activo, utilizando la tasa de interés utilizada para descontar los flujos futuros de efectivo para determinar la pérdida por deterioro. Los intereses ganados se registran como ingreso financiero en el estado de resultado integral.

Los préstamos y la estimación correspondiente se dan de baja cuando no existen expectativas realistas de su recuperación en el futuro y todas las garantías que sobre ellos pudieran existir se realizaron o transfirieron a la Compañía. Si en un ejercicio posterior, el importe estimado de la pérdida por deterioro aumenta o disminuye debido a un evento que ocurre después de haberse reconocido el deterioro, la pérdida por deterioro reconocida anteriormente se aumenta o disminuye ajustando la cuenta de estimación contable. Si una partida que fue dada de baja es recuperada en fecha posterior, su recuperación se acredita a los gastos financieros mostrados en el estado de resultado integral.

vii. Deterioro de las inversiones disponibles para la venta

Tratándose de inversiones financieras clasificadas como disponibles para la venta, la Compañía evalúa en cada fecha de reporte si existe evidencia objetiva de que una inversión o grupo de inversiones se haya deteriorado.

En el caso de inversiones de capital clasificadas como disponibles para la venta, la evidencia objetiva incluye una baja importante o prolongada en el valor razonable de la inversión por debajo de su costo.

La importancia de una baja en el valor razonable se evalúa en función del costo original de la inversión y el concepto de baja "*prolongada*" se determina en términos del periodo en el cual el valor razonable se encuentra por debajo de su costo original. Cuando existe evidencia de deterioro, la pérdida acumulada (determinada como la diferencia entre el costo de adquisición y el valor razonable actual, menos cualquier pérdida por deterioro sobre esa inversión previamente reconocida en el estado de resultado integral) se reclasifica del rubro de otras partidas de utilidad integral y se reconoce en el estado de resultado integral. Las pérdidas por deterioro sobre las inversiones de capital no se revierten a través del estado de resultado integral, sino que los incrementos en su valor razonable después del reconocimiento de deterioro se llevan directamente a otras partidas de la utilidad integral.

En el caso de instrumentos de deuda clasificados como disponibles para la venta, el deterioro se evalúa con base en los mismos criterios que los activos financieros reconocidos a su costo amortizado. Sin embargo, el monto reconocido como deterioro representa la pérdida acumulada la cual es determinada como la diferencia entre el costo amortizado y el valor razonable actual, menos cualquier pérdida por deterioro sobre esa inversión previamente reconocida en el estado de resultado Integral.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

Los ingresos por intereses futuros siguen devengándose con base en el valor neto en libros del activo, manejándose la tasa de interés utilizada para descontar los flujos futuros de efectivo para determinar la pérdida por deterioro. El ingreso por intereses se registra como parte del ingreso financiero. Si en un ejercicio posterior, se incrementa el valor razonable del instrumento de deuda y el incremento puede estar objetivamente relacionado con un evento que ocurrió después de que se reconoció la pérdida por deterioro en el estado de resultado integral, la pérdida por deterioro se revierte a través del estado de resultado integral.

viii. Pasivos financieros

Reconocimiento inicial y medición

Los pasivos financieros dentro del alcance de la IAS 39 se clasifican como pasivos financieros reconocidos a su valor razonable a través de las utilidades o pérdidas, préstamos o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura efectiva, según sea el caso. La Compañía determina la clasificación de sus pasivos financieros al momento de su reconocimiento inicial.

Todos los pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable y, en el caso de préstamos, estos se valúan a su costo amortizado, el cual incluye los costos de la transacción que le son directamente atribuibles.

Los pasivos financieros de la Compañía incluyen cuentas por pagar a proveedores, partes relacionadas, otras cuentas por pagar y préstamos.

Reconocimiento posterior

La valuación posterior de los pasivos financieros depende de su clasificación, según se menciona a continuación:

Préstamos

Después del reconocimiento inicial, los préstamos que devengan intereses se miden a su costo amortizado usando el método de tasa efectiva de interés. Las ganancias y pérdidas resultantes se reconocen en el estado de resultado integral cuando se dejan de reconocer los pasivos, así como a través del proceso de amortización del método de la tasa efectiva de interés ("TEI").

El método de la tasa efectiva de interés es un método de cálculo del costo amortizado de un instrumento financiero y de distribución del gasto financiero a lo largo del periodo de vigencia de dicho instrumento. La tasa efectiva de interés es la tasa que descuenta exactamente los flujos de efectivo futuros que se estima pagar (incluyendo comisiones y gastos pagados o recibidos que forman parte integral de la tasa efectiva de interés, costos de transacción y otras primas o descuentos) a lo largo de la vida esperada del pasivo financiero, o (cuando sea adecuado) en un periodo más corto, al importe neto en libros a la fecha de su reconocimiento inicial.

Baja

La Compañía deja de reconocer un pasivo cuando la obligación se cumple, se cancela o expira.

Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente del mismo prestamista bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores netos en libros respectivos se reconoce en el estado de resultado integral.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

ix. Compensación de instrumentos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros se compensan y el monto neto se reporta en el estado consolidado de situación financiera si, y solamente si (i) existe actualmente un derecho legalmente exigible para compensar los montos reconocidos, y (ii) existe la intención de liquidarlos por el importe neto, o de realizar los activos y liquidar los pasivos en forma simultánea.

x. Clasificación como pasivo o capital

Los instrumentos de deuda y capital emitidos por la Compañía se clasifican ya sea como pasivos o capital de acuerdo a la sustancia de los acuerdos contractuales y las definiciones de un pasivo financiero y de instrumento de capital.

xi. Instrumentos de capital

Un instrumento de capital es cualquier contrato que evidencia un interés residual en los activos de la entidad una vez deducidos sus pasivos. Los instrumentos de capital emitidos por la Compañía se reconocen al monto de los flujos recibidos, netos de los costos directos de emisión.

Los instrumentos de capital comprenden las acciones comunes de la Compañía y las aportaciones para futuros aumentos de capital.

xii. Valor razonable instrumentos financieros

Grupo Lala determina el valor de los instrumentos financieros, al valor razonable en la fecha de reporte. Adicionalmente, el valor razonable de instrumentos financieros valuados a su costo amortizado, son revelados en la nota 28.

El valor razonable de los instrumentos financieros que se cotizan en mercados activos a la fecha de reporte, ha sido determinado por la Compañía usando la información disponible en el mercado o por precios obtenidos de intermediarios (venta para posiciones largas y compra para posiciones cortas), sin deducción alguna por costos de transacción.

En el caso de instrumentos financieros que no son negociados en mercados activos, sus valores razonables la Compañía los determina utilizando otras técnicas de valuación que requieren de juicio para desarrollar e interpretar las estimaciones de valores razonables; asimismo utiliza supuestos que se basan en las condiciones de mercado existentes a cada una de las fechas en el estado de situación financiera.

Consecuentemente, los montos estimados que se presentan no necesariamente son indicativos de los montos que la Compañía podría realizar en un intercambio de mercado actual.

El uso de diferentes supuestos y/o métodos de estimación podrían tener un efecto material en los montos estimados de valor razonable.

La Compañía utiliza la siguiente jerarquía para determinar y revelar el valor justo de los instrumentos financieros mediante una técnica de valuación:

- **Nivel 1:** son aquellas derivadas de los precios cotizados (no ajustados) en los mercados activos para pasivos o activos idénticos;
- **Nivel 2:** son aquellas derivadas de indicadores distintos a los precios cotizados incluidos dentro de nivel 1 que sean observables para el activo o pasivo ya sea directa o indirectamente,
- **Nivel 3:** son aquellas derivadas de las técnicas de valuación que incluyen los indicadores para los activos o pasivos que no se basan en información observable del mercado (indicadores no observables)

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

h) Instrumentos financieros derivados y coberturas contables

Reconocimiento inicial y valoración posterior

Grupo Lala utiliza instrumentos financieros derivados, tales como compraventas a plazo de divisas para cubrir el riesgo de tipo de cambio. Estos instrumentos financieros derivados se registran inicialmente al valor razonable de la fecha en que se contrata el derivado y posteriormente se valoran al valor razonable en cada fecha de cierre. Los derivados se contabilizan como activos financieros cuando el valor razonable es positivo y como pasivos financieros cuando el valor razonable es negativo.

El cambio en el valor razonable de un instrumento financiero derivado se reconoce en el estado de resultados, en el rubro de "(Pérdida) ganancia en instrumentos financieros".

i) Efectivo y equivalentes de efectivo

Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo, con vencimiento hasta de tres meses a partir de la fecha de su adquisición y sujetos a riesgos poco importantes de cambios en su valor. El efectivo y sus equivalentes se presentan a valor nominal el cual es similar a su valor razonable.

Para fines del estado consolidado de flujos de efectivo, el efectivo y los equivalentes de efectivo consisten en el efectivo y los equivalentes de efectivo definidos en el párrafo anterior.

j) Inventarios

Los inventarios de materia prima, producción en proceso y productos terminados se presentan a su costo o valor neto de realización, el que resulte menor. El costo de los inventarios comprende todos los costos de compra y producción que se incurrieron para darles su ubicación y condición actuales y se contabilizan de la siguiente manera:

Materia prima: al costo de adquisición de acuerdo con la fórmula de costeo de primeras entradas primeras salidas ("PEPS"), el cual se actualiza a través de un costo estándar periódicamente.

Productos terminados y en proceso: al costo estándar de los materiales, mano de obra directa, así como los gastos indirectos de producción; considerando una capacidad de producción normal estimada.

El valor neto de realización, es el precio de venta estimado en el curso normal del negocio menos los costos de disposición y, en su caso, los costos de terminación estimados.

Las refacciones, tarimas y canastillas son consideradas parte de los inventarios y son reconocidas en el resultado al momento de su consumo o merma, respectivamente.

k) Propiedad, planta y equipo

Los inmuebles, maquinaria y equipo se presentan al costo de adquisición menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro reconocida. En el caso de activos que requieren un periodo sustancial de tiempo para estar listos para su posible uso o venta, los costos por préstamos se capitalizan como parte del costo de los activos respectivos. Todos los demás costos por préstamos se cargan a resultados en el periodo en que se incurren. Los costos por préstamos incluyen los intereses y demás costos en que incurra la Compañía en relación con los préstamos obtenidos. El costo por préstamos capitalizable se determina mediante la aplicación de la tasa de capitalización promedio ponderada de los financiamientos, al promedio ponderado de las inversiones en activos calificables durante el periodo de adquisición.

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013 se capitalizaron por este concepto \$ 7,423 y \$ 13,989, respectivamente.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

La depreciación es reconocida como una disminución del costo del activo neto para llevarlo a su valor residual durante su vida útil estimada, utilizando el método de línea recta (ver Nota 11). La vida útil estimada, el valor residual y el método de depreciación son revisados al final de cada año en base a la experiencia en la industria y con la participación de la administración; el efecto de cualquier cambio en dichos estimados se registra de manera prospectiva. Un mobiliario o equipo se da de baja al momento de su venta o cuando no hay beneficios económicos futuros esperados del uso del equipo. La ganancia o pérdida que surja de la venta o retiro de un equipo es calculada como la diferencia entre el ingreso por la venta y el valor neto en libros del equipo, y es reconocida en los resultados integrales del periodo.

Las refacciones críticas se incluyen dentro de maquinaria y equipo y se reconocen en resultados cuando se consumen.

La vida útil estimada es como sigue:

	Vida útil estimada
Edificios	40 años
Maquinaria y equipo	15 años
Equipo de transporte	9 años
Muebles y equipo de cómputo	7 años

I) Activos Intangibles

Los activos intangibles (marcas, fórmulas, licencias y acuerdos comerciales) se reconocen a su costo de adquisición al momento de su reconocimiento inicial. El costo de los activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios corresponde al valor razonable a la fecha de adquisición. Los activos intangibles se presentan a su costo de adquisición menos la amortización acumulada y las pérdidas acumuladas por deterioro, si las hubiera.

Los activos intangibles generados internamente, excluyendo los costos de desarrollo capitalizados, no se capitalizan y el gasto se refleja en el estado de resultado integral en el ejercicio en el que se incurre.

Los activos intangibles se amortizan por el método de línea recta sobre la base de la vida útil estimada de los activos relacionados. Tanto el periodo como el método de amortización de los activos intangibles se revisan al menos al final de cada periodo de reporte. Los cambios en la vida útil estimada o en el patrón esperado de utilización de los beneficios económicos futuros que contiene el activo, se reconocen modificando el periodo o el método de amortización, según corresponda, y se tratan como cambios en estimaciones contables. El gasto por amortización de los activos intangibles con vidas definidas se reconoce en el estado de resultado integral conforme al uso del intangible. El valor en libros de los activos intangibles de la Compañía con vida útil definida se revisa cuando existen indicios de deterioro en el valor de dichos activos. Cuando el valor de recuperación de un activo, que es el mayor entre el precio de venta neto del activo y su valor de uso (el valor presente de los flujos futuros de efectivo), es inferior al importe del activo neto en libros, la diferencia se reconoce como una pérdida por deterioro.

Los activos intangibles con vida útil indefinida, incluyendo aquellos que aún no están disponibles para su uso, se prueban anualmente por deterioro o cuando los indicadores de deterioro están presentes.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

m) Reconocimiento de ingresos

La Compañía reconoce los ingresos cuando estos puedan medirse de manera confiable y sea probable que los beneficios económicos fluyan a la Compañía, independientemente de la fecha en la que se realice el pago. Los ingresos se reconocen al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, tomando en cuenta los términos de pago contractualmente definidos y excluyendo impuestos u otros gravámenes. Las ventas se reducen por descuentos de ventas, algunos de los cuales son reconocidos mediante estimaciones basadas en la experiencia histórica de la Compañía, o bien por las negociaciones realizadas con los clientes, mismas que se aplican contra el saldo de cuentas por cobrar.

Los ingresos se reconocen al momento en que la Compañía transfiere al comprador los riesgos y beneficios significativos inherentes a la propiedad de los bienes. Generalmente los riesgos y beneficios significativos son transferidos con la entrega de los bienes.

