

[411000-AR] Datos generales - Reporte Anual

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



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

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

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

Clave de cotización:

LALA

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

Los títulos se encuentran inscritos en el Registro Nacional de Valores

Leyenda artículo 86 de la LMV:

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

Leyenda Reporte Anual CUE:

Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado

Periodo que se presenta:

2020-01-01 al 2020-12-31

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 19	LALA 19-2
Características de los títulos de deuda [Sinopsis]				
Serie de deuda	LALA 18	LALA 18-2	LALA 19	LALA 19-2
Fecha de emisión	2018-03-12	2018-03-12	2019-11-20	2019-11-20
Fecha de vencimiento	2028-02-28	2023-03-06	2026-11-11	2025-05-28
Plazo de la emisión en años	La vigencia de la Emisión es de 3,640 (tres mil seiscientos cuarenta) días, lo que equivale aproximadamente a 10 (diez) años, o a 20 (veinte) periodos de 182 (ciento ochenta y dos) días.	La vigencia de la Emisión es de 1,820 (mil ochocientos veinte) días, lo que equivale aproximadamente a 5 (cinco) años, o a 65 (sesenta y cinco) periodos de 28 (veintiocho) días.	La vigencia de la Emisión es de 2,548 (dos mil quinientos cuarenta y ocho) días, lo que equivale aproximadamente a 7 (siete) años, o a 14 (catorce) periodos de 182 (ciento ochenta y dos) días.	La vigencia de la Emisión es de 2,016 (dos mil dieciséis) días, lo que equivale aproximadamente a 5.6 (cinco punto seis) años, o a 72 (setenta y dos) periodos de 28 (veintiocho) días.
Intereses / Rendimiento procedimiento del cálculo	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto a una tasa anual de 9.17% (nueve punto diecisiete por ciento) (la "Tasa de Interés Bruto Anual"), la cual se	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su Valor Nominal a la Tasa de Interés Bruto Anual, que el Representante Común calculará 2	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto a una tasa anual de 8.18% (ocho punto dieciocho por ciento) (la "Tasa de Interés Bruto Anual"), la cual se	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su Valor Nominal a la Tasa de Interés Bruto Anual, que el Representante Común calculará 2

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 19	LALA 19-2
Características de los títulos de deuda [Sinopsis]				
	<p>mantendrá fija durante la vigencia de la emisión. El interés que devengarán los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se computará a partir de su fecha de emisión y los cálculos para determinar el monto de los intereses a pagar deberán comprender los días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente. Los cálculos se efectuarán cerrándose a centésimas.</p>	<p>(dos) Días Hábiles previos al inicio de cada Período de Intereses de 28 (veintiocho) días (la "Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual"), y que registrará durante el período correspondiente. Para el primer Período de Intereses, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su valor nominal considerando la Tasa de Interés Bruto Anual aplicable al primer Período de Intereses. La tasa utilizada por el Representante Común será la que resulte de adicionar 0.50% (cero punto cincuenta por ciento) a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a un plazo de 28 (veintiocho) días ("TIIE" o "Tasa de Interés de Referencia") (o la Tasa Sustituta) capitalizada o, en su caso, equivalente al número de días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente, que sea dada a conocer por el Banco de México por el medio masivo de comunicación que éste determine o a través de cualquier otro medio electrónico, de cómputo o de telecomunicación, incluso Internet, autorizado al efecto por el Banco de México, en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual que corresponda o, en su defecto, dentro de los 2 (dos) Días Hábiles anteriores a la misma, en cuyo caso deberá tomarse como base la tasa comunicada en el Día Hábil más próximo a la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual. En caso de que la Tasa de Interés de Referencia deje de existir o publicarse, el Representante Común utilizará como tasa sustituta para determinar la Tasa de Interés Bruto Anual de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, aquella que dé a conocer el Banco de México oficialmente como la tasa sustituta de la TIIE a plazo de 28 (veintiocho) días (la "Tasa Sustituta"). Ver capítulo "Forma de Cálculo de los Intereses" del Suplemento.</p>	<p>mantendrá fija durante la vigencia de la emisión. El interés que devengarán los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se computará a partir de su fecha de emisión y los cálculos para determinar el monto de los intereses a pagar deberán comprender los días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente. Los cálculos se efectuarán cerrándose a centésimas.</p>	<p>(dos) días hábiles previos al inicio de cada Período de Intereses de 28 (veintiocho) días (la "Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual"), y que registrará durante el período correspondiente. Para el primer Período de Intereses, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su valor nominal considerando la Tasa de Interés Bruto Anual aplicable al primer Período de Intereses. La tasa utilizada por el Representante Común será la que resulte de adicionar 0.49% (cero punto cuarenta y nueve por ciento) a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a un plazo de 28 (veintiocho) días ("TIIE" o "Tasa de Interés de Referencia") (o la Tasa Sustituta) capitalizada o, en su caso, equivalente al número de días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente, que sea dada a conocer por el Banco de México por el medio masivo de comunicación que éste determine o a través de cualquier otro medio electrónico, de cómputo o de telecomunicación, incluso Internet, autorizado al efecto por el Banco de México, en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual que corresponda o, en su defecto, dentro de los 2 (dos) días hábiles anteriores a la misma, en cuyo caso deberá tomarse como base la tasa comunicada en el día hábil más próximo a la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual. En caso de que la Tasa de Interés de Referencia deje de existir o publicarse, el Representante Común utilizará como tasa sustituta para determinar la Tasa de Interés Bruto Anual de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, aquella que dé a conocer el Banco de México oficialmente como la tasa sustituta de la TIIE a plazo de 28 (veintiocho) días (la "Tasa Sustituta"). Ver capítulo "Forma de Cálculo de los Intereses" del Suplemento.</p>
Lugar, periodicidad y forma de pago de intereses / Rendimientos periodicidad en el pago de intereses / rendimientos	<p>Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (182) (ciento ochenta y dos) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".</p>	<p>Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (28) (veintiocho) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".</p>	<p>Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (182) (ciento ochenta y dos) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".</p>	<p>Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (28) (veintiocho) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".</p>
Lugar y forma de pago de intereses	El principal y los intereses	El principal y los intereses	El principal y los intereses	El principal y los intereses

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 19	LALA 19-2
Características de los títulos de deuda [Sinopsis]				
o rendimientos y principal	devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Pedregal #24 Piso 15, Colonia Molino del Rey, CP. 11040, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.	devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Pedregal #24 Piso 15, Colonia Molino del Rey, CP. 11040, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.	devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Cordillera de los Andes 265 segundo piso, Colonia Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo, CP. 11000, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.	devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Cordillera de los Andes 265 segundo piso, Colonia Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo, CP. 11000, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.
Subordinación de los títulos, en su caso	No aplica.	No aplica.	No aplica.	No aplica.
Amortización y amortización anticipada / vencimiento anticipado, en su caso	Los certificados bursátiles serán amortizados a su valor nominal en una sola exhibición contra la entrega del título correspondiente mediante transferencia electrónica de fondos a Indeval en la fecha de vencimiento de la emisión. La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.	Los certificados bursátiles serán amortizados a su valor nominal en una sola exhibición contra la entrega del título correspondiente mediante transferencia electrónica de fondos a Indeval en la fecha de vencimiento de la emisión. La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.	Los certificados bursátiles serán amortizados a su valor nominal en una sola exhibición contra la entrega del título correspondiente mediante transferencia electrónica de fondos a Indeval en la fecha de vencimiento de la emisión. La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.	Los certificados bursátiles serán amortizados a su valor nominal en una sola exhibición contra la entrega del título correspondiente mediante transferencia electrónica de fondos a Indeval en la fecha de vencimiento de la emisión. La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.
Garantía, en su caso	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.
Fiduciario, en su caso	No aplica.	No aplica	No aplica.	No aplica.
Calificación de valores [Sinopsis]				
Fitch México S.A. de C.V. [Miembro]				
Calificación	AA(mex)	AA(mex)	AA(mex)	AA(mex)
Significado de la calificación	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificadas del país.	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificadas del país.	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificadas del país.	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificadas del país.
HR Ratings de México, S.A. de C.V. [Miembro]				
Calificación	HR AA	HR AA	HR AA	HR AA