Dividendos

Los ingresos por dividendos se reconocen cuando se establece el derecho de la Compañía a recibir el pago de los mismos.

n) Otras inversiones en acciones

Las inversiones en este tipo de valores son aquellas en las que la Compañía no tiene control, control conjunto o influencia significativa, ni las tiene con la intención de recibir ganancias derivadas de los cambios en su valor razonable. Estas inversiones de capital a largo plazo se valúan a su costo.

o) Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando la Compañía tiene una obligación presente (legal o implícita) como resultado de un suceso pasado, es probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos para cancelar la obligación, y cuando pueda hacerse una estimación fiable del importe de la misma. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado de resultado integral neto de todo reembolso relacionado.

Si el efecto del valor temporal del dinero es significativo, las provisiones se descuentan utilizando una tasa actual de mercado antes de impuestos que refleja, cuando corresponda, los riesgos específicos del pasivo. Cuando se reconoce el descuento, el aumento de la provisión producto del paso del tiempo se reconoce como un costo financiero en el estado de resultado integral.

p) Obligaciones laborales

Las compañías establecidas en México con empleados, y de conformidad con la legislación laboral mexicana, tienen la obligación de pagar una prima de antigüedad a todos los empleados que alcancen una antigüedad de al menos 15 años, así como pagar liquidaciones a los trabajadores que son despedidos bajo ciertas circunstancias.

Los pasivos por los planes de beneficios definidos y sus costos relativos, se reconocen con base en estudios actuariales que se efectúan utilizando el método de crédito unitario proyectado. Los pasivos y costos por contribuciones definidas se reconocen en resultados en el momento en que se tiene la obligación de hacer las contribuciones a dichos planes.

Las ganancias y pérdidas actuariales para los planes de beneficios definidos se reconocen en su totalidad en el periodo en que ocurren dentro de otras partidas de utilidad integral. Dichas ganancias y pérdidas actuariales también se reconocen inmediatamente en los resultados acumulados y no son reclasificadas a resultados en periodos posteriores. Los costos por servicios pasados se reconocen, en el momento que se presenten, directamente a resultados. En la Nota 17 se proporcionan mayores detalles.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

El pasivo por beneficios definidos comprende el valor presente de la obligación por beneficios definidos (usando una tasa de descuento con base en bonos gubernamentales).

Los costos derivados de ausencias compensadas, como lo son las vacaciones, se reconocen de forma acumulativa por la que se crea la provisión respectiva (ver Nota 18).

Las compañías mexicanas tienen la obligación de participar a sus trabajadores en sus utilidades. El reparto de utilidades del año se presenta como un gasto ordinario en el estado de resultado integral.

q) Impuestos a la utilidad y al valor agregado

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma del impuesto corriente y el impuesto diferido.

Impuesto sobre la renta corriente

Los activos y pasivos por impuesto sobre la renta corriente se miden al monto que se espera recuperar o pagar a las autoridades fiscales. La legislación y tasas fiscales utilizadas para calcular dichos importes son aquéllas que están aprobadas o cuyo procedimiento de aprobación se encuentra próximo a completarse en la fecha de presentación de información, en los países en los que la Compañía opera y genera utilidades gravables.

El gasto por impuesto sobre la renta corriente relacionado con los conceptos reconocidos directamente en el capital contable también se reconoce en el capital y no en el estado de resultado integral.

Periódicamente, la administración evalúa las posiciones tomadas en las declaraciones de impuestos con respecto a situaciones en donde las regulaciones fiscales aplicables están sujetas a interpretación, y crea provisiones, cuando es necesario.

Impuesto diferido

El impuesto sobre la renta diferido se determina utilizando el método de activos y pasivos, con base en las diferencias temporales entre los valores fiscales de los activos y pasivos y sus valores contables a la fecha del estado de situación financiera.

Los pasivos por impuestos diferidos se reconocen por todas las diferencias temporales gravables, salvo:

- Cuando el pasivo por impuestos diferidos surja del reconocimiento inicial del crédito mercantil, o de un activo o pasivo derivado de una transacción que no constituya una combinación de negocios y que, al momento de la transacción, no afecta ni la utilidad contable ni la utilidad gravable o pérdida fiscal; y
- Con respecto a las diferencias temporales gravables relacionadas con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos, de los cuales se pueda controlar el momento de reversión de las diferencias temporales y sea probable que dichas diferencias temporales no se reviertan en un futuro cercano.

Los activos por impuestos diferidos se reconocen por todas las diferencias temporales deducibles y por los créditos fiscales no utilizados y las pérdidas fiscales no amortizadas, así como las diferencias temporales relacionadas con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones de negocios conjuntos en la medida en que sea probable que habrá utilidades gravables futuras contra las cuales se puedan utilizar las diferencias temporales deducibles y aplicar los créditos fiscales no utilizados y amortizar las pérdidas fiscales no utilizadas, salvo:

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

- Cuando el activo por impuestos diferidos relacionado con la diferencia temporal deducible surja del reconocimiento inicial de un activo o un pasivo derivado de una transacción que no constituya una combinación de negocios y que, al momento de la transacción, no afecte ni la utilidad contable ni la utilidad gravable o pérdida fiscal.

El valor neto en libros de los activos por impuestos diferidos se revisa en cada fecha de presentación de información y se reduce en la medida en la que ya no sea probable que haya utilidades gravables futuras suficientes para permitir que se apliquen todos o una parte de los activos por impuestos diferidos. Los activos por impuestos diferidos no reconocidos se valúan nuevamente en cada fecha de presentación de información y se comienzan a reconocer en la medida en que sea probable que haya utilidades gravables futuras suficientes para permitir la recuperación del activo por impuestos diferidos.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se determinan con base en las tasas fiscales que estarán vigentes en el ejercicio cuando el activo se materializará o el pasivo se liquidará, con base en las tasas fiscales (y legislación fiscal) que estarán aprobadas o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse en la fecha de presentación de información.

Los impuestos diferidos relacionados con partidas reconocidas fuera de las utilidades o pérdidas, también se reconocen fuera de las utilidades o pérdidas. Las partidas por impuestos diferidos se reconocen en correlación con la transacción subyacente, ya sea en otras partidas de utilidad integral o directamente en el patrimonio.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se compensan, si existe algún derecho legalmente exigible de compensar los activos fiscales circulantes contra los pasivos por impuesto sobre la renta a corto plazo, y si los impuestos diferidos se relacionan con la misma entidad fiscal y la misma autoridad fiscal.

Impuesto al valor agregado (IVA)

Los ingresos, gastos y activos se reconocen sin incluir el monto de IVA, salvo:

- Cuando el IVA incurrido en una adquisición de activos, bienes y/o servicios no pueda recuperarse de la autoridad fiscal, en cuyo caso el IVA se reconoce como parte del costo de adquisición del activo o como parte de la partida de gastos, según corresponda.
- Las cuentas por cobrar y por pagar se valúan incluyendo el monto del IVA.

El monto del IVA que se pueda recuperar o que se deba pagar a la autoridad fiscal se incluye como parte de las cuentas por cobrar o por pagar en el estado de situación financiera.

Los principales productos que vende la Compañía son sujetos a una tasa de impuesto al valor agregado (IVA) al 0%. De manera mensual, se tiene que reportar el IVA por pagar y el acreditable, el cual es determinado compensando el IVA pagado en las compras de bienes y servicios del IVA causado por la venta de bienes y servicios. Derivado que los servicios pagados por ciertas compras que son sujetas a una tasa del 16%, se determinan saldos por acreditar mensualmente.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

Posiciones fiscales inciertas

Existe una gran incertidumbre con respecto a la interpretación de las complejas normas tributarias, cambios en las leyes fiscales, así como en los importes y fechas de los futuros impuestos a la utilidad. Dada la amplia gama de relaciones internacionales de negocios y la naturaleza de largo plazo y complejidad de los acuerdos contractuales existentes, las diferencias que surjan entre los resultados reales y los supuestos hechos, o futuros cambios en tales supuestos, podrían requerir ajustes futuros a los impuestos a la utilidad y gastos ya registrados. La Compañía crea provisiones, con base en estimaciones razonables, por las posibles consecuencias de las auditorías de las autoridades fiscales de las respectivas regiones en las que opera.

r) Arrendamientos

La determinación de si un acuerdo es, o contiene, un arrendamiento se basa en la sustancia del acuerdo a la fecha de inicio, ya sea que el cumplimiento del acuerdo dependa del uso de un activo o activos específicos o el acuerdo transfiera el derecho de uso del activo, incluso si ese derecho no se especifica explícitamente en el acuerdo.

Grupo Lala como arrendatario

Los contratos de arrendamiento se clasifican como financieros cuando sus términos transfieren substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del bien arrendado. Estos contratos se capitalizan al comienzo del arrendamiento al valor razonable de los activos arrendados o, si fuese menor, al valor presente de los pagos mínimos de arrendamiento. Los pagos del arrendamiento se alojan entre los costos financieros y la reducción de la deuda remanente con el fin de lograr una tasa de interés constante sobre el saldo remanente del pasivo. Los costos financieros se reconocen dentro del costo de financiamiento en el estado de resultado integral.

Los activos arrendados se deprecian durante la vida útil del activo. Sin embargo, si no existe certeza razonable de que la Compañía obtendrá la propiedad al término del plazo del arrendamiento, el activo se depreciará durante su vida útil estimada o en el plazo del arrendamiento, el que sea menor.

Cuando los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo arrendado permanecen sustancialmente con el arrendador, se clasifican como arrendamientos operativos y las rentas devengadas se cargan a resultados conforme se incurren.

Como arrendataria, la Compañía reconoce los pagos por rentas bajo arrendamientos operativos como un gasto, empleando el método de línea recta, durante la duración del contrato de arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática para reflejar más adecuadamente el patrón de consumo de los beneficios del arrendamiento.

Grupo Lala como arrendador

Los arrendamientos en los que la Compañía no transfiere sustancialmente todos los riesgos y beneficios de la propiedad del activo se clasifican como arrendamientos operativos. Los costos directos iniciales incurridos en la negociación de un arrendamiento operativo se agregan al valor neto en libros del activo arrendado, y se reconocen durante la vigencia del arrendamiento sobre la misma base que los ingresos por arrendamiento. Los arrendamientos contingentes se reconocen como ingresos en el periodo en el que se obtienen.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (concluye)

s) Utilidad por acción

La utilidad por acción básica se calcula dividiendo la utilidad neta del periodo atribuible a la parte controladora entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el año. La utilidad diluida por acción es calculada ajustando la utilidad neta atribuible a la participación ordinaria de la tenedora y las acciones ordinarias.

Durante 2014 y 2013 no hubo instrumentos potencialmente dilutivos.

t) Estado de flujos de efectivo

El flujo de efectivo se utiliza aplicando el método indirecto para la presentación de los flujos de efectivo de las actividades de operación, por lo que la utilidad antes de impuestos es ajustada por partidas que no requirieron, ni utilizaron flujos de efectivo, así como flujos correspondientes a actividades de inversión y financiamiento. Los dividendos cobrados son presentados como actividades de inversión y los intereses y dividendos pagados como actividades de financiamiento.

u) Deterioro de activos de larga duración y de activos intangibles distintos al crédito mercantil

Al final de cada periodo, la Compañía evalúa los importes en libros de sus activos de larga duración para determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. En tal caso, se calcula el monto recuperable del activo a fin de estimar la pérdida por deterioro (en caso de existir).

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor en uso. Al estimar el valor en uso, los flujos de efectivo futuros estimados son descontados a valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje las condiciones actuales del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos para el activo.

Si el monto recuperable de un activo se estima que es menor que su importe en libros, el importe en libros del activo se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en los resultados.

v) Conversión de conveniencia

Las cantidades expresadas en dólares americanos al 31 de diciembre de 2014 mostradas en los estados financieros se incluyen solamente para la conveniencia del lector y se convierten de pesos mexicanos a la tasa de \$ 14.72 por dólar americano, que es el tipo de cambio al 31 de diciembre de 2014, utilizando el tipo de cambio publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de diciembre de 2014. Dicha conversión no se deberá interpretar como una declaración de que las cantidades en pesos mexicanos se han convertido, pudieron haber sido convertidas o podrían ser convertidas en el futuro a dólares americanos a este u otro tipo de cambio.

w) Información por segmentos

La información de los segmentos se prepara con base en información usada por el Director Operativo a cargo de la Toma de Decisiones ("CODM" por sus siglas en inglés) de la Compañía, que es el Director General.

4. SUPUESTOS, ESTIMACIONES Y CRITERIOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS

La elaboración de los estados financieros consolidados de la Compañía requiere que la administración efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados criterios y supuestos que afectan los importes registrados de los ingresos, gastos, activos y pasivos, así como la revelación de los pasivos contingentes al cierre del periodo que se reporta. Sin embargo, la incertidumbre acerca de estos supuestos y estimaciones podría producir resultados que requieran de un ajuste material al valor neto en libros del activo o pasivo afectado en periodos futuros.

Criterios

Al aplicar las políticas contables de la Compañía, la administración utilizó los siguientes criterios que tienen el efecto más importante en los montos reconocidos en los estados financieros consolidados:

Estimaciones y supuestos

Los supuestos clave relacionados con el futuro y otras fuentes clave de la incertidumbre relacionada con la estimación a la fecha del estado de situación financiera, que conlleven un riesgo importante de dar lugar a un ajuste material a los valores netos en libros de los activos y pasivos dentro del siguiente ejercicio contable, se describen a continuación. La Compañía basa sus supuestos y estimaciones en parámetros que se encontraban disponibles al momento de elaboración de los estados financieros consolidados. Sin embargo, las circunstancias y los supuestos existentes en relación con los cambios futuros podrían sufrir alguna modificación debido a los cambios en los mercados o circunstancias que se encuentren fuera del control de la Compañía.

Deterioro de inversiones disponibles para la venta

La Compañía da seguimiento al valor razonable de las inversiones disponibles para la venta y cuando determina que el decremento constante del valor razonable de las inversiones representa evidencia objetiva de que el activo está deteriorado, reclasifica la pérdida reconocida en la utilidad integral al estado de resultado integral.

Por los períodos concluidos al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Compañía no cuenta con inversiones disponibles para la venta.

Deterioro de propiedad planta y equipo

La Compañía estima el valor en uso de los activos por los cuales existen evidencias de deterioro mediante la estimación de los flujos de efectivo futuros utilizando información y supuestos internos sobre el ingreso que dichos activos pueden generar mediante su uso en las condiciones actuales. Para descontar el valor en uso la Compañía determina una tasa de descuento antes de impuestos que refleje las condiciones actuales del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos para el activo.

Estas diferencias de interpretación pueden surgir en una amplia variedad de asuntos en función de las condiciones imperantes en el domicilio respectivo de las empresas de Grupo Lala.

Recuperabilidad de los impuestos

Los impuestos diferidos activos se reconocen por las pérdidas fiscales no utilizadas, en la medida que sea probable que la utilidad fiscal esté disponible contra las que las pérdidas pueden ser utilizadas. Se requiere de un juicio administrativo importante para determinar el importe de impuestos diferidos activos 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.

4. SUPUESTOS, ESTIMACIONES Y CRITERIOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS (concluye)

Deterioro de intangibles

Anualmente se realiza una prueba de deterioro de los activos intangibles con vida útil indefinida, tanto a nivel individual como a nivel de unidad generadora de efectivo, según corresponda, y cuando las circunstancias indiquen que el valor en libros pueda estar deteriorado.

La pérdida o ganancia surgida al dar de baja un activo intangible se determina como la diferencia entre el importe neto obtenido por su enajenación y el valor en libros del activo, y se reconoce en la cuenta de resultados cuando el activo se da de baja (ver Nota 13).

Deterioro de crédito mercantil

Una vez al año se realizan las pruebas de deterioro de los créditos mercantiles a nivel de unidad generadora de efectivo, o bien, cuando existen indicios de deterioro, mediante la estimación de los flujos de efectivo futuros, utilizando información y supuestos internos sobre el ingreso que pudiera estar generando dicha unidad generadora de efectivo, en las condiciones actuales. Las hipótesis utilizadas para determinar el importe recuperable para cada unidad generadora de efectivo de la Compañía incluyendo un análisis de sensibilidad, se explican en la Nota 12.

Provisiones por demandas laborales

La Compañía determina las probabilidades e importes que considera que tendría que pagar para liquidar dichas demandas, y genera una reserva conforme a dicha información. Dado que las demandas son demandas no relacionadas unas con otras, fueron evaluadas de forma individual bajo el método de mejor estimado.

Obligaciones Laborales

El costo de los planes de pensión de beneficios definidos, y el valor presente de las obligaciones de planes de pensión se determinan mediante valuaciones actuariales. Las valuaciones actuariales implican varias suposiciones que podrían diferir de los acontecimientos que efectivamente tendrán lugar en el futuro. Estas suposiciones incluyen la determinación de la tasa de descuento, los aumentos salariales futuros, los índices de mortalidad y los aumentos futuros de las pensiones. Debido a la complejidad de la valuación, las suposiciones subyacentes y su naturaleza de largo plazo, las obligaciones por beneficios definidos son sensibles a los cambios en estas suposiciones. Todas estas suposiciones se revisan a cada fecha de cierre del periodo sobre el que se informa, las cuales se describen en la Nota 17.

5. ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS

El 22 de diciembre de 2014, Grupo Lala, a través de algunas de sus subsidiarias ubicadas en países de Centroamérica, adquirió los activos, asumió ciertos pasivos (que en su conjunto constituyen un negocio), y a su vez, a partir de esa misma fecha, obtuvo el control de las operaciones de Eskimo S.A., y compañías afiliadas, con lo cual Grupo Lala busca expandir su participación de mercado.

Eskimo, S.A. es una empresa de alimentos nicaragüense con más de 72 años de operación. Sus principales categorías de productos son helados, paletas, leche, mantequilla, crema, yogurt y bebidas. En su principal mercado, Nicaragua, es líder dentro de la industria láctea. Cuenta con una red de distribución que atiende a más de 15 mil puntos de venta dentro de los canales de distribución moderno y tradicional, con operaciones en Honduras, El Salvador y Costa Rica.

El fondeo de la operación, se realizó con recursos propios. Dicha transacción incluyó las marcas comerciales, activos fijos, algunos otros intangibles e inventarios, de las operaciones que mantenía la compañía en Nicaragua, Honduras, Costa Rica y El Salvador, en donde se fabrica, distribuye y comercializan helados, paletas, leche, mantequilla, crema, yogurt y bebidas, principalmente.

5. ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS (concluye)

A la fecha de emisión de estos estados financieros, se encuentra en proceso de elaboración el Estudio de Alojamiento del Precio Pagado ("Purchase Price Allocation"), a fin de asignar o distribuir el costo de la contraprestación a los activos adquiridos y pasivos asumidos, valuados a su valor razonable.

6. OPERACIÓN DISCONTINUADA

Mediante Asamblea General extraordinaria de Accionistas celebrada el 7 de junio de 2013, la Compañía aprobó la escisión de las operaciones en los Estados Unidos de América mismas que se desconsolidaron al cumplir con los requisitos establecidos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Los resultados de las operaciones escindidas de la Compañía en los Estados Unidos de América, se presentan en el estado consolidado de resultado integral en la línea de "operaciones discontinuadas" para los periodos presentados en este documento. Estas operaciones eran un segmento operativo separado hasta su escisión. El estado de resultado integral es el siguiente:

	<u>Al 30 de junio de 2013</u>
Ventas netas	\$ 10,642,393
Costo de lo vendido	<u>8,501,164</u>
Utilidad bruta	2,141,229
Gastos de distribución	1,560,067
Gastos de operación	<u>806,158</u>
Pérdida de operación	<u>(224,996)</u>
(Gastos) productos financieros, neto	<u>(9,353)</u>
Pérdida antes de impuestos a la utilidad	(234,349)
Impuestos a la utilidad	<u>(28,714)</u>
Pérdida de operación discontinuada	\$(205,635)
Partidas que pueden reclasificarse posteriormente al resultado del periodo:	
Efecto de conversión de operaciones extranjeras	<u>(12,574)</u>
Otras partidas de la pérdida integral de la operación discontinuada	<u>(12,574)</u>
Pérdida integral del periodo, neta de impuestos de la operación discontinuada	<u><u>\$(218,209)</u></u>

Los flujos de efectivo correspondientes a la operación discontinuada, se presentan en los estados consolidados de flujos de efectivo, en líneas por separado.

7. EFECTIVO Y EQUIVALENTES

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Compañía tiene los siguientes saldos de efectivo y equivalentes:

	2014	2013
Caja chica	\$ 4,141	\$ 3,798
Bancos	627,576	2,915,100
Inversiones disponibles a la vista	4,782,571	5,523,154
	\$ 5,414,288	\$ 8,442,052

8. CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

Un análisis de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre 2014 y 2013, se muestran a continuación:

	2014	2013
Cuentas por cobrar	\$ 2,689,345	\$ 2,427,183

Las cuentas por cobrar a clientes de comercio organizado no generan intereses y generalmente su plazo de crédito es de 15 a 30 días.

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la antigüedad de las cuentas por cobrar es como sigue:

	Cartera corriente	De 1 a 60 días	De 61 a 120 días	Más de 121 días	Total 2014
Cuentas por cobrar	\$ 2,302,894	\$ 318,800	\$ 41,289	\$ 26,362	\$ 2,689,345

	Cartera corriente	De 1 a 60 días	De 61 a 120 días	Más de 121 días	Total 2013
Cuentas por cobrar	\$ 1,959,707	\$ 436,339	\$ 19,844	\$ 11,293	\$ 2,427,183

Periódicamente se realizan evaluaciones de crédito de los clientes y se reconocen los deterioros necesarios para cubrir las pérdidas basándose en el análisis de cada cliente. El análisis de la provisión de deterioro de cuenta por cobrar, es como sigue:

	Saldo inicial 2013	Cargo por el año	Utilizado	Efecto de conversión en moneda extranjera	Saldo final 2014
Provisión por deterioro	\$ 92,827	\$ 12,534	\$(18,410)	\$ 221	\$ 87,172

	Saldo inicial 2012	Cargo por el año	Utilizado	Movimientos del periodo de operación discontinuada	Operación discontinuada	Efecto de conversión en moneda extranjera	Saldo final 2013
Provisión por deterioro	\$ 384,072	\$ 26,933	\$(12,116)	\$ 13,851	\$(319,930)	\$ 17	\$ 92,827

8. CUENTAS POR COBRAR CLIENTES (concluye)

Al 31 de diciembre 2014 y 2013, la provisión por deterioro de las cuentas incobrables asciende a \$ 87,172 y \$ 92,827, respectivamente. La provisión por deterioro incrementó en 2014 y 2013 en \$ 12,534 y \$ 26,933, respectivamente.

Con respecto al riesgo crediticio en sus cuentas por cobrar, la compañía evalúa y valora el riesgo de las cuentas no vencidas ni deterioradas, como se describe en la nota 28.

9. PARTES RELACIONADAS

- a) Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Compañía tiene los siguientes saldos por cobrar con las partes relacionadas:

	2014	2013
Por cobrar:		
Afiliadas:		
Lala Branded Products, Inc	\$ 57,509	\$ 99,871
National Dairy, LLC	28,339	20,163
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	25,928	11,603
Leche Bell, S.A. de C.V.	6,652	8,676
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	267	-
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	10	8
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	-	39,047
Laguna Dairy, S.A. de C.V.	-	1,823
Borden Dairy Company	-	84
Accionistas:		
Accionistas, por venta de fletes y otros bienes y servicios	17,675	12,608
	\$ 136,380	\$ 193,883

La Compañía evalúa para cada periodo de reporte la recuperabilidad de las cuentas por cobrar a cargo de partes relacionadas, examinando la posición financiera y el mercado en el que opera cada una de ellas. Al 31 de diciembre de 2014 y 2013 no hay cuentas incobrables por operaciones con partes relacionadas.

- b) Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Compañía tiene los siguientes saldos por pagar a partes relacionadas:

	2014	2013
Por pagar:		
Afiliadas:		
Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A. (UCIALSA)	\$ 201,988	\$ 120,381
Fundación Lala, A.C. (viii)	96,783	137,657
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	25,157	-
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	14,264	12,748
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	1,032	232
Nuplen Productos y Servicios S.A. de C.V.	472	173
Leche Bell, S.A. de C.V.	438	806
Nuplen, S.A. de C.V.	91	160
National Dairy, LLC	-	23,914
Borden Dairy Company	-	8,724
Lala Branded Products, Inc	-	32

9. PARTES RELACIONADAS (continúa)

	2014	2013
Accionistas:		
Accionistas, por dividendos por pagar y compra de fletes y otros bienes y servicios	112	111
	\$ 340,337	\$ 304,938

Como se menciona en la Nota 25, UCIALSA proporcionó préstamos a algunos de sus socios, accionistas de la Compañía por un monto de \$ 760,000. UCIALSA se considera una parte relacionada, ya que Grupo Lala tiene una inversión menor en esta empresa, la cual se incluye en el rubro de "otras inversiones de capital".

- c) Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Compañía tuvo las siguientes operaciones con partes relacionadas:

	2014	2013
Compras y gastos:		
Compra de leche fluida (i)	\$ 14,229,138	\$ 13,514,211
Compra de producto terminado (ii)	133,984	135,325
Pago de intereses, servicios administrativos, rentas y otros (iii)	147,545	124,723
	\$ 14,510,667	\$ 13,774,259
Ingresos por:		
Ingresos por fletes y otros (iv)	\$ 409,359	\$ 895,878
Ingresos por producto terminado (v)	98,756	146,042
Cobro de intereses (vi)	31,221	3,339
	\$ 539,336	\$ 1,045,259
Préstamos cobrados (pagados) (vii):		
Préstamos recibidos	\$ 87,747	\$ 659,271
Préstamos pagados	(17,558)	(904,719)

- (i) Leche fluida de productores accionistas de la Compañía.
- (ii) Las operaciones con Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V., consisten básicamente en compras de químicos utilizados en la limpieza de la maquinaria.
- (iii) Adicionalmente, se tienen operaciones con Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V., Nuplen, S.A. de C.V., Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V. y también con Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V. que incluyen la prestación de servicios administrativos y de arrendamiento cuyos términos son renovables periódicamente, más un margen de utilidad basado en un estudio de precios de transferencia.
- (iv) Los ingresos por fletes son principalmente servicios de recolección de leche que se cobran a los socios productores. Adicionalmente, durante 2013, se realizó la venta de las marcas comerciales principalmente de Frusion y LaCrème a Lala Branded Products, Inc. por la cantidad de US\$ 8,320, equivalente a \$ 107,693.
- (v) Se realiza venta de grasa butírica principalmente, a Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V., que posteriormente comercializa con terceros.
- (vi) El cobro de intereses proviene de las inversiones que se han tenido con la Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A., con vencimientos menores a 90 días, mismas que generan rendimientos que van del 4.0% al 5.6% anual.