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 19	LALA 19-2
Características de los títulos de deuda [Sinopsis]				
Significado de la calificación	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos.	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos.	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos.	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos.
Moodys de México S.A. de C.V. [Miembro]				
Calificación				
Significado de la calificación				
Standard and Poors, S.A. de C.V. [Miembro]				
Calificación				
Significado de la calificación				
Verum, Calificadora de Valores, S.A.P.I. de C.V. [Miembro]				
Calificación				
Significado de la calificación				
A.M. Best América Latina, S.A. de C.V. [Miembro]				
Calificación				
Significado de la calificación				
DBRS Ratings México,S.A. de C.V. [Miembro]				
Calificación				
Significado de la calificación				
Otro [Miembro]				
Calificación				
Significado de la calificación				
Nombre				
Representante común	Evercore Casa de Bolsa, S.A. de C.V., División Fiduciaria.	Evercore Casa de Bolsa, S.A. de C.V., División Fiduciaria.	CI Banco, S.A., Institución de Banca Múltiple	CI Banco, S.A., Institución de Banca Múltiple
Depositario	S.D. Ineval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	S.D. Ineval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	S.D. Ineval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	S.D. Ineval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.
Régimen fiscal	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión. Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión. Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión. Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión. Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier

Serie [Eje]	LALA 18	LALA 18-2	LALA 19	LALA 19-2
Características de los títulos de deuda [Sinopsis]				
	inversión en los mismos.	inversión en los mismos.	inversión en los mismos.	inversión en los mismos.
Observaciones				

Serie [Eje]	LALA 20	LALA 20-2
Características de los títulos de deuda [Sinopsis]		
Serie de deuda	LALA 20	LALA 20-2
Fecha de emisión	2020-09-17	2020-09-17
Fecha de vencimiento	2027-09-09	2023-09-14
Plazo de la emisión en años	La vigencia de la Emisión es de 2,548 (dos mil quinientos cuarenta y ocho) días, lo que equivale aproximadamente a 7 (siete) años, o a 14 (catorce) periodos de 182 (ciento ochenta y dos) días.	La vigencia de la Emisión es de 1,092 (mil noventa y dos) días, lo que equivale aproximadamente a 3 (tres) años, o a 39 (treinta y nueve) periodos de 28 (veintiocho) días.
Intereses / Rendimiento procedimiento del cálculo	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto a una tasa anual de 7.54% (siete punto cincuenta y cuatro por ciento) (la "Tasa de Interés Bruto Anual"), la cual se mantendrá fija durante la vigencia de la emisión. El interés que devengarán los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se computará a partir de su fecha de emisión y los cálculos para determinar el monto de los intereses a pagar deberán comprender los días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente. Los cálculos se efectuarán cerrándose a centésimas.	A partir de su Fecha de Emisión, y en tanto no sean amortizados en su totalidad, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su Valor Nominal a la Tasa de Interés Bruto Anual, que el Representante Común calculará 2 (dos) días hábiles previos al inicio de cada Período de Intereses de 28 (veintiocho) días (la "Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual"), y que regirá durante el período correspondiente. Para el primer Período de Intereses, los certificados bursátiles emitidos por la Emisora devengarán un interés bruto anual sobre su valor nominal considerando la Tasa de Interés Bruto Anual aplicable al primer Período de Intereses. La tasa utilizada por el Representante Común será la que resulte de adicionar 0.99% (cero punto noventa y nueve por ciento) a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio a un plazo de 28 (veintiocho) días ("TIIE" o "Tasa de Interés de Referencia") (o la Tasa Sustituta) capitalizada o, en su caso, equivalente al número de días naturales efectivamente transcurridos en el Periodo de Intereses correspondiente, que sea dada a conocer por el Banco de México por el medio masivo de comunicación que éste determine o a través de cualquier otro medio electrónico, de cómputo o de telecomunicación, incluso Internet, autorizado al efecto por el Banco de México, en la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual que corresponda o, en su defecto, dentro de los 2 (dos) días hábiles anteriores a la misma, en cuyo caso deberá tomarse como base la tasa comunicada en el día hábil más próximo a la Fecha de Determinación de la Tasa de Interés Bruto Anual. En caso de que la Tasa de Interés de Referencia deje de existir o publicarse, el Representante Común utilizará como tasa sustituta para determinar la Tasa de Interés Bruto Anual de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, aquella que dé a conocer el Banco de México oficialmente como la tasa sustituta de la TIIE a plazo de 28 (veintiocho) días (la "Tasa Sustituta"). Ver capítulo "Forma de Cálculo de los Intereses" del Suplemento.
Lugar, periodicidad y forma de pago de intereses / Redimientos periodicidad en el pago de intereses / rendimientos	Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (182) (ciento ochenta y dos) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".	Los intereses ordinarios que devenguen los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se liquidarán cada (28) (veintiocho) días (dicho periodo, un "Periodo de Intereses") durante la vigencia de la emisión, conforme al calendario previsto en el título de la presente emisión. En el caso de que cualquiera de las fechas antes mencionadas no sea un día hábil, los intereses se liquidarán el día hábil inmediato siguiente, calculándose en todo caso los intereses respectivos por el número de días naturales efectivamente transcurridos en el periodo de intereses correspondiente. Ver sección "Periodicidad en el Pago de Intereses".
Lugar y forma de pago de intereses o rendimientos y principal	El principal y los intereses devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Cordillera de los Andes 265 segundo piso, Colonia Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo, CP. 11000, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la	El principal y los intereses devengados conforme a los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se pagarán en las fechas de pago correspondientes mediante transferencia electrónica, en el domicilio de Indeval, ubicado en Paseo de la Reforma No. 255, Piso 3, Colonia Cuauhtémoc, C.P. 06500, Ciudad de México. La suma que se adeude por concepto de intereses moratorios deberá ser cubierta en las oficinas del Representante Común ubicadas en Cordillera de los Andes 265 segundo piso, Colonia Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo, CP. 11000, Ciudad de México, México, lo anterior con la finalidad de que una vez realizados los depósitos el Indeval distribuya los recursos en las cuentas que sus correspondientes depositantes le instruyan, y estos a su vez, liquiden los montos adeudados a los tenedores de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora, contra la