9. PARTES RELACIONADAS (concluye)

(vii) Al 31 de diciembre de 2014, se tienen contratados créditos por pagar a la Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A., bajo las siguientes condiciones:

Subsidiaria	Importe original del crédito en pesos	Moneda	Tasa de interés	Vencimiento
Prolacsa (Guatemala)	\$ 15,454	Dólares	Libor + 7.03	30 de abril de 2017
Prolacsa (Guatemala)	24,391	Dólares	Libor + 7.03	30 de septiembre de 2019
Envases Elopak	73,590	Dólares	Libor + 5	20 de febrero de 2015
Envases Elopak	25,000	Pesos	TIIE + 3	30 de enero de 2015
Envases Elopak	25,000	Pesos	TIIE + 3	27 de febrero de 2015
Envases Elopak	25,000	Pesos	TIIE + 3	31 de marzo de 2015
Envases Elopak	23,195	Pesos	TIIE + 3	30 de abril de 2015

(viii) La Compañía tiene un crédito revolvente con Fundación Lala, el cual devenga una tasa de interés equivalente a los Certificados de Tesorería ("CETES"). El saldo por pagar al 31 de diciembre de 2014 y 2013, asciende a \$ 96,783 y \$ 137,657, respectivamente.

d) Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, los beneficios a empleados otorgados a personal administrativo clave, es como sigue:

	2014	2013
Prestaciones a corto plazo	\$ 128,949	\$ 174,401
Indemnizaciones por cese de contrato	3,440	5,682
	\$ 132,389	\$ 180,083

10. INVENTARIOS

a) Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Compañía tiene los siguientes saldos de inventarios:

	2014	2013
Productos terminados	\$ 1,187,609	\$ 1,202,893
Producción en proceso	405,348	173,563
Materia prima y empaque	940,806	980,772
Refacciones	135,217	162,379
Tarimas y canastillas	114,691	109,390
	\$ 2,783,671	\$ 2,628,997

11. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

a) Las propiedades, planta y equipo, al 31 de diciembre de 2014 y 2013, se integran como sigue:

	Saldo inicial 31 de diciembre de 2013	Altas	Capitalizaciones	Bajas	Depreciación	Efecto de conversión	Saldo final 31 de diciembre de 2014
Edificios	\$ 2,846,191	\$ 112,265	\$ 9,140	\$(23)	\$ -	\$ 127	\$ 2,967,700
Mejoras a locales arrendados	283,226	21,087	-	-	-	1,760	306,073
Maquinaria y equipo	7,951,630	737,801	163,103	(18,695)	-	11,257	8,845,096
Equipo de transporte	5,167,845	1,198,293	-	(220,947)	-	7,758	6,152,949
Mobiliario y otros	1,574,985	261,625	1,038	(5,032)	-	4,700	1,837,316
	17,823,877	2,331,071	173,281	(244,697)	-	25,602	20,109,134
Dep acumulada de edificios	(2,444,166)	-	-	-	(72,064)	-	(2,516,230)
Dep acumulada mejoras a locales arrendados	(158,783)	-	-	-	(8,691)	(701)	(168,175)
Dep acumulada de maquinaria	(2,163,232)	-	-	10,277	(427,225)	(10,399)	(2,590,579)
Dep acumulada de transporte	(3,073,239)	-	-	203,153	(358,894)	(3,873)	(3,232,853)
Dep acumulada de muebles y otros	(1,272,330)	-	-	4,563	(115,026)	(4,371)	(1,387,164)
	(9,111,750)	-	-	217,993	(981,900)	(19,344)	(9,895,001)
Terrenos	902,513	164,508	-	-	-	313	1,067,334
Construcción en proceso	208,587	901,058	(173,281)	-	-	26,111	962,475
Refacciones críticas	110,579	54,926	-	(48,241)	-	-	117,264
Propiedad, planta y equipo, neto	\$ 9,933,806	\$ 3,451,563	\$ -	\$(74,945)	\$(981,900)	\$ 32,682	\$ 12,361,206

	Saldo al 31 de diciembre de 2012	Altas	Capitalización	Bajas	Depreciación	Efecto de conversión	Movimiento del periodo de operación discontinuada	Operación discontinuada	Saldo final al 31 de diciembre de 2013
Edificios	\$ 3,520,070	\$ 40,760	\$ 260,955	\$(2,755)	\$ -	\$ -	\$ 27,716	\$(1,000,555)	\$ 2,846,191
Mejoras a locales arrendados	292,946	16,051	-	(624)	-	140	26	(25,313)	283,226
Maquinaria y equipo	9,929,187	506,966	273,945	(61,158)	-	788	352,318	(3,050,416)	7,951,630
Equipo de transporte	5,396,566	241,310	-	(250,177)	-	426	26,210	(246,490)	5,167,845
Mobiliario y otros	1,631,383	94,767	-	(23,049)	-	368	647	(129,131)	1,574,985
	20,770,152	899,854	534,900	(337,763)	-	1,722	406,917	(4,451,905)	17,823,877
Dep acumulada de edificios	(2,512,569)	-	-	605	(84,071)	-	(22,658)	174,527	(2,444,166)
Dep acumulada mejoras a locales arrendados	(156,701)	-	-	146	(8,046)	(55)	(1,212)	7,085	(158,783)
Dep acumulada de Maquinaria	(2,803,717)	-	-	47,139	(385,773)	(699)	(110,704)	1,090,522	(2,163,232)
Dep acumulada de transporte	(3,037,768)	-	-	229,831	(358,437)	(299)	(24,364)	117,798	(3,073,239)
Dep acumulada de muebles y otros	(1,248,072)	-	-	22,083	(79,755)	(348)	(13,446)	47,208	(1,272,330)
	(9,758,827)	-	-	299,804	(916,082)	(1,401)	(172,384)	1,437,140	(9,111,750)

	Saldo al 31 de diciembre de 2012	Altas	Capitalización	Bajas	Depreciación	Efecto de conversión	Movimiento del periodo de operación discontinuada	Operación discontinuada	Saldo final al 31 de diciembre de 2013
Terrenos	1,348,242	3,225	-	(2,071)	-	(113)	460	(447,230)	902,513
Construcciones en proceso	381,862	361,815	(534,900)	-	-	(190)	-	-	208,587
Refacciones críticas	45,024	67,227	-	(1,672)	-	-	-	-	110,579
Propiedad, planta y equipo, neto	\$ 12,786,453	\$ 1,332,121	\$ -	\$(41,702)	\$ (916,082)	\$ 18	\$ 234,993	\$(3,461,995)	\$ 9,933,806

- b) Actualmente se tienen en construcción dos plantas productoras de leche UHT, una ubicada en Nicaragua y otra en Irapuato, México, donde se estima que la inversión ascienda a \$ 350,000 y \$ 300,000, respectivamente y se estima se concluyan en el ejercicio 2015.
- c) Adicionalmente se tiene un proyecto para la instalación de una línea de alta calidad de impresión HQP en la planta de Elopak, la estimación de inversión total es de \$175,600, misma que está sujeta a capitalización de intereses.
- d) La información relevante para la determinación del costo de préstamos capitalizables es la siguiente:

	2014	2013
Monto invertido en la adquisición de activos calificables	\$ 35,707	\$ 277,779
Intereses capitalizados	7,423	13,989
Tasa de capitalización	5.89%	8.39%

El monto invertido, así como los intereses capitalizables se incluyen en la línea de construcciones en proceso, mismos que al 31 de diciembre de 2014, ya se han capitalizado \$ 173,282, el saldo remanente al momento de su capitalización se amortizará en 15 años, que se estima sea la vida útil de la maquinaria.

- e) Las refacciones críticas se incluyen en el rubro de maquinaria y equipo y se reconocen en resultados conforme se consumen.
- f) El gasto de depreciación para los años terminados al 31 de diciembre de 2014 y 2013 fue de \$ 981,900 y \$ 916,082, respectivamente, para el ejercicio del 2013 el gasto correspondiente a la operación discontinuada ascendió a \$ 171,908.

12. CRÉDITO MERCANTIL

- a) Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la integración del crédito mercantil se muestra a continuación:

	2014	2013
Saldo al inicio del año	\$ 208,103	\$ 1,003,619
Efecto de conversión de operación discontinuada	-	820
Operación discontinuada	-	(797,306)
Efecto de conversión	12,301	970
Saldo al cierre del año	\$ 220,404	\$ 208,103

12. CRÉDITO MERCANTIL (continúa)

Evaluación del deterioro del crédito mercantil:

La Compañía realizó sus pruebas anuales de deterioro del valor del crédito mercantil al 31 de diciembre de 2014 y 2013, en donde no existió un deterioro del valor del crédito mercantil.

El comportamiento de las tendencias económicas y de competencia en los mercados en los que opera Grupo Lala, tienen un impacto significativo en la evaluación del deterioro del crédito mercantil y en la determinación de los valores de recuperación de las unidades generadoras de efectivo. La totalidad del saldo del crédito mercantil fue generado por combinaciones de negocios realizadas en México y Guatemala.

Los siguientes factores son considerados para la evaluación del valor de recuperación:

- Participación en el mercado y niveles de precios esperados.
- El tamaño del mercado en el que opera Grupo Lala para efectos de la estimación de los valores recuperables.
- Comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso.
- La tasa de descuento específica del país en el que se opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) y las variables a considerar de los participantes del mercado.
- La tasa de crecimiento de perpetuidad estimada.

A continuación se describen los parámetros utilizados para la estimación del valor de recuperación de las unidades generadoras de efectivo, a las cuales es asignado el crédito mercantil:

- Proyecciones de flujos de efectivo de los próximos de 5 a 9 años para México y 5 años para Guatemala con base en estimaciones realizadas al cierre del ejercicio de la fecha de valuación considerando las proyecciones aprobadas por la Administración que incluye las últimas tendencias conocidas.
- Una tasa de descuento del país en el que se opera, la cual considera los riesgos específicos del mercado.
- Tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que Grupo Lala opera.

A continuación se describen las tasas de descuento y de crecimiento de perpetuidad utilizadas por los periodos terminados al 31 de diciembre de 2014 y 2013:

	México		Guatemala	
	2014	2013	2014	2013
Tasa de descuento/WACC	9.1%	10.7%	10.1%	13.2%
Tasa de crecimiento de perpetuidad	3.7%	3.7%	3.7%	3.7%

Las principales unidades generadoras de efectivo que dieron origen a un crédito mercantil y sus valores en libros se describen a continuación:

	2014		2013	
México:				
Gelatinas ART	\$	114,093	\$	114,093
Otros		17,926		17,926
Guatemala:				
Foremost		88,385		76,084
	\$	220,404	\$	208,103

12. CRÉDITO MERCANTIL (concluye)

Para efectos del cálculo del valor recuperable de las unidades generadoras de efectivo se utilizan tasas de descuento después de impuestos, las cuales son aplicadas a los flujos de efectivo después de impuestos, ya que los valores recuperables determinados son idénticos a los que se obtendrían utilizando flujos de efectivo y tasas de descuento antes de impuestos.

La Compañía realiza los análisis de sensibilidad acerca del impacto de un posible incremento o disminución del 1% en la tasa de descuento y en la tasa de crecimiento perpetuo en las unidades generadoras de efectivo más importantes, como se muestra a continuación:

Unidad generadora de efectivo	Importe excedente del valor en libros	Impacto o disminución en el valor en uso			
		Tasa de descuento + 1%	Tasa de descuento - 1%	Tasa de crecimiento perpetuo + 1%	Tasa de crecimiento perpetuo - 1%
México:					
Gelatinas ART	\$ 65,747	\$ 33,130	\$ 113,359	\$ 97,723	\$ 43,779
Guatemala:					
Foremost	1,043,065	874,897	1,273,733	1,225,671	909,632

13. ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS

a) Activos intangibles se integra al 31 de diciembre de 2014 y 2013, como sigue:

Vida útil estimada	Saldo inicial al 31 de diciembre de 2013	Inversiones en el año	Deterioro	Amortización	Efecto de conversión de entidades en el extranjero	Saldo final al 31 de diciembre de 2014
Marcas (i)	\$ 505,034	\$ 661,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,166,534
Fórmulas (i)	80,987	87,337	-	-	529	168,853
<u>Vida definida:</u>						
Licencias 5 a 20 años	264,051	9,152	-	-	-	273,203
Acuerdos comerciales y otros 15 a 20 años	50,586	-	-	-	-	50,586
Amortización Acumulada	(276,957)	-	-	(4,465)	-	(281,422)
	\$ 623,701	\$ 757,989	\$ -	\$(4,465)	\$ 529	\$ 1,377,754

Vidas útiles	Saldo al 31 de diciembre de 2012	Inversiones	Deterioros	Amortización	Venta	Efecto de conversión de entidades en el extranjero	Movimiento del periodo de operación discontinuada	Operación discontinuada	Saldo final al 31 de diciembre de 2013
Marcas (ii y iii)	\$ 1,740,117	\$ 1,350	\$(132,282)	\$ -	\$(107,693)	\$(496)	\$ 1,026	\$(996,988)	\$ 505,034
Fórmulas	80,987	-	-	-	-	-	-	-	80,987
<u>Vida definida:</u>									
Licencias 5 a 20 años	402,775	-	-	-	-	-	143	(138,867)	264,051
Acuerdos comerciales y otros 15 a 20 años	869,361	-	-	-	-	-	843	(819,618)	50,586
Amortización acumulada	(483,431)	-	-	(10,245)	-	-	(25,120)	241,839	(276,957)
	\$ 2,609,809	\$ 1,350	\$(132,282)	\$(10,245)	\$(107,693)	\$(496)	\$(23,108)	\$(1,713,634)	\$ 623,701

13. ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS (continúa)

- (i) Durante 2014, se registraron diversas inversiones en el rubro de intangibles, patentes, propiedad intelectual y marcas comerciales, así como formulaciones, “know-how” y procesos de operación entre los cuales se encuentra lo relacionado con Eskimo.
- (ii) Durante el ejercicio 2013, Grupo Lala reconoció pérdidas por deterioro en sus marcas comerciales Frusion y LaCrème, comercializadas en los Estados Unidos de América por la cantidad de \$ 132,282, ya que las ventas de las mismas fueron por debajo de lo esperado, dichas marcas fueron vendidas a finales del año 2013 tal como se menciona en la nota 9.
- (iii) En el ejercicio 2013 se compraron los derechos de uso de marca de Nutrishurt por la cantidad de \$ 1,350.

Para valuar el valor recuperable de las marcas al 31 de diciembre de 2014 se utilizó la metodología de enfoque de ingresos o flujos descontados. Los supuestos utilizados fueron proyecciones de flujos a 8 años, con una tasa de crecimiento a perpetuidad del 3.7% a los cuales se aplicó una tasa de descuento equivalente al costo ponderado de capital (“WACC”) determinado al cierre de cada año del 9.59%

El efecto de los deterioros se registra en el rubro de gastos de operación.

- b) Otros activos al 31 de diciembre de 2014 y 2013, se integra como sigue:

	Vidas útiles	Saldo inicial al 31 de diciembre 2013	Inversiones	Disminuciones	Amortizaciones	Efecto de conversión de entidades en el extranjero	Saldo final al 31 de diciembre de 2014
	5 a 10 años						
Derechos de agua		\$ 25,951	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,951
Depósitos en garantía		53,411	3,117	(2,019)	-	289	54,798
Pago anticipado		262,350	-	-	-	-	262,350
Otras cuentas por cobrar a largo plazo		31,077	-	(18,885)	-	-	12,192
Amortización acumulada		(24,658)	-	-	(14,296)	-	(38,954)
Refacciones de largo plazo		43,685	8,089	-	-	-	51,774
		\$ 391,816	\$ 11,206	\$ (20,904)	\$ (14,296)	\$ 289	\$ 368,111

	Vidas útiles	Saldo inicial al 31 de diciembre 2012	Inversiones	Disminuciones	Amortizaciones	Efecto de conversión de entidades en el extranjero	Movimiento del periodo de operación discontinuada	Operación discontinuada	Saldo final al 31 de diciembre de 2013
	5 a 10 años								
Derechos de agua		\$ 25,951	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25,951
Depósitos en garantía		65,652	2,350	(1,129)	-	20	25,336	(38,818)	53,411
Pago anticipado		74,521	262,350	-	-	-	(11,024)	(63,497)	262,350
Otras cuentas por cobrar a largo plazo		-	31,077	-	-	-	-	-	31,077
Amortización acumulada		(72,212)	-	-	(6,949)	-	(7,850)	62,353	(24,658)
Refacciones de largo plazo		103,462	10	(59,787)	-	-	-	-	43,685
		\$ 197,374	\$ 295,787	\$ (60,916)	\$ (6,949)	\$ 20	\$ 6,462	\$ (39,962)	\$ 391,816

13. ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS (concluye)

En el mes de agosto de 2013, la subsidiaria Innovación en Alimentos, S.A. de C.V., celebró un contrato de licencia de uso exclusivo de ciertas marcas, para fabricar y distribuir los productos relacionados en la categoría de refrigerados, lo que incluye principalmente yogurts y quesos en México. Por esta operación se realizó un pago anticipado parcial de regalías, de conformidad con el contrato antes mencionado. El importe por esta operación ascendió a \$ 262,350. El importe del pago se reconoce en resultados conforme transcurre la vida del contrato.

El gasto total de amortización de activos intangibles y otros activos para los años terminados al 31 de diciembre de 2014 y 2013 fue de \$ 18,761 y \$ 17,194, respectivamente y para la operación discontinuada durante el 2013 fue de \$ 32,971.

14. INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

a) La integración de las acciones en asociadas al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es la siguiente:

	Porcentaje	2014	2013
Inversiones en negocios conjuntos:			
Leche Bell, S.A. de C.V.	50.01%	\$ 56,811	\$ 50,777
Bell Servicios, S.A. de C.V.	50.01%	2,625	3,076
Inversiones en asociadas:			
Fundación Grupo Lala, A.C.	60%	10	10
Total inversiones en asociadas y negocios conjuntos		<u>\$ 59,446</u>	<u>\$ 53,863</u>

La Compañía posee el 60% de las acciones de Fundación Grupo Lala A.C., sin embargo, Grupo Lala no puede obtener beneficios de sus actividades, no tiene exposición relevante a riesgos residuales o de los riesgos que se deriven de las actividades de la Fundación. Tampoco se tiene ninguna obligación legal de fondearla ni de garantizar pasivos, por lo que no se tiene el control y no se consolida.

b) Negocios conjuntos

Los estados financieros consolidados incluyen la participación de los resultados de las operaciones de las compañías Leche Bell, S.A. de C.V. y Bell Servicios, S.A. de C.V., en las que Grupo Lala posee el 50.01% de las acciones. Al 31 de diciembre de 2014 y de 2013, las principales cifras de los activos y pasivos y por los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013 de los ingresos y gastos, son las siguientes:

	31 de diciembre de 2014		
	Leche Bell	Bell Servicios	Total
Activos circulante	\$ 50,688	\$ 12,206	\$ 62,894
Activos no circulantes	74,570	-	74,570
Pasivos a corto plazo	24,120	4,224	28,344
Pasivos a largo plazo	8,518	2,728	11,246
Capital contable	92,620	5,254	97,874
Valor contable de la inversión	\$ 46,310	\$ 2,627	\$ 48,937

14. INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS (concluye)

	31 de diciembre de 2014		
	Bell		
	Leche Bell	Servicios	Total
Ventas netas	\$ 426,258	\$ 78,414	\$ 504,672
Costo de ventas	296,034	10,412	306,446
Gastos de operación	115,894	66,646	182,540
Otros ingresos	1,468	138	1,606
Otros gastos	678	130	808
Costos financieros	(840)	(6)	(846)
Utilidad antes de impuestos	14,280	1,358	15,638
Impuestos a la utilidad	1,870	76	1,946
Utilidad neta	12,410	1,282	13,692
Participación en el resultado del ejercicio	\$ 6,205	\$ 641	\$ 6,846

	31 de diciembre de 2013		
	Bell		
	Leche Bell	Servicios	Total
Activos circulante	\$ 56,534	\$ 12,306	\$ 68,840
Activos no circulantes	80,830	-	80,830
Pasivos a corto plazo	47,216	4,377	51,593
Pasivos a largo plazo	9,594	1,770	11,364
Capital contable	80,554	6,152	86,712
Valor contable de la inversión	\$ 40,277	\$ 3,076	\$ 43,356

	31 de diciembre de 2013		
	Bell		
	Leche Bell	Servicios	Total
Ventas netas	\$ 420,096	\$ 82,246	\$ 502,342
Costo de ventas	284,632	9,834	294,466
Gastos de operación	123,376	69,862	193,238
Otros ingresos	308	72	380
Otros gastos	(424)	22	(402)
Costos financieros	(100)	(680)	(780)
Utilidad antes de impuestos	12,920	3,280	16,200
Impuestos a la utilidad	4,244	646	4,890
Utilidad neta	8,676	2,634	11,310
Participación en el resultado del ejercicio	\$ 4,338	\$ 1,317	\$ 5,655

15. DEUDA A CORTO Y LARGO PLAZO

a) Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la deuda a corto plazo de la Compañía se muestra a continuación:

Préstamos	Moneda	Tasa de interés	31 de diciembre de 2014	31 de diciembre de 2013
BBVA Bancomer, S.A. préstamo con vencimiento en mayo 2014	Dólar	Libor + 1.1	\$ -	\$ 617,066
Total			\$ -	\$ 617,066

El 6 de septiembre de 2013, Grupo Lala contrató un crédito con BBVA Bancomer, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer por US\$ 47,200. Este crédito fue reestructurado con una nueva fecha de vencimiento del 31 de julio de 2014 y una tasa de interés de Libor más 1.00 puntos porcentuales. El 24 de junio de 2014, se realizó un prepagado parcial del crédito por US\$ 23,500 y el resto, US\$ 23,700, se liquidó el 30 de junio de 2014.

15. DEUDA A CORTO Y LARGO PLAZO (concluye)

b) A continuación se presenta un análisis de préstamos bancarios y deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2014:

Préstamos	31 de diciembre de 2014			Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante	A largo plazo
Imbera Total, S.A. de C.V. préstamo con vencimiento hasta junio 2018	Pesos	5.54%	\$ 80,752	\$ 31,029	\$ 49,723
Total			\$ 80,752	\$ 31,029	\$ 49,723

c) A continuación se presenta un análisis de préstamos bancarios y deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2013:

Préstamos	31 de diciembre de 2013			Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante	A largo plazo
Imbera Total, S.A. de C.V. préstamo con vencimiento hasta junio 2018	Pesos	5.54%	\$ 110,107	\$ 29,355	\$ 80,752
Total			\$ 110,107	\$ 29,355	\$ 80,752

Los vencimientos de deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2014 son:

Año terminado al 31 de diciembre de	Monto de vencimiento
2016	\$ 32,070
2017	17,326
2018	327
	\$ 49,723

En enero de 2013, la Compañía liquidó su línea de crédito revolving con Wachovia Bank, una vez que llegó a su vencimiento. En abril de 2013, la Compañía pagó en su totalidad el préstamo que tenía con GE Capital; en junio de 2013, también liquidó el préstamo que tenía contratado con el Mercantil Commercebank.

Durante los meses de octubre y noviembre de 2013 se realizaron los siguientes prepagos de créditos bancarios sin que esto hubiese generado penalización o comisión alguna:

Préstamos	Moneda	Saldo insoluto	Fecha de prepago
Banco Mercantil del Norte, S.A	Pesos	\$ 511,895	18 de octubre de 2013
BBVA Bancomer, S.A.	Pesos	691,130	18 de octubre de 2013
HSBC México, S.A.	Pesos	737,765	18 de octubre de 2013
HSBC México, S.A.	Dólares	90,232	31 de octubre de 2013
BBVA Bancomer, S.A.	Pesos	1,491,500	6 de noviembre de 2013

Para el 31 de diciembre de 2014, la Compañía tiene líneas de crédito disponibles de \$ 8,104,486. La Compañía no paga ninguna comisión en esas líneas de crédito.

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, la Compañía no tiene ninguna restricción que requiera cumplir.

16. POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA

La Compañía tiene los siguientes activos y pasivos denominados en dólares norteamericanos al 31 de diciembre de 2014 y 2013:

	2014	2013
Activos circulantes	US \$ 36,150	US \$ 13,262
Pasivos a corto plazo	(86,976)	(117,334)
Pasivos a largo plazo	(7,608)	(19,677)
Posición (corta) larga neta	US \$(58,434)	US \$(123,749)

Los tipos de cambios utilizados para convertir los dólares a pesos al 31 de diciembre de 2014 y 2013, fueron \$ 14.72 pesos y \$ 13.08 pesos, respectivamente. Al 8 de abril de 2015, fecha de emisión del estado financiero, el tipo de cambio es de \$ 14.80.

17. OBLIGACIONES LABORALES

El pasivo por obligaciones laborales al 31 de diciembre de 2014 y 2013, se integra de la siguiente manera:

	2014	2013
Prima de antigüedad	\$ 343,802	\$ 311,648
Indemnización	123,902	106,524
Total de obligaciones laborales	\$ 467,704	\$ 418,172

a) A continuación se presenta un análisis de los pasivos y costo por obligaciones laborales de la compañía:

	2014		2013	
	Prima de antigüedad	Indemnización	Prima de antigüedad	Indemnización
Obligación de beneficios proyectados al inicio del año	\$ 311,648	\$ 106,524	\$ 321,299	\$ 73,045
Costo reconocido en resultados:				
Costo laboral	34,373	13,929	40,056	10,699
Costo financiero	20,713	7,388	18,900	4,374
Ganancia actuarial neta en otras partidas del resultado integral	(3,434)	(2,797)	-	-
Subtotal incluido en resultados	51,652	18,520	58,956	15,073
Beneficios pagados	(27,930)	(1,746)	(10,442)	(4,055)
Revaluación de (beneficios) pérdidas incluidos en otro resultado integral:				
Variaciones actuariales por cambios en hipótesis actuariales demográficas	-	-	(36,344)	33,756
Variaciones actuariales por cambios en hipótesis actuariales financieras	9,645	4,646	(25,003)	(13,476)
Ajustes por experiencia	(1,213)	(4,635)	3,182	2,135
Subtotal incluido en otro resultado integral partidas del resultado integral	8,432	11	(58,165)	22,415
Efecto de conversión Guatemala	-	593	-	46
Obligación por beneficios definidos al final del año	\$ 343,802	\$ 123,902	\$ 311,648	\$ 106,524

17. OBLIGACIONES LABORALES (continúa)

	2014		2013	
	Prima de antigüedad	Indemnización	Prima de antigüedad	Indemnización
Costo neto del periodo:				
Costo laboral	\$ 34,373	\$ 13,929	\$ 40,056	\$ 10,699
Costo financiero	20,713	7,388	18,900	4,374
Otros	(3,434)	(2,797)	-	-
Costo neto del periodo	\$ 51,652	\$ 18,520	\$ 58,956	\$ 15,073

Los pagos proyectados de beneficios a ser pagados de los planes, son como sigue:

Años terminados al 31 de diciembre:	
2015	\$ 35,860
2016	35,407
2017	33,848
2018	38,019
2019	41,403
Próximos cinco años (2020-2024)	267,432
Total	\$ 451,969

Las tasas utilizadas en el estudio actuarial fueron las siguientes:

	2014	2013
Descuentos de obligaciones laborales	6.75%	7.00%
Incremento salarial	4.00%	4.00%
Tasa de rotación	25.00%	25.00%
Mortalidad P.V. ¹	EMSSA ² 2009	EMSSA ² 2009
Discapacidad	Experiencia de mercado	Experiencia de mercado

¹ Porcentaje de Valuación

²EMSSA = Experiencia demográfica de mortalidad para activos

b) Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento

La sensibilidad de la tasa de descuento para obligaciones laborales es la siguiente:

Obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2014	México	Guatemala
	Obligación por beneficio definido	\$ 460,781
Tasa de descuento + 1%	406,658	6,000
Tasa de descuento - 1%	525,353	8,050

17. OBLIGACIONES LABORALES (concluye)

Impacto en la obligación por beneficios definidos	México	Guatemala
Tasa de descuento + 1%	\$(54,123)	\$(923)
Tasa de descuento - 1%	64,572	1,127

Obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2013	México	Guatemala
Obligación por beneficio definido	\$ 414,669	\$ 3,503
Tasa de descuento + 1%	376,196	3,274
Tasa de descuento - 1%	457,428	3,748

Impacto en la obligación por beneficios definidos	México	Guatemala
Tasa de descuento + 1%	\$(38,473)	\$(229)
Tasa de descuento - 1%	42,759	245

18. BENEFICIOS DIRECTOS A LOS EMPLEADOS A CORTO PLAZO Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES (PTU)

Las obligaciones corrientes por beneficios a los empleados se detallan como sigue:

	2014	2013
Vacaciones y prima vacacional por pagar	\$ 99,452	\$ 92,941
Sueldos y salarios por pagar y otras provisiones	128,970	87,266
Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)*	43,081	39,746
	\$ 271,503	\$ 219,953

* La PTU es un beneficio directo a empleados a corto plazo, otorgado únicamente por las compañías mexicanas, y está calculada a la tasa del 10% sobre la utilidad del ejercicio, determinada conforme a las bases establecidas en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Derivado de la Reforma fiscal 2014, se estableció una nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) la cual modifica la base para la determinación de la PTU del ejercicio y entre otros establece nuevos requisitos para las deducciones de ciertos gastos.