Serie [Eje]	LALA 20	LALA 20-2
Características de los títulos de deuda [Sinopsis]		
	entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.	entrega del título, o en su caso, contra las constancias que para tales efectos expida el Indeval.
Subordinación de los títulos, en su caso	No aplica.	No aplica.
Amortización y amortización anticipada / vencimiento anticipado, en su caso	Los certificados bursátiles serán amortizados a su valor nominal en una sola exhibición contra la entrega del título correspondiente mediante transferencia electrónica de fondos a Indeval en la fecha de vencimiento de la emisión. La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.	Los certificados bursátiles serán amortizados a su valor nominal en una sola exhibición contra la entrega del título correspondiente mediante transferencia electrónica de fondos a Indeval en la fecha de vencimiento de la emisión. La Emisora tendrá el derecho más no la obligación de anticipar el pago de principal de los certificados bursátiles emitidos, totalmente en cualquier fecha, antes de la fecha de vencimiento, al precio de amortización anticipada más los intereses devengados y no pagados sobre el principal de los certificados bursátiles emitidos a la fecha de amortización anticipada. El precio de Amortización Anticipada en ningún caso será menor al 100% (cien por ciento) de la suma del principal insoluto de los certificados bursátiles emitidos por la emisora a la fecha de amortización anticipada.
Garantía, en su caso	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.	Los certificados bursátiles emitidos por la Emisora son quirografarios, por lo que no cuentan con garantía específica ni se han gravado o afectado activos de la Emisora como garantía o fuente de pago de los certificados bursátiles emitidos por la Emisora.
Fiduciario, en su caso	No aplica.	No aplica.
Calificación de valores [Sinopsis]		
Fitch México S.A. de C.V. [Miembro]		
Calificación	AA(mex)	AA(mex)
Significado de la calificación	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificadas del país.	Indica una perspectiva de muy bajo riesgo de incumplimiento en relación con otros emisores u obligaciones en el mismo país. El riesgo de incumplimiento inherente sólo difiere ligeramente de la de los más altos emisores u obligaciones calificadas del país.
HR Ratings de México, S.A. de C.V. [Miembro]		
Calificación	HR AA -	HR AA -
Significado de la calificación	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos. El signo "-"significa una debilidad relativa dentro de la escala de calificación.	Significa que la Emisora o la emisión con esta calificación se considera de alta calidad crediticia y ofrece gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Mantiene muy bajo riesgo crediticio ante escenarios económicos adversos. El signo "-"significa una debilidad relativa dentro de la escala de calificación.
Moodys de México S.A. de C.V. [Miembro]		
Calificación		
Significado de la calificación		
Standard and Poors, S.A. de C.V. [Miembro]		
Calificación		
Significado de la calificación		
Verum, Calificadora de Valores, S.A.P.I. de C.V. [Miembro]		
Calificación		
Significado de la calificación		
A.M. Best América Latina, S.A. de C.V. [Miembro]		
Calificación		
Significado de la calificación		
DBRS Ratings México,S.A. de C.V. [Miembro]		
Calificación		
Significado de la calificación		
Otro [Miembro]		
Calificación		
Significado de la calificación		
Nombre		
Representante común	CI Banco, S.A., Institución de Banca Múltiple	CI Banco, S.A., Institución de Banca Múltiple
Depositario	S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.	S.D. Indeval Institución para el Depósito de Valores, S.A. de C.V.
Régimen fiscal	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a	La presente contiene una breve descripción de ciertos impuestos aplicables en México a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora por inversionistas residentes y no residentes en México para efectos fiscales, pero no pretende ser una descripción exhaustiva de todas las consideraciones fiscales que pudieran ser relevantes a la decisión de adquirir o disponer de certificados bursátiles emitidos por la Emisora. Los intereses pagados conforme a

Serie [Eje]	LALA 20	LALA 20-2
Características de los títulos de deuda [Sinopsis]	<p>los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión.</p> <p>Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier inversión en los mismos.</p>	<p>los certificados bursátiles emitidos por la Emisora se encuentran sujetos (i) para las personas físicas y morales residentes en México para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 54 y 135 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente, y (ii) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales, a lo previsto en los artículos 153 y 166 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente y dependerá de las características del beneficiario efectivos de los intereses. El régimen fiscal vigente podrá ser modificado a lo largo de la vigencia de la emisión.</p> <p>Recomendamos a los inversionistas consultar en forma independiente a sus asesores fiscales respecto a las disposiciones legales aplicables a la adquisición, propiedad y disposición de instrumentos de deuda como los certificados bursátiles emitidos por la Emisora antes de realizar cualquier inversión en los mismos.</p>
Observaciones		

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

Informar por escrito al representante común, dentro de los 15 (quince) días hábiles siguientes a que un funcionario responsable tenga conocimiento de este, sobre cualquier evento que constituya la existencia y actualización de un caso de vencimiento anticipado conforme al título correspondiente. Nuestros estatutos establecen que toda adquisición o enajenación del 10% o más de nuestras Acciones por cualquier persona o grupo de personas que actúen en forma concertada, deberá ser previamente aprobada por nuestro Consejo de Administración. Por tanto, los inversionistas no podrán adquirir o transmitir 10% o más de las Acciones representativas de nuestro capital sin autorización del Consejo de Administración

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

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

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

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

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

Índice

[411000-AR] Datos generales - Reporte Anual	1
[412000-N] Portada reporte anual.....	2
[413000-N] Información general	12
Glosario de términos y definiciones:.....	12
Resumen ejecutivo:.....	14
Factores de riesgo:.....	30
Otros Valores:	52
Cambios significativos a los derechos de valores inscritos en el registro:	52
Destino de los fondos, en su caso:	53
Documentos de carácter público:.....	53
[417000-N] La emisora.....	54
Historia y desarrollo de la emisora:.....	54
Descripción del negocio:	56
Actividad Principal:	56
Canales de distribución:	66
Patentes, licencias, marcas y otros contratos:.....	68
Principales clientes:.....	70
Legislación aplicable y situación tributaria:.....	70
Recursos humanos:	72
Desempeño ambiental:.....	74
Información de mercado:.....	85
Estructura corporativa:.....	86
Descripción de los principales activos:.....	88
Procesos judiciales, administrativos o arbitrales:	90
Acciones representativas del capital social:	91
Dividendos:.....	91

[424000-N] Información financiera	93
Información financiera por línea de negocio, zona geográfica y ventas de exportación:	98
Informe de créditos relevantes:	98
Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera de la emisora:	103
Resultados de la operación:	105
Situación financiera, liquidez y recursos de capital:	110
Control Interno:	119
Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas:	119
[427000-N] Administración	122
Auditores externos de la administración:	122
Operaciones con personas relacionadas y conflictos de interés:	122
Información adicional administradores y accionistas:	124
Estatutos sociales y otros convenios:	133
[429000-N] Mercado de capitales.....	141
Estructura accionaria:	141
Comportamiento de la acción en el mercado de valores:	141
[432000-N] Anexos	146

[413000-N] Información general

Glosario de términos y definiciones:

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

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

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

“**Bolsa**” Significa la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B de C.V.; la Bolsa Institucional de Valores, S.A. de C.V.; o en su defecto cualquier bolsa de valores autorizada para operar con tal carácter por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público conforme a la legislación aplicable.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“**Estados Financieros Auditados**” significa estados financieros consolidados dictaminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, para los ejercicios concluidos en esas fechas, juntamente con las notas correspondientes a los mismos.

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

“**Fideicomiso de Control**” significa el contrato de Fideicomiso Irrevocable de Control número 410541-7 celebrado entre accionistas de LALA y BBVA Bancomer, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer.

“**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).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“**Reporte Anual**” significa el presente reporte anual que contiene la información de la Emisora al 31 de diciembre de 2020, en términos de lo dispuesto por las Disposiciones.