19. OTROS IMPUESTOS POR PAGAR

La Compañía ha identificado las siguientes provisiones para el impuesto correspondiente al retorno de marcas a México. El análisis de las provisiones es como sigue:

	Saldo al 31 de diciembre de 2013	Incremento	Efecto Fluctuación Cambiaría	Saldo al 31 de diciembre de 2014
Impuesto sobre la renta	\$ 142,946	\$ 4,444	\$ 17,944	\$ 165,334

19. OTROS IMPUESTOS POR PAGAR (concluye)

	Saldo al 31 de diciembre de 2012	Decremento	Pagos	Saldo al 31 de diciembre de 2013
Impuesto sobre la renta	\$ 795,859	\$ (59,749)	\$ (593,164)	\$ 142,946

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía había registrado una provisión de impuestos correspondientes a créditos fiscales relacionados con el uso de marcas registradas en el extranjero los cuales se consideraron como una posición incierta de impuesto por un valor de \$ 561,659. Asimismo, había registrado una provisión de impuesto por el retorno de dichas marcas a México por un valor de \$ 234,200. El total de la provisión antes mencionada ascendía a \$ 795,859, de los cuales se pagaron \$ 593,164, quedando al cierre del 2013, una provisión para el pago de \$ 142,946, equivalentes a US\$ 10,932, mismos que por efectos de actualización de tipo de cambio, se revalúan quedando en \$ 160,890, los cuales se estima liquidar durante 2015.

20. CAPITAL CONTABLE

- a) Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, el capital social de la Compañía está representado por 2,563,321,000 acciones ordinarias sin valor nominal, que representan el capital fijo, de las cuales 2,474,432,111 acciones suscritas y pagadas, se encuentran en circulación y la diferencia entre las acciones del capital autorizado y las acciones en circulación, se encuentra en tesorería.
- b) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas, de fecha 24 de abril de 2014 se aprobaron los resultados de la Compañía por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013, así mismo, se autorizó facultar al Consejo de Administración y/o a los apoderados o delegados designados, para llevar a cabo la adquisición y colocación de acciones propias, y determinar, en su caso, el monto, fechas, términos y demás condiciones aplicables, pudiendo destinar íntegramente para estos efectos el saldo de la cuenta de utilidades por aplicar, así mismo, se acordó que el saldo de las utilidades acumuladas, además de estar a disposición de los accionistas de la Sociedad, estuvieran a disposición del Consejo de Administración, otorgando a éste la autoridad para distribuir dichas cantidades, en su totalidad o en parte, según lo determine y proceda, a la constitución de reservas y/o a su distribución como dividendos a los accionistas de la Compañía.
- c) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 17 de diciembre de 2014, Lala Elopak, S.A. de C.V. decretó dividendos, en donde se le pagaron a la participación no controladora, la cantidad de \$ 32,340.
- d) Durante el 2014, la Compañía realizó la adquisición y colocación de 606,561 acciones propias que representan un importe de \$ 17,260.
- e) En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, de fecha 7 de junio de 2013 se aprobó la escisión de la Compañía, registrando una disminución en el capital social suscrito y pagado por la cantidad de \$ 14,725 millones, lo anterior, sin modificar la cantidad de acciones representativas del capital social que existían a esa fecha.
- f) En fecha 15 de octubre de 2013, la Compañía concluyó la transacción para la oferta pública inicial de acciones con valor de \$ 14,055 millones. El precio final de colocación de acuerdo al cierre de libros se ubicó en \$ 27.50 por acción, lo que derivó en la colocación de 444,444,444 acciones. Los costos derivados de la colocación ascendieron a \$ 415,473, los cuales incluyen principalmente pagos de comisiones a los colocadores, honorarios de abogados y auditores.
- g) En fecha 31 de octubre de 2013, los intermediarios colocadores ejercieron en su totalidad la opción de sobreasignación acordada por 66,666,667 acciones, al precio de oferta, es decir a \$ 27.50 por acción. La Compañía recibió \$ 1,833 millones de pesos adicionales por el ejercicio de la opción de sobreasignación.

20. CAPITAL CONTABLE (continúa)

- h) Derivado de las operaciones mencionadas en los dos párrafos anteriores, la Compañía registró un incremento de capital como sigue:

	Capital Social	Prima en emisión de acciones	Total
Oferta pública global	\$ 72,833	\$ 13,982,722	\$ 14,055,555
Gastos en emisión de acciones	-	(415,473)	(415,473)
Impuestos sobre la renta	-	124,642	124,642
Emisión de acciones, neto	\$ 72,833	\$ 13,691,891	\$ 13,764,724

- i) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de abril de 2013, se acordó el hacer disponibles las ganancias acumuladas a disposición del Consejo de Administración, otorgando la autoridad para distribuir dichas cantidades, en su totalidad o en parte, en forma de dividendos a los accionistas de la Compañía, consecuentemente, en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 27 de mayo de 2013, los miembros de la Junta aprobaron un dividendo de hasta \$ 1,050,000 y canceló los dividendos no pagados declarados en 2012 de \$ 706.
- j) En octubre de 2013, ya se había pagado la mitad del dividendo correspondiente al ejercicio 2012, que se decretó el 26 de abril de 2013, equivalente a \$ 0.51 por acción. Consecuentemente, el Consejo de Administración aprobó ampliar el monto total de dividendos decretados, para que a partir de esa fecha, el dividendo por acción también incluyera a los nuevos accionistas. Por lo anterior, se aprobó el pago de un dividendo en efectivo a todas las acciones que se encontraran en circulación al momento del pago, por la cantidad total de \$ 0.255 por acción, que equivale a aumentar en \$81,627, los \$ 1,050,000 que habían sido decretados originalmente.
- k) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 11 de diciembre de 2013, se aprobó un dividendo por la cantidad de \$ 0.3825 por cada una de las acciones representativas del capital social de la Compañía que se encontraran en circulación a la fecha del pago. Asimismo, se acordó adelantar la fecha del pago del dividendo decretado mediante la sesión de Consejo de Administración de fecha 25 de octubre de 2013, por la cantidad de \$ 0.1275 pagadero el 6 de febrero de 2014 para pagarlo el día 20 de diciembre de 2013.
- l) El saldo del efecto acumulado por conversión de las subsidiarias en el extranjero al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es como sigue:

	2014	2013
Saldo inicial del efecto por conversión	\$ 5,615	\$ 153,698
Efecto por conversión del año	37,837	(154)
Efecto por conversión del año de operación discontinuada	-	(12,574)
Reciclaje por disposición de marcas	-	(12,884)
Operación escindida	-	(122,471)
Saldo final efecto por conversión	\$ 43,452	\$ 5,615

- m) El saldo del efecto acumulado por cambios en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es como sigue:

20. CAPITAL CONTABLE (concluye)

	2014	2013
Saldo inicial en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales	\$(89,734)	\$(282,195)
Cambios en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales del año	(8,427)	36,285
Cambios en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales del año provenientes de asociadas	(276)	293
Efectos de impuestos diferidos	2,611	(10,974)
Operación escindida	-	166,857
Saldo final en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales	\$(95,826)	\$(89,734)

- n) El saldo acumulado de las partidas de la utilidad integral al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es como sigue:

	2014	2013
Efecto por conversión	\$ 43,452	\$ 5,615
Pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales	(95,826)	(89,734)
Saldo final de utilidad integral	\$ (52,374)	\$ (84,119)

- o) De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de la utilidad neta del año habrá de separarse un porcentaje para incrementar la reserva legal de la Sociedad, hasta alcanzar un monto equivalente al 20% del capital social histórico. Al 31 de diciembre 2014, el importe de la reserva legal asciende a \$ 105,616 el cual excede al valor requerido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, y se incluye en el renglón de utilidades acumuladas.
- p) Por los dividendos que pague la Compañía que provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), no se estará obligado al pago de ISR.

21. GASTOS DE OPERACIÓN

- a) La integración de los gastos de operación al 31 de diciembre de 2014 y 2013, es la siguiente:

	2014			2013		
	Costo de lo vendido	Gasto de distribución	Gastos de operación	Costo de lo vendido	Gasto de distribución	Gastos de operación
Beneficios a empleados	\$ 1,358,905	\$ 941,821	\$ 3,903,742	\$ 1,223,352	\$ 898,799	\$ 3,660,543
Amortizaciones y depreciaciones	496,212	80,659	423,791	437,194	95,610	396,687
Gastos de comercialización	-	-	3,457,903	-	-	3,298,939
Otros gastos de operación	-	2,235,071	927,817	-	2,026,653	882,247
Deterioros y pérdidas de marcas	-	-	-	-	-	119,398
Costos de materias primas y otros	26,825,606	-	-	25,947,532	-	-
Total gastos	\$ 28,680,723	\$ 3,257,551	\$ 8,713,253	\$ 27,608,078	\$ 3,021,062	\$ 8,357,814

21. GASTOS DE OPERACIÓN (concluye)

Dentro de los gastos comercialización se incluyen gastos tales como: mantenimiento y combustibles de unidades de reparto, publicidad, promoción e investigación de mercados, principalmente. Así mismo, los otros gastos de operación incluyen fletes y arrendamientos, en su mayoría.

- b) Al 31 de diciembre de 2013, el deterioro y pérdidas de marca, corresponde al deterioro de las marcas comerciales que se mencionan en la Nota 13 de \$ 132,282, netos del reciclaje por disposición de marcas de otras partidas de utilidad integral equivalente a \$ 12,884.

22. OTROS GASTOS E INGRESOS DE OPERACIÓN

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, este rubro se integra como sigue:

Otros ingresos de operación	2014	2013
Actualización de impuestos	\$ 10,258	\$ 5,823
Recuperación de siniestros	14,195	30,199
Ganancia en venta de activo fijo	9,787	-
Otros ingresos	166,535	106,921
	\$ 200,775	\$ 142,943

Otros gastos de operación	2014	2013
Pérdida en venta de activo fijo	\$ -	\$ 15,558
Siniestros no recuperados	2,421	53,719
Otros gastos	69,372	29,281
	\$ 71,793	\$ 98,558

23. IMPUESTO SOBRE LA RENTA

- a) Grupo Lala, S.A.B de C.V. y cada una de sus subsidiarias en México, están sujetas individualmente al pago del Impuesto sobre la Renta ("ISR"). Estos impuestos no se determinan con base en las cifras consolidadas de la Compañía, sino que se calculan individualmente a nivel de cada una de las empresas y cada una de éstas presenta por separado su declaración de impuestos. La Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2014, establece que la tasa corporativa del Impuesto Sobre la Renta aplicable para el ejercicio 2014 y años subsecuentes, será del 30%. El Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) para el ejercicio 2014 y años subsecuentes se abroga.
- b) Con motivo de la nueva LISR, se establecen nuevos criterios y límites para la aplicación de algunas deducciones, como son: la deducción de pagos que a su vez sean ingresos exentos para los trabajadores, las aportaciones para la creación o incrementos de reservas a fondos de pensiones, las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social a cargo del trabajador que sean pagadas por el patrón; así como la posible no deducibilidad de pagos efectuados a partes relacionadas en caso de no cumplirse con ciertos requisitos.
- c) Con motivo de la reforma antes mencionada, la nueva ley elimina el estímulo fiscal para inversionistas en SIBRAS (Sociedad Inmobiliaria de Bienes y Raíces) que consistía en diferir la utilidad fiscal derivada de la aportación y establece que la acumulación se realice en el año 2016, por lo que surge la obligación de pago del impuesto a la utilidad por la ganancia generada por sus aportaciones a dichas entidades, por ello, al 31 de diciembre de 2013, la Compañía reconoció un pasivo de largo plazo por un importe de \$ 732,552, el cual ya se tenía reconocido en el impuesto diferido en un importe de \$ 606,531 afectando el Estado de Resultado Integral del ejercicio 2013, en el rubro de Impuestos a la utilidad con un importe de \$ 126,021, para el ejercicio 2014, el importe se actualizó en \$ 29,895 sumando un total de \$ 762,447.