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

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

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

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

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

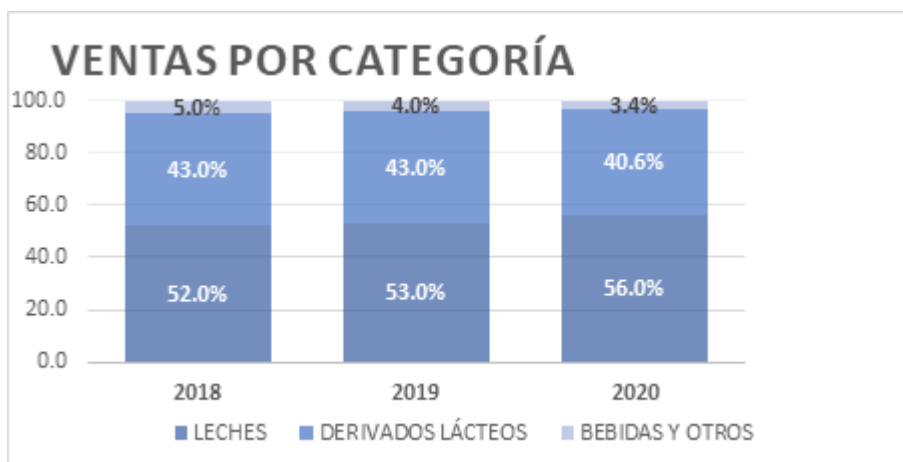
Resumen ejecutivo:

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

Información General sobre la Emisora

Somos una empresa de alimentos y bebidas con marcas ampliamente reconocidas, enfocada en el mercado de consumo masivo y con liderazgo en el segmento de productos lácteos en el continente americano. Operamos en México, nuestro mercado principal, donde contamos con una sólida participación de mercado; en Brasil, donde tenemos una estrategia de consolidación basada en la compañía de lácteos brasileña Vigor Alimentos, S.A., a través de un negocio con la escala, portafolio, innovación y talento necesario para construir una empresa líder en ese país; en Centroamérica, y en Estados Unidos, regiones en las que hemos reenfocado nuestra estrategia de crecimiento orientándola hacia la creación de valor aprovechando nuestras principales fortalezas. Nuestro historial de innovación constante en productos de marca, enfocado en responder a las necesidades del consumidor, nos diferencia de nuestros competidores y nos ha permitido alcanzar una posición preferente frente a nuestros consumidores, la cual creemos nos dará posibilidad de capturar las oportunidades de crecimiento que presentan los mercados en los que operamos.

Comercializamos una amplia variedad de productos lácteos, principalmente bajo las marcas LALA®, Nutrileche® (recientemente rediseñada bajo el sello Nutri®) y Vigor®, marcas altamente valoradas por el consumidor. Asimismo, contamos con más de 56 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas, postres, embutidos y jugos, entre otras. Según Kantar World PanelTM las marcas LALA® y Nutrileche® (recientemente rediseñada bajo el sello Nutri®) están posicionadas como la tercera y cuarta marcas de productos de consumo más elegidas en México, respectivamente. Asimismo, en el mercado brasileño, a través de Vigor, contamos con un amplio portafolio de productos lácteos, principalmente yoghurt, queso, mantequilla y otros Derivados comercializados, entre otras, bajo las marcas Vigor®, Danubio®, Faixa Azul®, Serrabella®, Leco® y Amelia®. Con base en nuestras ventas totales al 31 de diciembre de 2020, 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 2020:



Fuente: Información de la Emisora.

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

Al 31 de diciembre de 2020 contábamos con 29 plantas productivas, 173 centros de distribución y más de 40,000 colaboradores en México, Brasil, Estados Unidos y Centroamérica. Adicionalmente, nuestra flota superó las 7,500 unidades organizadas para la distribución de más de 600 productos que llegaron a más de 628,000 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.

Al cierre de diciembre de 2020, generamos ventas netas de \$80,831 millones de Pesos, utilidad de operación de \$3,671 millones de Pesos y EBITDA de \$8,022 millones de Pesos, comparado con nuestros resultados al 31 de diciembre de 2018, donde generamos ventas netas de \$75,784 millones de Pesos, utilidad de operación de \$5,194 millones de Pesos y EBITDA de \$8,265 millones de Pesos.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020 nuestras ventas netas se incrementaron 6.66% con relación al año concluido el 31 de diciembre de 2019. Para más información ver “Comentarios y Análisis sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera”.

Nuestra historia

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

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

Crecimiento. A partir del año 2000 experimentamos un periodo de crecimiento acelerado, tanto orgánico, como vía adquisiciones de negocios, incluyendo, por ejemplo, la compra de activos de producción y de marcas como *Nutrileche®* (recientemente rediseñada bajo el sello *Nutri®*), *Mileche®*, *Los Volcanes®*, *Gelatinas Art®*.

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

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

- *México*, donde contamos con la 3ª y 4ª marcas preferidas de alimentos a nivel nacional, *LALA®* y *Nutrileche®* (recientemente rediseñada bajo el sello *Nutri®*), respectivamente de acuerdo con *Kantar WorldPanel (Brand Footprint 2020)*;
- *Brasil*, donde tenemos una estrategia de consolidación del negocio de Vigor Alimentos, compañía con marcas líderes en productos de valor agregado e innovación;
- *Estados Unidos*, donde buscamos operaciones eficientes que nos permitan innovar y generar rentabilidad en los nichos de valor agregado; y
- *Centroamérica*, donde continuamos desarrollando nuestro portafolio de productos, empleando de manera razonable el capital.

Nuestras Fortalezas

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

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

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

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

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

Nuestras tecnologías de información son clave y se extienden a lo largo de toda la cadena de suministro. Hemos implementado la tecnología SAP, que nos ha permitido impulsar la productividad, control, gestión, planeación, estrategias de venta y procesos de compras. Esperamos seguir invirtiendo en tecnología para continuar con proyectos de productividad.

Escala y Presencia de Productos Lácteos. Ya que contamos con presencia en siete países de América, que tenemos marcas que están posicionadas en los primeros lugares en todas las categorías, y, con base en las ventas acumuladas al 31 de diciembre de 2019, consideramos que somos una de las principales empresas de lácteos en Latinoamérica.

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

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

Con más de 1.2 billones de dólares de Producto Interno Bruto y más de 126 millones de habitantes México es la segunda economía más grande de Latinoamérica⁽⁹⁾, y ha presentado un nivel de crecimiento sostenido y estabilidad durante los últimos años.

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

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

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

LALA® es la marca insignia de la Emisora y está posicionada como la tercera marca de productos de consumo más reconocida en México de acuerdo con Kantar World Panel (*Brand Footprint 2020*); 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 *Nutri*®, una marca nacional enfocada en atender a los segmentos de la población de nivel socioeconómico medio y bajo, *Nutri*® es el rediseño de nuestra exitosa marca *Nutrileche*® que en 2020 fue la cuarta marca de productos de consumo más reconocida en México de acuerdo con Kantar World Panel (*Brand Footprint 2020*).

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

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

En particular, destacamos de nuestras marcas:

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

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

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

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

Plataforma Líder de Distribución Refrigerada en América. Estimamos que nuestra red de distribución refrigerada es una de las más importantes en México y América Latina. Al 31 de diciembre de 2019, operábamos 172 centros de distribución en México, Estados Unidos, Brasil y Centroamérica y una flotilla que asciende a más de 7,000 camiones para la distribución refrigerada. En conjunto, nuestra red de distribución da servicio a más de 628,000 puntos de venta. Consideramos que esta plataforma nos da una ventaja competitiva.

Durante el 2019 continuamos con el desarrollo e implementación de la estrategia de simplificación en la red de distribución de LALA, estrategia enfocada en la consolidación de centros de distribución que cuenten con una mayor capacidad de almacenaje y operación, permitiendo mejorar el costo de operación y el nivel de servicio.

Crecimiento Rentable. Tenemos una exitosa trayectoria de crecimiento del negocio en forma rentable. Del 2000 al 2020, incrementamos nuestras ventas netas de \$8,887 millones de Pesos (bajo NIF de México) a \$80,831 millones de Pesos (bajo IFRS), y nuestro EBITDA de \$1,083 millones de Pesos (calculado en base a NIF de México) a \$8,022 millones de Pesos (calculando en base a IFRS), lo que representa una tasa compuesta de crecimiento anual de 12.32% y 11.11% durante ese periodo, respectivamente.

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

Administración Profesional y Experimentada. Nuestro equipo directivo es el responsable del crecimiento y la transformación constante de LALA, hasta este momento hemos logrado posicionarnos como uno de los principales protagonistas en la industria de alimentos y bebidas en México. Nuestro equipo directivo está enfocado en la estabilización de nuestras operaciones y gasto y continuar implementando nuestra estrategia de crecimiento sostenible y rentable con estrategias a corto y largo plazo.