23. IMPUESTO SOBRE LA RENTA (continúa)

- d) A partir del 1 de enero de 2014, la Compañía reclasificó los activos y pasivos por impuestos a la utilidad e impuesto al valor agregado y compensa únicamente los que tiene derecho exigible legal o tenga la intención de liquidarlos por el importe neto.
- e) A continuación, se presenta un análisis del ISR y del IETU registrado en resultados de las operaciones en los años terminados el 31 de diciembre de 2014 y 2013:

	2014	2013
Impuesto sobre la renta causado en México	\$ 1,497,306	\$ 1,436,367
IETU en México	-	212,413
Impuesto diferido en México	(60,886)	(216,749)
Impuesto a la utilidad de la operación continua	\$ 1,436,420	\$ 1,432,031
Impuesto sobre la renta operación discontinuada	-	(1,950)
Impuesto federal y estatal diferido de la operación discontinuada	-	(26,764)
Impuesto a la utilidad de la operación discontinuada	\$ -	\$(28,714)

- f) A continuación, se presenta un análisis de los impuestos diferidos del balance general:

	Estado de posición financiera		Estado de resultado integral	
	2014	2013	2014	2013
México y Guatemala:				
Estimación por deterioro de cuentas por cobrar e inventario	\$ 55,417	\$ 54,538	\$ 879	\$ 14,852
Obligaciones laborales	101,277	61,349	37,317	(43,545)
Provisiones	120,287	326,579	(206,292)	211,329
Proveedores	88,964	64,444	24,520	52,274
Pérdidas fiscales	70,240	36,946	33,294	27,419
Remanente Fiscal por Usufructo	314,509	412,061	(97,552)	-
Participación de los trabajadores en las utilidades	11,829	11,936	(107)	(622)
Propiedad, planta y equipo	(978,939)	(1,278,407)	299,468	(41,150)
Activos intangibles y otros activos diferidos	(181,857)	(189,224)	7,367	(16,334)
Inventarios	(5,246)	(12,024)	6,778	6,746
Pagos Anticipados	(48,290)	-	(48,289)	-
Otros	(13,979)	(17,483)	3,503	5,780
Total del pasivo neto de impuesto diferido	\$(465,788)	\$(529,285)	\$ 60,886	\$ 216,749
Total impuesto diferido activo	\$ 264,465			
Total impuesto diferido pasivo	(730,253)			

	2014	2013
Conciliación del pasivo diferido		
Saldo inicial	\$ 529,285	\$ 1,303,336
Impuesto diferido del periodo (beneficio)	(60,886)	(216,749)
Impuesto diferido del periodo reconocido en la utilidad integral	(2,611)	10,972
Operación discontinuada	-	38,257
Traspaso del impuesto diferido a impuestos por pagar	-	(194,470)
	-	(412,061)
Remanente fiscal por usufructo		
Pasivo diferido al término del período	\$ 465,788	\$ 529,285

23. IMPUESTO SOBRE LA RENTA (concluye)

g) Las pérdidas fiscales que generan las subsidiarias en México ascienden a lo siguiente:

Año inicial	Año en el que expiran	Importe	Beneficio de impuestos diferidos
2008	2017	\$ 26,595	\$ 7,979
2009	2018	7,570	2,271
2010	2019	9,746	2,924
2011	2020	188	57
2012	2021	17,219	5,166
2013	2022	39,974	11,992
2014	2023	132,837	39,851
TOTAL		\$ 234,129	\$ 70,240

h) A continuación se presenta una conciliación entre la tasa del impuesto establecida por la ley y la tasa efectiva del impuesto sobre la renta reconocida contablemente por la Compañía:

	2014	2013
Tasa legal del impuesto	30 %	30 %
Gastos no deducibles	1 %	1 %
Exentos de Nómina	2 %	-
Efecto inflacionario fiscal	(2 %)	2 %
Otras partidas	1 %	(4 %)
Efecto por diferencia en las tasas de ISR de subsidiarias extranjeras	-	(3 %)
IETU e Impuestos estatales	-	5 %
Efecto reforma fiscal	-	6 %
Remanentes de inversiones fiscales	(1 %)	(3 %)
Tasa efectiva del impuesto	31 %	34 %

i) Al 31 de diciembre de 2014 la Compañía tiene los siguientes saldos fiscales:

	2014
Cuenta de capital actualizado (CUCA)	\$ 17,065,071
Cuenta de utilidad fiscal (CUFIN)	6,919,350

24. INFORMACIÓN POR SEGMENTOS

Grupo Lala opera en un segmento operativo (productos lácteos); como se menciona en la Nota 1. Su operación continua se localiza principalmente en México, aunque algunas operaciones se realizan en Guatemala.

El Director Operativo a cargo de la Toma de Decisiones ("CODM" por sus siglas en inglés) de la Compañía analiza la información financiera y operativa por categoría de producto.

La información financiera por categoría de producto se muestra a continuación:

	2014		
	Leches	Derivados, funcionales y otros	Consolidado
Ventas Netas	\$ 24,028,405	\$ 20,964,560	\$ 44,992,965
	2013		
	Leches	Derivados, funcionales y otros	Consolidado
Ventas Netas	\$ 24,041,570	\$ 19,114,283	\$ 43,155,853

24. INFORMACIÓN POR SEGMENTOS (concluye)

El término de “derivados, funcionales y otros” se refiere a yogurt, queso, crema, postres, mantequilla, bebidas, jugos, otros productos y leches deslactosadas, saborizadas, especializadas y evaporadas.

25. COMPROMISOS

- a) El 26 de febrero de 2010, HSBC México extendió un crédito a la Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A. de C.V. (“UCIALSA”) por un importe de \$ 760,000, mismo que al 31 de diciembre de 2014, presenta un saldo insoluto de \$ 23,560. Posteriormente UCIALSA concedió, con dichos fondos, préstamos a algunos de sus socios, accionistas de la Compañía. Algunas de las acciones de la Compañía que poseen los socios acreditados de UCIALSA, sirven de garantía para ésta última.

En febrero 2010, la Compañía firmó un contrato de compraventa sujeto a condición suspensiva respecto de los pagarés que respaldan las disposiciones descritas en el inciso anterior y que están suscritos a favor de HSBC México. La Compañía estaría obligada a comprar y HSBC México obligado a vender dichos pagarés, única y exclusivamente en el evento de que el deudor de los mismos (UCIALSA) incumpliera con su obligación de pago. En ese caso, esto constituiría un compromiso de la Compañía de comprar los pagarés de HSBC México en una cantidad igual al saldo pendiente de la deuda a la fecha en que se convierte en exigible, por el no pago del deudor.

- b) Grupo Lala tiene contratos de arrendamiento operativos para la renta de centros de distribución con períodos que varían entre 3 y 15 años. Algunos de estos contratos de arrendamiento establecen penalizaciones en caso de terminación anticipada. Adicionalmente, en el año de 2013 la Compañía celebró contratos que establecen un pago mínimo de regalías por los próximos 20 años y que cumplen con las características de arrendamientos operativos. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2014 y 2013, el gasto por rentas y regalías fue de \$ 105,689 y \$ 67,479, respectivamente. Los gastos son registrados a los resultados de ejercicio en los períodos en que se devengaron.

	2014	2013
Dentro de un año	\$ 98,952	\$ 99,396
Después de un año pero no más de cinco	351,873	336,724
Más de cinco años	1,096,266	1,164,034
Total de pagos mínimos futuros	\$ 1,547,091	\$ 1,600,154

26. ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS

Grupo Lala tiene arrendamientos financieros para enfriadores, mismos que son colocados en las instalaciones de los clientes, a fin de tener un lugar seguro y en condiciones adecuadas para la exhibición de los productos. Estos contratos no incluyen opciones de compra ni cláusulas de ajuste de precios. La sociedad arrendataria específica es la que tiene la opción de renovación. Los pagos mínimos futuros en concepto de arrendamientos financieros, junto con el valor presente de los pagos por arrendamiento mínimos netos, son los siguientes:

	2014		2013	
	Pagos mínimos	Valor presente de los pagos	Pagos mínimos	Valor presente de los pagos
Menos de un año	\$ 34,737	\$ 31,029	\$ 34,737	\$ 29,355
De uno y cinco años	52,065	49,723	86,802	80,752
Total pagos mínimos por arrendamiento	86,802	80,752	121,539	110,107
Disminución por la carga financiera	(6,050)	-	(11,432)	-
Valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento	\$ 80,752	\$ 80,752	\$ 110,107	\$ 110,107

26. ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS (concluye)

Estos arrendamientos tienen una duración de cinco años. No hay restricción alguna para la Compañía respecto a la contratación de estos arrendamientos.

Los arrendamientos financieros se presentan en el rubro de deuda a largo plazo y su porción circulante del estado de situación financiera.

27. CONTINGENCIAS

Al 31 de diciembre de 2014, Grupo Lala tiene las siguientes contingencias:

La Compañía participa en varias demandas, acciones legales y juicios que surgen del curso normal del negocio. En opinión de la administración, todos estos asuntos son de tal naturaleza que en caso de una resolución desfavorable no tendrían un efecto material sobre la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía.

En fecha reciente, se promovió un juicio de nulidad contra de la negativa de devolución del impuesto al valor agregado (IVA) correspondiente al mes de agosto del 2011, el resultado de tal litigio de acuerdo a los avances y pruebas con que se cuenta, aumentan las probabilidad de su recuperación. A la fecha de emisión, dicha impugnación se encuentra pendiente de resolución.

Además de los litigios mencionados anteriormente, dentro del curso ordinario del negocio, la Compañía es parte de ciertos procedimientos litigiosos sin que se espere que estos, puedan llegar a tener un efecto material adverso, en su posición financiera, resultados de operación o flujos de efectivo.

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS

Administración de capital

La Compañía administra su capital para asegurar que estará en capacidad de continuar como negocio en marcha mientras que se maximiza el rendimiento a sus socios a través de la optimización de los saldos de deuda y patrimonio.

La estructura de capital de la Compañía consiste en deuda neta (los préstamos como se detalla en la Nota 15 compensados por saldos de efectivo y equivalentes de efectivo) y capital de la Compañía (compuesto por capital social, prima en suscripción de acciones, resultados acumulados y la utilidad integral).

Para mantener la estructura de capital, la Compañía puede ajustar el pago de dividendos a los accionistas, o recomprar acciones, para lo cual la compañía mantiene una reserva.

La Compañía no está sujeta a requerimientos externos de capital.

Índice de endeudamiento

El Consejo de Administración revisa la estructura de capital de la Compañía de forma regular. Como parte de esta revisión, el Consejo de Administración considera el costo de capital y los riesgos asociados con cada uno de los tipos de capital.

El índice de endeudamiento al final de cada uno de los periodos es el siguiente:

	2014	2013
Efectivo y equivalentes	\$ 5,414,288	\$ 8,442,052
Deuda	80,752	110,107
Deuda neta	(5,333,536)	(8,331,945)
Capital	23,301,156	20,204,364
Índice de deuda neta y capital	(22.9)%	(41.2)%

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

La deuda incluye la deuda a largo plazo y su porción circulante. El capital incluye capital social, prima en suscripción de acciones, resultados acumulados y la utilidad integral de la Compañía.

La Dirección de Administración y Finanzas revisa la estructura de capital de la Compañía de forma regular conforme a las necesidades operativas de la empresa.

Categorías de los activos y pasivos financieros

Los detalles de las políticas contables significativas y métodos adoptados, incluyendo los criterios de reconocimiento, bases de medición y las bases de reconocimiento de ingresos y egresos, para cada clase de activo financiero, pasivo financiero e instrumento de patrimonio se revelan en la Nota 3.

Los principales instrumentos financieros de las Compañías, son:

	2014	2013
Activos Financieros		
Efectivo y equivalentes (i)	\$ 5,414,288	\$ 8,442,052
Inversiones en instrumentos financieros (ii)	1,782,177	20,850
Clientes (iii)	2,689,345	2,427,183
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	136,380	193,883
Pasivos financieros		
Proveedores	2,324,063	2,261,357
Cuentas por pagar con partes relacionadas	340,337	304,938
Instrumentos financieros derivados	146,080	-
Deuda con costo (iv)	80,752	727,173
Otras cuentas por pagar a largo plazo	117,223	170,735

- (i) Los rendimientos que generan los equivalentes de efectivo se presentan en el rubro de productos financieros en el estado de resultado integral.
- (ii) Los instrumentos financieros corresponden a certificados bursátiles, los cuales fueron considerados como instrumentos de negociación y valuados a su valor razonable con cambios en resultados.
- (iii) Las cuentas por cobrar a clientes no generan intereses debido a que son a corto plazo.
- (iv) El costo financiero de estos pasivos financieros medidos a costo amortizado se presentan en el rubro de gastos financieros en el estado de resultado integral.

Durante el año no se realizaron reclasificaciones de instrumentos financieros entre las distintas categorías.

No existen colaterales otorgados por los pasivos financieros contraídos por la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2014 la compañía mantiene instrumentos financieros correspondientes a certificados bursátiles los cuales se muestran sus principales características:

Tipo de contrato	Fines de cobertura u otros fines, tales como negociación	Monto notional / valor nominal	Tasa de interés	Valor razonable	Efecto en resultados de estos instrumentos	No. de títulos
Certificado bursátil	Negociación	\$ 1,000,000	TIIE 28 + 0.14%	\$ 1,008,725	\$ 30,671	10,000
Certificado bursátil	Negociación	736,525	TIIE 90 + 0.10%	742,383	5,858	736,525
Certificado bursátil	Negociación	30,987	TIIE 28 + 2.50%	31,069	776	332,000
		\$ 1,767,512		\$ 1,782,177	\$ 37,305	

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

Administración de riesgos

La Compañía está expuesta a los siguientes riesgos relacionados con el uso de instrumentos financieros: riesgo crediticio; riesgo de liquidez y riesgo de mercado.

Esta nota presenta la exposición de riesgos que tiene la Compañía y las políticas y procesos para medir y administrar el riesgo.

Riesgo de mercado

Las actividades de la Compañía la exponen a diferentes riesgos, principalmente a riesgos financieros de cambios en las tasas de interés y riesgos de tipos de cambio.

La Compañía busca minimizar los efectos negativos potenciales de estos riesgos en su desempeño financiero a través de un programa general de administración de riesgos. Las Compañías utilizan instrumentos financieros derivados y no derivados para cubrir algunas exposiciones a los riesgos financieros alojados en el balance general (activos y pasivos reconocidos); así como fuera de éste (compromisos en firme y transacciones pronosticadas altamente probables de ocurrir).

La administración de instrumentos financieros y el uso de instrumentos financieros derivados y no derivados se rigen por las políticas de la Compañía aprobadas por el Consejo de Administración. No ha habido cambios en la exposición de la Compañía a los riesgos del mercado o la forma en la cual dichos riesgos son manejados y medidos.