Contamos con un equipo directivo, con un promedio de veinticuatro años de experiencia en operaciones multinacionales, y un liderazgo sólido y enfocado con una visión estratégica y sustentable. (ver Sección V. "Administradores y Accionistas").

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

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

Además, rechazamos estrictamente cualquier clase de conducta discriminatoria, incluyendo la discriminación por género. A la fecha, trabajamos bajo un *Modelo de Igualdad* con iniciativas de inclusión laboral e igualdad de género, promoviendo activamente la inclusión corporativa y laboral, sin distinción de sexo, la diversidad y la selección de los mejores candidatos, tanto en nuestros órganos de gobierno, como entre nuestros empleados, sin estándares específicos, pero con miras a ampliar la diversidad de género, perspectiva y experiencia, contando con responsables directos de dar seguimiento a su cumplimiento. Si bien a la fecha, del total de nuestros directivos, el 81.81% son hombres; mientras que 18.19% son mujeres y nuestro Consejo de Administración está conformado por 11.2% mujeres y 88.8% hombres, esperamos que estas proporciones cambien derivado de un esfuerzo más activo, propulsado por nuestras iniciativas para incrementar la diversidad en perspectivas y experiencias de nuestro factor humano.

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

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

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

- *Lala 100®*, con tecnología de vanguardia para crear leche sin lactosa, con más proteína y calcio, cuyo proceso único está patentado formalmente a partir de 2018. Esta familia de productos amplía el portafolio de productos *premium* en leches blancas y saborizadas.
- *Lala Suprema®* con un sabor único en el mercado y un empaque que demuestra una marca moderna y valiosa;
- *Yoghurt Griego Pedazos® de Vigor*, creador y líder de la categoría de yoghurt griego en Brasil, reconocido además por *Food Ingredients* como el producto más innovador de 2017;
- *Lala Griego®*, nuestro yoghurt que concentra la cremosidad del auténtico griego con deliciosos sabores que lo hacen irresistible.
- *Promised Land®*, leche que satisface las necesidades de indulgencia de manera nutritiva; y
- Queso tipo manchego deslactosado *LALA®*.
- *Lala Vita®*, alimento líquido de origen vegetal sin azúcar adicionada que puede ser incluido como parte de una alimentación equilibrada.
- *Lala Delicias®*, postre que se incorpora a la categoría de yoghurt y que ofrece al consumidor el delicioso sabor de un *cheesecake*, pero con un 45% menos grasa que una rebanada de *cheesecake* tradicional.

- *Lala Plenia*®, nuestra línea de carnes frías 100% de pavo, sin conservadores, que se distingue por su calidad y frescura.
- *Lala Orgánica*®, proveniente de vacas de libre pastoreo cuya alimentación consiste en forraje y alimento orgánico con la que refrendamos nuestro compromiso con la sustentabilidad, en presentaciones fresca y ahora también ultrapasteurizada entera y deslactosada.

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

En el escenario extraordinario que enfrentó el mundo durante el 2020, provocado por la pandemia de COVID-19, también demostramos que estas fortalezas nos han permitido ser una empresa resiliente y capaz de seguir generando valor para nuestros grupos de interés en situaciones poco favorables y momentos complicados.

Estrategia

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

- **Innovación.** Somos una compañía orientada al consumidor. Nuestras actividades de I&D tienen como objetivo responder de manera eficaz a las demandas de nuestros consumidores para ofrecer productos accesibles, nutritivos, saludables y de alta calidad. Nuestro Centro de Investigación y Desarrollo de clase mundial nos permite desarrollar productos accesibles, nutritivos, saludables e indulgentes, dirigidos a los diferentes mercados donde competimos.
- **Valor Agregado.** Pretendemos continuar invirtiendo en I&D, mercadotecnia, comunicación e infraestructura logística, de manufactura y de tecnologías de la información, para incrementar las ventas en productos de valor agregado. Tenemos una vasta experiencia en el lanzamiento exitoso de productos al mercado. En 2020 además de realizar múltiples reformulaciones para mejorar el perfil nutricional de nuestros productos apegándonos a la reciente modificación de la Norma de etiquetado para ofrecer al consumidor productos libres de sellos en nuestra línea de leches saborizadas *Yomi*®, *Café con Lala*®, *Nutri*®, *ChocoLALA*®, *Yogurt Biobalance*® y *LALA Delicias*®, Productos fermentados, *Gelatinas Yomi*® y *Art*®, entre otros y lanzamientos de nuevos productos como *LALA100*® deslactosada en su versión pasteurizada y UHT, yoghurt *Lala Go*®, *LALA Griego*® Zero y *LALA Griego*® tradicional, este último en formato de mayor gramaje.
- **Expansión.** Pretendemos continuar expandiendo la disponibilidad de nuestras marcas en segmentos en los que hoy no participamos activamente, así como 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 las regiones en las que tenemos presencia.

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

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

Incrementar Rentabilidad y Productividad de Nuestro Negocio. Continuamos explorando oportunidades para reducir nuestros gastos y costos constantemente. Nuestro foco está principalmente en dos marcas *LALA*® y *Nutri*®, las cuales generan economías de escala en nuestras inversiones de capital, mercadotecnia, gasto en puntos de venta e I&D. El volumen de producción y la eficiencia de nuestra infraestructura logística y de manufactura nos permite adquirir materia prima en condiciones muy competitivas, así como mantener un bajo costo por unidad producida.

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

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

Acontecimientos Recientes

Cierre de operaciones en Costa Rica

El 1° de diciembre de 2020 anunciamos el cierre de nuestras operaciones en Costa Rica, mismo que llevamos a cabo el 11 de diciembre de 2020; lo anterior como resultado de una evaluación de la huella geográfica, desempeño y compatibilidad dentro de la estrategia futura, y en línea con nuestra estrategia de enfocarnos en nuestros mercados clave, aumentar la rentabilidad y mejorar el retorno del capital invertido.

Nuestra operación en Costa Rica representa el 0.5% y 0.4% de las ventas anuales consolidadas de la Emisora al 31 de diciembre de 2020 y 2019, respectivamente. El cierre tuvo un impacto de \$432,521 en la utilidad neta al 31 de diciembre de 2020 conformado de la siguiente manera: deterioro de \$245,127 aplicado a propiedades planta, y equipo, \$76,000 crédito mercantil, \$8,593 activos intangibles y \$102,801 por la provisión de gastos y contingencias del cierre.

Pandemia del Coronavirus COVID-19

Respuesta al COVID-19

El 13 de marzo de 2020, implementamos un Comité de Emergencia en cada región donde operamos, el cual coordina planes de contingencia que permiten a LALA anticiparse a posibles desafíos, alinear cada negocio a las medidas regulatorias de cada país y facilitar las acciones que garanticen la continuidad de la operación. Nos enfocamos en cuatro prioridades:

1. *Seguridad de empleados, proveedores y clientes.* Implementamos nuestro plan para salvaguardar la salud de nuestros colaboradores y garantizar la continuidad del negocio de cara a la pandemia por COVID-19. Por lo tanto, los empleados que no son críticos para las operaciones están trabajando desde casa hasta nuevo aviso. Aquellos que son considerados grupo de riesgo también están en casa sin afectación salarial. Se han establecido protocolos de acceso en las instalaciones operativas bajo rigurosos protocolos de salud y seguridad basados en las recomendaciones de la OMS y CDC. Se han implementado campañas de capacitación para evitar el contagio.

2. *Garantizar la seguridad alimenticia:* Tenemos los más altos estándares de salud e higiene en nuestras operaciones basados en los protocolos de seguridad y calidad alimenticia de las certificaciones HACCP y SQF. Hemos reforzado los protocolos de seguridad alimentaria contemplados en estos protocolos.

3. *Continuidad de la cadena de suministro:* Todas las plantas continúan operando ininterrumpidamente, priorizando los productos de alta demanda. Hemos incrementado nuestro inventario de materias primas críticas y de posiciones de empleo temporal para garantizar la continuidad del negocio. Monitoreamos de cerca los niveles de suministro y demanda de productos para garantizar una adecuada y efectiva distribución.

4. *Liquidez financiera:* Incrementamos nuestra posición de efectivo a través de líneas de crédito preexistentes para garantizar el acceso ininterrumpido a efectivo en caso de ser requerido. Todos los egresos no esenciales de efectivo se han reducido o postpuesto.

Efectos por la pandemia de COVID-19.

A continuación, se describen las principales implicaciones que la pandemia tuvo para LALA y nuestra gestión de éstas:

- *Desempeño operativo y financiero:* Nuestras operaciones no se han interrumpido en ninguna de las regiones en las que operamos mundialmente como resultado de la pandemia de COVID-19, ya que nuestras líneas de productos son ofrecidas en su mayoría por establecimientos comerciales que califican como una actividad esencial. Además, como resultado de las medidas de distanciamiento social, los hábitos de consumo han cambiado en los países en los que tenemos operaciones, incrementándose la demanda de nuestros diferentes productos. Sin embargo, este aumento fue contrarrestado en cierta medida con una disminución en la demanda de productos en el canal de *foodservice* debido principalmente al cierre temporal de hoteles y restaurantes. En virtud de lo anterior, el impacto principal se reflejó en las ventas consolidadas del año terminado el 31 de diciembre de 2020, con un incremento neto de 6.24%, con respecto al año anterior.
- *Liquidez:* Para hacer frente a la gestión del riesgo de liquidez y optimizar los flujos de efectivo ante cualquier imprevisto durante la pandemia, extendimos los periodos para realizar inversiones de capital significativas; adicionalmente, hicimos reducciones a la inversión en capital de trabajo y dispusimos de líneas de crédito a corto plazo para mantenerlo en caja de manera precautoria, dichas disposiciones se han liquidado de manera parcial durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020 y se pagarán en su totalidad en el corto plazo, al contar con la liquidez necesaria. Adicionalmente durante el ejercicio 2020 reestructuramos parte de nuestra deuda a largo plazo mediante la emisión de CEBURES como estrategia de liquidez.

Evaluamos de manera continua las necesidades de pagos como parte de nuestra estrategia de gestión de riesgos financieros y trabajamos en conjunto con las instituciones financieras correspondientes, para garantizar que se obtengan las mejores condiciones de financiamiento y seguir cumpliendo con nuestras obligaciones.

- *Posición financiera:* Debido a las limitaciones en operación de ciertos clientes, analizamos de manera profunda y sensible nuestra relación con ellos y hemos optado en algunos casos en aceptar la petición de extensión en el plazo de pago, lo que se reflejó de forma no significativa en la probabilidad de incumplimiento. Adicionalmente, los efectos de la pandemia derivaron en una evaluación detallada de indicios de deterioro en nuestras subsidiarias.

Continuamos monitoreando el desarrollo de nuestras operaciones acatando las regulaciones gubernamentales de los diferentes países en los cuales operamos y respondiendo oportunamente a los cambios que se susciten. De igual manera, continuamos tomando acciones para gestionar los riesgos operativos y financieros, con el fin de mantener la continuidad del negocio.

También monitoreamos de cerca los cambios súbitos que podrían ocurrir en la demanda mundial, y que podrían provocar que las cadenas de suministro presenten problemas para el abasto de materiales como papel, cartón, resinas, aceites comestibles y otros. Esto afectaría de sobremanera la fabricación de nuestros productos y el abasto a consumidores.

Respuesta Social a través de Fundación Lala

- Activación del protocolo de emergencia: identificando regiones o grupos vulnerables.
- Ayuda adicional para asilos y albergues de migrantes.
- Recanalización de ayuda de comedores estudiantiles y centros comunitarios a despensas para familias.
- Nuevas alianzas con otras ONG para ampliar el alcance.
- Aumento del apoyo en áreas altamente marginadas en Oaxaca y Coahuila
- Involucramiento con autoridades en el programa de vacunación contra COVID-19

Ver la Sección “Factores de Riesgo - Riesgos Relacionados con nuestras Operaciones - Nuestros resultados pueden verse afectados negativamente por interrupciones graves o eventos catastróficos” de este Reporte Anual.

Pronunciamientos Normativos Emitidos Recientemente

En el año en curso, hemos aplicado una serie de interpretaciones modificadas, emitidas por el IASB que son obligatorias para un período contable que comienza el o después del 1 de enero de 2020. Las conclusiones relacionadas con su adopción se describen a continuación:

Modificaciones a la IFRS 16, Concesiones en renta relacionadas con COVID-19

Las modificaciones introducen un expediente práctico que provee a los arrendatarios la opción de no evaluar si una concesión de renta relacionada con COVID-19 es una modificación de arrendamiento. El expediente práctico es aplicable a concesiones de renta ocurridas como consecuencia directa de la pandemia del COVID-19, y solo si se cumplen todas las siguientes condiciones:

- a. El cambio en los pagos de renta es sustancialmente igual o menor a la renta que se pagaba inmediatamente previo al cambio.
- b. Cualquier reducción en los pagos de renta afecta únicamente a los pagos comprometidos hasta o antes del 30 de junio de 2021; y
- c. No existen cambios sustanciales a otros términos y condiciones del contrato de arrendamiento.

La Emisora evaluó las modificaciones a la IFRS 16, y determinó que la implementación de estas modificaciones no tuvo efectos significativos en los resultados, debido a que los beneficios por concesiones de renta derivadas de la pandemia por COVID-19, no fueron materiales.

Adicionalmente, la Emisora adoptó las siguientes interpretaciones modificadas, las cuales no tuvieron efectos en los estados financieros consolidados en el año en curso:

- Modificaciones a la IAS 1 y IAS 8 – Definición de material
- Modificaciones a la IFRS 3 – Concepto de negocio
- Modificaciones a la IFRS 9, IAS 39 y IFRS 7 – Reforma de la tasa de interés de referencia
- Modificaciones al marco conceptual de IFRS

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

A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, la Emisora no ha aplicado las siguientes nuevas y revisadas IFRS emitidas, pero aún no vigentes. La Emisora no espera que la adopción de las siguientes normas tenga un impacto material en los estados financieros en períodos futuros, considerando que no son de aplicabilidad significativa:

- Modificaciones a la IAS 1 – Clasificación de pasivos como circulantes y no circulantes ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 16 – Beneficios económicos antes del uso previsto de propiedades, planta y equipo ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 37 – Costos para completar un contrato oneroso ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 41, *Activos biológicos* ⁽¹⁾

- Modificaciones a la IFRS 1, *Adopción inicial de las IFRS* ⁽¹⁾
- IFRS 17, *Contratos de seguros* ⁽²⁾

(1)En vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2022

(2)En vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2023

Adicionalmente, la Emisora está en continuo monitoreo de los avances al proyecto de reforma de las tasas de interés de referencia que modifican las normas como se menciona a continuación:

Fase 2 de la reforma de las tasas de interés de referencia (IBOR – Modificaciones a la IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 y IFRS 16)

Las tasas interbancarias de referencia como la LIBOR, EURIBOR y TIBOR, que representan el costo de obtener fondos no garantizados, han sido cuestionadas sobre su viabilidad como referencias de financiamiento en el largo plazo. Los cambios en la reforma a las tasas de interés de referencia en su fase 2, se refieren a las modificaciones de activos financieros, pasivos financieros y pasivos por arrendamiento, requerimientos de cobertura contable y de revelación de instrumentos financieros. Estas mejoras son efectivas a partir del 1 de enero de 2021 con aplicación retrospectiva, sin que se requiera rehacer los periodos comparativos.