Administración del riesgo cambiario

La Compañía está expuesta al riesgo de tipos de cambio por los saldos de los activos y pasivos monetarios reconocidos en los estados consolidados de situación financiera en moneda extranjera, principalmente dólares.

Se tiene un contrato para venta de dólares que vence el 5 de agosto de 2015, cubriendo la cantidad de US\$ 100,000, mismos que continúan abiertos a la fecha de emisión de éste reporte.

Con fecha del 22 de mayo de 2014, la compañía realizó una cancelación anticipada del forward contratado el 3 de octubre de 2013, misma que le generó una utilidad de US\$ 3,590 (\$ 46,188).

Con fecha 24 de junio de 2013, Grupo Lala celebró dos operaciones forward con vencimiento a un año, por un total de US\$ 100,000 distribuidos en dos transacciones de US\$ 50,000 cada una. El 17 de julio de 2013, estas operaciones fueron canceladas anticipadamente, generando una utilidad por ambas transacciones de \$ 65,143, importe que fue reconocido como parte del costo integral de financiamiento.

Con fecha 22 de agosto de 2013, Grupo Lala celebró una operación forward con vencimiento a un año, por un total de US\$ 100,000. El 23 de septiembre de 2013, esta operación fue cancelada anticipadamente, generando una utilidad de \$ 43,654, importe que fue reconocido como parte del costo integral de financiamiento.

A continuación se presentan las características de los instrumentos derivados a la fecha del reporte:

Tipo de derivado, valor o contrato	Fines de cobertura u otros fines, tales como negociación	Monto nomenclal / valor nominal	Valor del activo subyacente/ variable de referencia	Valor razonable	Montos de vencimientos por año	Colateral / líneas de crédito / valores dados en garantía
Forwards Venta	Cobertura	US \$ 100,000	\$ 14.9573	\$ 1,495,730	\$ 1,349,650	N/A
		\$ 1,349,650				

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Considerando la posición monetaria de la Compañía al 31 de diciembre de 2014 y 2013 y de cierre de \$ 14.72 y \$ 13.08 pesos por dólar, respectivamente, la Compañía considera que una variación de 1 peso de apreciación o depreciación del dólar representa una sensibilidad en el activo de +/- \$ 36,150 y +/- \$ 13,262; para cada año terminado el 31 de diciembre de 2014 y 2013, respectivamente, y una variación en el pasivo de +/- \$ 94,584 y +/- \$ 137,011, respectivamente.

Administración del riesgo de crédito

El riesgo de crédito se refiere al riesgo de que una contraparte incumpla con sus obligaciones contractuales resultando en una pérdida financiera para la Compañía debido a la naturaleza de las operaciones de la misma.

El 50.5% de la venta se realiza en el canal de detalle, del 49.5% que es venta a crédito se tiene con "comercio organizado" que principalmente lo abarcan las cadenas de autoservicios del país. El otorgamiento de crédito se hace sólo a clientes estratégicos y distribuidores.

La política es castigar las cuentas por cobrar en litigio y por el resto de la cartera, periódicamente se realizan evaluaciones de crédito de los clientes y se reconocen los deterioros necesarios para cubrir las pérdidas basándose en el análisis de cada cliente.

La rotación promedio de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2014 en México es de aproximadamente 21 días.

La exposición máxima de crédito está representada por el saldo de las cuentas por cobrar a clientes mostrados en el balance. Al 31 de diciembre de 2014 y 2013, el importe de las cuentas vencidas no deterioradas es de \$ 293,917 y \$ 467,476, que equivalen al 9 % y 19 % respectivamente. La Compañía considera que la calidad crediticia de estos activos financieros es buena.

Administración del riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es el riesgo de que la Compañía no pueda cumplir sus obligaciones asociadas con pasivos financieros que se liquidan entregando efectivo u otro activo financiero. La política de la Compañía en la adquisición de deuda es muy conservadora.

La Compañía monitorea continuamente el vencimiento de sus pasivos así como las necesidades de efectivo para sus operaciones. Análisis de flujos de efectivo detallados son preparados y presentados trimestralmente al Consejo de Administración. La Compañía controla diariamente el flujo de efectivo operativo. Se toman decisiones sobre la obtención de nuevos financiamientos sólo para proyectos de expansión y crecimiento.

La administración de la deuda es obtener deudas de largo plazo para financiar deuda contraída a corto plazo. De manera que una vez que se adquieren los activos y son productivos, la deuda de corto plazo es liquidada y los flujos necesarios para cubrir la deuda de largo plazo se obtienen de las propiedades de inversión adquiridas.

El vencimiento de la deuda a largo plazo, así como la parte circulante de la misma y los intereses acumulados al 31 de diciembre de 2014 y 2013 es como sigue:

Al 31 de diciembre de 2014	a menos de 1 año	de 1 año a 3 años	de 3 años en adelante
Deuda con costo	\$ 31,029	\$ 49,723	\$ -
Otras cuentas por pagar largo plazo	-	76,666	40,557
Total	\$ 31,029	\$ 126,389	\$ 40,557

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

Al 31 de diciembre de 2013	a menos de 1 año	de 1 año a 3 años	de 3 años en adelante
Deuda con costo	\$ 646,421	\$ 80,425	\$ 327
Otras cuentas por pagar largo plazo	-	117,966	52,769
Total	\$ 646,421	\$ 198,391	\$ 53,096

Valor razonable de los activos y pasivos financieros

Al 31 de diciembre de 2014 y 2013 el análisis con el valor razonable de los instrumentos financieros es como sigue:

	Nivel	2014		2013	
		Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Activos financieros:					
Efectivo y equivalentes de efectivo	1 y 2	\$ 5,414,288	\$ 5,414,288	\$ 8,442,052	\$ 8,442,052
Inversiones en instrumentos financieros	1	1,782,177	1,782,177	20,850	20,850
		\$ 7,196,465	\$ 7,196,465	\$ 8,462,902	\$ 8,462,902
Pasivos financieros:					
Deuda	2	\$ 80,752	\$ 80,752	\$ 727,173	\$ 724,426
Instrumentos financieros derivados	1	146,080	146,080	-	-
Otras cuentas por pagar de largo plazo	2	117,223	111,455	170,735	159,553
		\$ 344,055	\$ 338,287	\$ 897,908	\$ 883,979

La Compañía no tiene activos ni pasivos clasificados como Nivel 3 para la determinación de su valor justo.

La Compañía determinó el valor razonable de las otras cuentas por pagar a largo plazo, mediante el descuento de los flujos contractuales proyectados utilizando la tasa interés interbancaria de equilibrio ("TIIE") para los documentos en pesos y Libor para los documentos que se tienen en dólares, y los mide a valor presente utilizando una tasa de descuento que refleje un riesgo crediticio similar al último préstamo obtenido por la compañía. El valor razonable determinado está clasificado como nivel 2.

La administración considera que el valor en libros de los activos financieros y de los otros pasivos financieros se aproxima a sus valores razonables dada la naturaleza de corto plazo y perfil de tasas de los mismos.

Gestión de capital

El capital social de la Compañía está representado por acciones ordinarias atribuibles a los accionistas de la sociedad controladora.

El objetivo fundamental de la gestión de capital de la Compañía, es asegurar que se mantiene un fuerte nivel de solvencia y unos ratios de capital saludables para apoyar el negocio y maximizar el valor del accionista.

29. NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS CONTABLES

Los pronunciamientos contables más importantes que entraron en vigor para el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2014, son los siguientes:

IAS 32 Compensación de Activos Financieros y Pasivos Financieros – Modificaciones a la IAS 32

Estas modificaciones, que se aplican retroactivamente, aclaran el significado de tener “actualmente el derecho, exigible legalmente, de compensar los importes reconocidos” y el criterio a utilizar en los mecanismos de liquidación no simultánea de una cámara de compensación para determinar si cumple con los criterios de compensación. Su adopción no tuvo un impacto significativo en los estados financieros consolidados de la Compañía.

Mejoras a las IFRS – Ciclo 2010-2012

En el ciclo anual de mejoras a las IFRS 2010-2012, el IASB emitió siete modificaciones a las seis normas, las cuales incluyen una modificación a la IFRS 13 Valoración del valor razonable. La modificación a la IFRS 13 es inmediatamente efectiva, por lo que tiene que es aplicada para los periodos que comienzan el 1 de enero de 2014, y en las “Basic for Conclusions” clarifica que las cuentas a cobrar y a pagar a corto plazo que no devenguen sin tipos de interés puede ser valorados en los importes de las facturas cuando el efecto del descuento sea no material. Esta modificación a la IFRS 13 no tiene impacto en la Compañía.

Normas publicadas no en vigor

A continuación se detallan las normas publicadas hasta la fecha de formulación de los estados financieros de Grupo Lala, pero que todavía no estaban en vigor.

IFRS 9 Instrumentos financieros: Clasificación y valoración

La norma introduce nuevos requisitos para clasificación, valoración, deterioro y contabilidad de coberturas., misma que es de aplicación para los ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2018, y su aplicación anticipada está permitida. Se requiere su aplicación retrospectiva, pero no es obligatoria la revelación de la información comparativa.

La adopción de la IFRS 9 no afectó a la clasificación y medición de los activos financieros de Grupo Lala, y tampoco tuvo ningún impacto en la clasificación y medición de los pasivos financieros.

IAS 19 Planes de pensiones de beneficios definidos: aportaciones realizadas por los empleados

La norma requiere que una entidad considere las aportaciones de los empleados o terceros bajo la contabilización de planes de aportación definidos. Cuando esas aportaciones estén vinculadas con servicios, deben ser atribuidas a períodos de servicio como beneficio negativo. Estas modificaciones clarifican si el importe de la aportación es independiente del número de años en servicio, una entidad puede reconocer tales contribuciones como una reducción del costo de servicio en el ejercicio en el que el servicio es prestado, en vez de asignar las aportaciones a los ejercicios del servicio.

Estos cambios son aplicables para períodos anuales que empiecen el 1 de junio del 2014 y deben aplicarse retrospectivamente. La aplicación anticipada está permitida. La Compañía no espera que estas modificaciones sean relevantes.

30. AUTORIZACIÓN SOBRE LA EMISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El 8 de abril de 2015, Gabriel Fernández Ares de Parga, Director de Administración y Finanzas de la Compañía, autorizó los estados financieros consolidados y estas notas que se acompañan para su emisión y aprobación por parte del Consejo de Administración, quienes tienen la facultad de modificarlos.

México, Distrito Federal a 14 de abril de 2015.

Al Consejo de Administración de
Grupo Lala, S.A.B. de C.V.
P r e s e n t e

Estimados señores consejeros,

Conforme a lo previsto en el artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores (la "LMV"), el suscrito, en mi carácter de Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Grupo Lala, S.A.B. de C.V. (la "Sociedad"), someto a su consideración el presente informe de las actividades realizadas por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de la Sociedad (el "Comité"), durante el ejercicio social 2014.

En materia de auditoría, el Comité realizó, entre otras, las siguientes actividades:

- a) Revisó el estado que guardan los mecanismos de control interno y de auditoría interna de la Sociedad y sus subsidiarias, considerando opiniones, informes y comunicaciones, así como el dictamen del auditor externo;
- b) Revisó, analizó y aprobó los lineamientos para el flujo de información financiera para la emisión de reportes trimestrales y anuales de la Sociedad;
- c) Evaluó el desempeño de Mancera, S.C., integrante de *Ernst & Young Global*, en su carácter de auditores externos independientes de la Sociedad. Asimismo, se recibió de dichos auditores la confirmación relativa a su independencia. En adición a lo anterior, el Comité revisó que los auditores externos independientes de la Sociedad cumplieran con los requisitos de independencia conforme a las disposiciones legales vigentes y aplicables;
- d) Valoró los servicios adicionales realizados por la firma Mancera, S.C., integrante de *Ernst & Young Global*, auditores externos independientes de la Sociedad, correspondientes a trabajos de asesoría fiscal, para verificar que el monto de dichos servicios no constituyera un impedimento a su independencia;
- e) Revisó, analizó y aprobó las principales políticas contables seguidas por la Sociedad para la elaboración de su información financiera, haciendo constar que en el ejercicio social 2014, las políticas contables de la Sociedad se ajustaron en concordancia a las reglas de IFRS;
- f) Revisó y analizó los Estados Financieros Cónsolidados de la Sociedad al 31 de diciembre de 2014, auditados y dictaminados por la firma Mancera, S.C. integrante de *Ernst & Young Global*, como resultado de lo anterior, concluyó que los mismos cuentan con calidad y suficiencia y fueron preparados siguiendo los procedimientos, criterios y prácticas contables aplicables;

- g) Revisó los análisis y comentarios elaborados durante la auditoría interna de la Sociedad, así como los procedimientos contables y controles internos utilizados y el alcance de los mismos, procurando que se efectuaran con la mayor objetividad posible y que la información financiera fuera útil, oportuna y confiable; y
- h) Ha estado atento al seguimiento de los acuerdos tomados por la Asamblea de Accionistas y aquellos tomados durante las sesiones del Consejo de Administración.

Asimismo, en materia de prácticas societarias, el Comité realizó entre otras, las siguientes actividades:

- a) No presentó observaciones respecto al desempeño de los directivos relevantes;
- b) Revisó que las operaciones realizadas con partes relacionadas se celebraran dentro del curso ordinario del negocio y fueran realizadas a valor de mercado, tal y como se describe en los estados financieros;
- c) Revisó y analizó los paquetes de emolumentos otorgados a los directivos relevantes, los cuales se ajustan a las políticas de la Sociedad; y
- d) No recomendó al Consejo de Administración, ni otorgó dispensa alguna a consejeros, directivos, relevantes o personas con poder de mando, en términos del artículo 28, fracción III, inciso f) de la LMV.

Basados en lo hasta aquí expuesto, se emite el presente informe en cumplimiento con lo previsto en la LMV, haciendo notar que para su elaboración, se escuchó la opinión de los directivos relevantes de la Sociedad.

Atentamente,



Rafael Robles Miaja
Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias
Grupo Lala, S.A.B. de C.V.