Con respecto a la modificación de activos financieros, pasivos financieros y pasivos por arrendamiento, el IASB introdujo un expediente práctico que implica la actualización de la tasa de interés efectivo.

Por su parte, con respecto a la contabilidad de coberturas, las relaciones y documentaciones de coberturas deben reflejar las modificaciones a la partida cubierta, el instrumento de cobertura y el riesgo a cubrir. Las relaciones de cobertura deberán cumplir todos los criterios para aplicar contabilidad de cobertura, incluyendo los requerimientos de efectividad.

Finalmente, con respecto a las revelaciones, las Emisoras deberán revelar cómo están administrando la transición hacia tasas alternativas de referencia y los riesgos que puedan surgir de la transición; además, deberán incluir información cuantitativa sobre activos financieros y pasivos financieros no derivados, así como instrumentos financieros no derivados, que continúen bajo las tasas de referencia sujetas a la reforma y los cambios que hayan surgido a la estrategia de administración de riesgos.

La Emisora se encuentra en proceso de evaluar los impactos que se deriven de la aplicación de estas enmiendas. No obstante, a la fecha, se ha identificado que no hay productos materiales con relación a la tasa LIBOR; por lo tanto, únicamente se espera un impacto en las estimaciones contables donde se utilizan curvas de descuento, las cuales se verán impactadas por el cambio de LIBOR a SOFOR, por ejemplo, las valuaciones del valor razonable de los derivados

Para más información respecto de estos pronunciamientos normativos, favor de revisar la nota 2 de los estados financieros dictaminados de la Emisora por el ejercicio concluido al 31 de diciembre de 2020. Para más información ver la sección: "*Información Financiera Seleccionada*".

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 Registro Nacional de Valores bajo el número 3442-1.00-2013-001 y listadas para su cotización en la Bolsa.

El promedio diario de volumen de acciones operado al 31 de diciembre de 2020 equivale a \$15.113 millones de Pesos, con un decrecimiento del valor de la acción del 58.8%, comparado con el periodo de 2019. A continuación, se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN

a) Anual (últimos tres ejercicios):

Al cierre de:	2020	2019	2018
	\$15.55	\$16.34	\$21.09

b) Trimestral (últimos dos ejercicios):

2020				
	1T	2T	3T	4T
Volumen	121,349,689	99,668,592	33,112,591	32,973,764
Máximo	\$17.47	\$13.21	\$14.10	\$15.99
Mínimo	\$10.22	\$10.28	\$11.27	\$12.67
Cierre	\$10.72	\$12.15	\$13.47	\$15.55

2019				
	1T	2T	3T	4T
Volumen	113,947,473	103,957,706	74,884,129	125,188,015
Máximo	\$25.25	\$27.57	\$24.69	\$22.60
Mínimo	\$20.62	\$22.75	\$19.53	\$15.98
Cierre	\$25.22	\$23.59	\$22.63	\$16.34

c) Mensual (últimos seis meses):

Mes	Año	Volumen	Mínimo	Máximo	Cierre
Julio	2020	13,213,211	\$12.20	\$11.27	\$12.06
Agosto	2020	11,315,649	\$14.10	\$12.20	\$13.83
Septiembre	2020	8,583,731	\$13.95	\$12.00	\$13.47
Octubre	2020	15,334,907	\$13.91	\$12.74	\$13.06
Noviembre	2020	9,107,232	\$13.87	\$12.67	\$13.87
Diciembre	2020	8,531,625	\$15.99	\$13.52	\$15.55

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 2020 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 2020, 2019 y 2018:

ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

(Cifras en Millones de Pesos)

Por los años terminados

el 31 de diciembre de:

	2020	2019	2018
Ventas netas	80,831	75,784	75,419
Costo de ventas	53,330	49,176	48,909
Utilidad bruta	27,501	26,608	26,510
Otros ingresos de operación	339	1,810	986
Gastos de distribución	6,533	5,919	5,441
Gastos de operación	15,900	16,584	15,926
Otros gastos de operación	1,736	721	718
Utilidad de operación	3,671	5,194	5,411
Gastos financieros	(2,562)	(2,621)	(2,626)
Productos financieros	158	131	242
Pérdida en instrumentos financieros	-	-	(10)
Ganancia (pérdida) cambiaria, neta	9	(59)	(58)
Participación en los resultados de inversiones bajo método de participación	53	66	(2)
	(2,342)	(2,483)	(2,454)
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	1,329	2,711	2,957
Impuestos a la utilidad	844	860	963
Utilidad neta	485	1,851	1,994
Participación no controladora	0	0	86
Participación controladora	485	1,851	1,908

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

ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA

(Cifras en Millones de pesos)

Al 31 de diciembre de:

	2020	2019	2018
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE:			
Efectivo y equivalentes	4,777	1,533	2,550
Cuentas por cobrar:			
Clientes	6,188	6,282	6,445

Otras cuentas por cobrar	316	325	412
Impuestos por recuperar	4,393	4,001	3,632
Partes relacionadas	58	30	27
Inventarios	6,022	6,047	5,219
Instrumentos financieros derivados	319	17	281
Pagos anticipados	225	252	470
Activos clasificados como mantenidos para su venta	128	-	-
Total del activo circulante	22,426	18,487	19,036
ACTIVO NO CIRCULANTE:			
Impuestos por recuperar a largo plazo	1,400	1,374	1,616
Propiedades, planta y equipo, neto	19,703	21,386	22,277
Derechos de uso por arrendamientos, neto	2,744	2,711	-
Crédito mercantil	14,833	17,872	19,139
Activos intangibles, neto	5,057	5,744	6,126
Otros activos no circulantes	2,703	4,245	5,864
Inversiones medidas bajo método de participación y otras inversiones no circulantes	609	538	130
Instrumentos financieros derivados	5	0	151
Impuestos a la utilidad diferidos	2,498	1,692	1,428
Total del activo no circulante	49,552	55,562	56,731
Total del activo	71,978	74,049	75,767

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

Préstamos a corto plazo	1,941	476	1,654
Porción circulante de deuda a largo plazo	2,321	27	939
Pasivo por arrendamientos	757	606	-
Proveedores	11,614	10,824	8,781
Partes relacionadas	1,726	1,551	1,557
Impuestos a la utilidad por pagar	946	1,176	777
Beneficios a los empleados	787	792	632
Impuestos y otras cuentas por pagar	2,345	2,106	2,128
Instrumentos financieros derivados	432	87	6
Total del pasivo a corto plazo	22,869	17,645	16,474

PASIVO A LARGO PLAZO			
Deuda a largo plazo	25,266	25,595	23,906
Pasivo por arrendamientos	2,157	2,181	-
Beneficios a los empleados	932	757	595
Impuestos a la utilidad diferidos	1,083	998	2,224
Impuestos por pagar	305	510	727
Instrumentos financieros derivados	357	201	0
Otras cuentas por pagar a largo plazo	2,044	3,579	6,272
Total del pasivo a largo plazo	32,144	33,821	33,724
Total del pasivo	55,013	51,466	50,198
CAPITAL CONTABLE:			
Capital social	1,486	1,487	1,488
Prima en emisión de acciones	12,242	12,565	12,733
Utilidades acumuladas	12,937	13,945	14,064
Otras cuentas de capital	(9,700)	(5,414)	(3,071)
Participación controladora	16,965	22,583	25,214
Participación no controladora	-	-	355
Total del capital contable	16,966	22,583	25,569
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	71,978	74,049	75,767

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

	Por los años terminados el 31 de diciembre de:		
	2020	2019	2018
Actividades de operación			
Utilidad antes de impuestos	1,329	2,711	2,957
Partidas en resultados que no afectaron efectivo:			
Depreciación, amortización y deterioro	4,351	3,071	2,322
(Cancelación) pérdidas por deterioro reconocidas sobre las cuentas por cobrar	(7)	(85)	79
Pérdida en instrumentos financieros	-	-	10
Participación en resultados de inversiones bajo método de participación	(53)	(66)	2
Gastos financieros	2,562	2,621	2,626
Productos financieros	(158)	(131)	(242)
Otros	15	(57)	54

Resultado cambiario no realizado	(95)	(36)	58
	7,944	8,028	7,866
Cambios en activos y pasivos de operación:			
Clientes	(154)	5	(360)
Inventarios	(153)	(1,226)	103
Partes relacionadas	160	(5)	1,106
Impuestos por recuperar	(847)	(721)	(825)
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados	63	278	35
Proveedores	1,308	2,177	1,749
Beneficios a los empleados	172	126	49
Otras cuentas por pagar	(585)	(674)	(253)
	7,908	7,988	9,470
Impuestos a la utilidad pagados	(1,454)	(2,117)	(2,717)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación	6,454	5,871	6,753
Actividades de inversión			
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	(1,577)	(1,641)	(2,435)
Flujo recibido por venta de propiedades, planta y equipo	80	93	172
Adquisición de activos intangibles	(254)	(381)	(151)
Adquisición de negocio y ajuste en precio de adquisición, neto de efectivo	-	-	256
Flujo recibido por instrumentos financieros	3	-	-
Flujo pagado por instrumentos financieros	-	(3)	(4)
Flujo recibido por venta de asociadas y ajuste al precio de venta	-	-	(60)
Efecto por pérdida de control en subsidiaria	-	(132)	-
Dividendos cobrados de inversiones medidas bajo método de participación	-	76	-
Intereses cobrados	134	128	221
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión	(1,614)	(1,860)	(2,001)
Actividades de financiamiento			
Préstamos recibidos	18,066	31,706	45,007
Intereses pagados	(2,182)	(2,548)	(2,435)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(14,531)	(31,959)	(49,076)
Recompra de acciones	(154)	(405)	(637)
Colocación de acciones recompradas	18	234	281
Pago de pasivos por arrendamiento	(957)	(720)	(5)
Dividendos pagados a la participación controladora	(1,493)	(1,498)	(1,506)

Dividendos pagados a la participación no controladora	-	-	(106)
Flujo neto de efectivo (utilizado) generado en actividades de financiamiento	(1,233)	(5,190)	(8,477)
(Disminución) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	3,607	(1,179)	(3,725)
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	(363)	162	(458)
Efectivo y equivalentes al inicio del año	1,533	2,550	6,733
Efectivo y equivalentes al cierre del año	4,777	1,533	2,550

⁽¹⁾ Kantar World Panel 2020, *Brand Footprint*.

⁽²⁾ , Banco Mundial, Indicadores de Desarrollo mundial (2018), 20 de diciembre 2019

Factores de riesgo:

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

Riesgos Relacionados con Nuestras Operaciones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si no logramos obtener financiamiento en condiciones aceptables o integrar las adquisiciones con éxito, nuestro negocio podría verse perjudicado. Además, la integración de cualquier empresa adquirida, y sus resultados financieros, pueden afectar negativamente nuestros resultados. Por ejemplo, podríamos volvernos responsables por pasivos inesperados que no fuimos capaces de identificar en el curso de la auditoría, en relación con adquisiciones anteriores o

cualquier adquisición futura. No podemos asegurar que los derechos de indemnización que hemos obtenido en el pasado, u obtendremos en el futuro, serán ejecutables de manera satisfactoria en cantidad, términos o duración, para poder contrarrestar por completo los posibles pasivos asociados con el negocio o propiedades adquiridas. Cualquiera de estos pasivos, individualmente o en conjunto, podría tener un efecto negativo en nuestro negocio, situación financiera y resultado de operaciones. A pesar de que hemos realizado un nivel prudente de investigación en nuestras adquisiciones pasadas y que continuaremos realizándolo en las futuras, relativo al negocio que adquiriremos, a la luz de las circunstancias de cada transacción, existe un riesgo inevitable relativo a la situación de dichos negocios. Hasta el momento en que, de hecho, asumamos control de los bienes y operaciones del negocio a adquirir, podríamos ser capaces de comprobar el valor real o de conocer los posibles pasivos de los negocios que adquiramos y sus operaciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La economía mexicana podría ser, en algún grado, afectada por la economía y condición de mercado de otros países. A pesar de que la condición económica en otros países puede ser significativamente diferente de la condición económica en México, la reacción de los inversionistas ante acontecimientos negativos en otros países puede tener un efecto adverso en el valor de mercado de los valores emitidos por emisoras mexicanas tales como nosotros. En la actualidad el desempeño del mercado de valores mexicano se encuentra sujeto y tiene una alta correlación a los acontecimientos globales de las economías emergentes.

Adicionalmente, en años recientes la condición económica en México se ha correlacionado en mayor proporción la condición económica de Estados Unidos, como resultado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en proceso de ser sustituido por el nuevo Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá o (T-MEC o USMCA) y el aumento de la actividad económica entre ambos países. Por lo tanto, condiciones adversas en la economía de Estados Unidos, la entrada en vigor e implementación del T-MEC, o bien su postergación, y otros eventos relacionados podrían tener un efecto adverso en la economía mexicana. No podemos asegurar que eventos en otras economías emergentes, en Estados Unidos, o en cualquier otro país no tendrán un efecto adverso en nuestro negocio, situación financiera o resultados de operación.

Alta dependencia de materias primas.

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

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

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

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

Nuestras materias primas más importantes son la leche, materiales de empaque y otros ingredientes. Los precios de las materias primas se contratan según los precios de mercado y su disponibilidad. Estos precios se ven afectados, entre otros aspectos, por la imposición de aranceles, cambios adversos al régimen fiscal de nuestros proveedores,

restricción a importaciones y la fluctuación en las divisas. Además, estamos sujetos a satisfacer todas nuestras necesidades a través de proveedores que cumplan los estándares mínimos de calidad que requerimos, lo que limita el número de proveedores con los que contamos.

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

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

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

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

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

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

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

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

impactar las preferencias del consumidor, lo cual podría afectar negativamente nuestra situación financiera y resultados de operación.

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

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

Nuestros cinco clientes principales son del Comercio Organizado y representan, de manera conjunta, alrededor del 18% de nuestras ventas netas consolidadas en 2020. Los supermercados, clubes de precios y distribuidores de alimentos han experimentado consolidaciones en años recientes y esperamos que dichas consolidaciones continúen. Dichas consolidaciones han tenido como resultado clientes más grandes y sofisticados con un mayor poder adquisitivo y de negociación y han aumentado la importancia de grandes puntos de venta minoristas. Como resultado, nos hemos vuelto dependientes de distribuidores clave, que tienen amplios poderes de negociación. Adicionalmente, algunos de estos clientes están integrados verticalmente y han reasignado espacios claves de los anaqueles, actualmente ocupados por nuestros productos a productos de sus marcas privadas. Estos clientes de mayor escala son capaces también de operar con inventarios reducidos, resistir aumentos de precios y demandar precios menores, mayores programas de promoción y SKUs especiales. Si no tenemos la capacidad para responder a estos efectos de consolidación, nuestro volumen de ventas podría disminuir, o podríamos tener que aumentar nuestra inversión en mercadeo o bajar nuestros precios. Cualquiera de estas acciones podría afectar nuestra situación financiera y resultados.

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

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

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

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

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

Nuestras operaciones dependen de la continuidad de nuestra cadena de suministro y red de distribución. Para esta última dependemos de una flotilla refrigerada de más de 7,500 camiones de ventas y más de 600 tractocamiones para

la distribución primaria. Las interrupciones en la capacidad de producción y/o red de distribución, debido a factores que no dependen de nosotros, incluyendo clima, desastres naturales, incendios, falta de electricidad, terrorismo, pandemias, huelgas, disputas o problemas operacionales de nuestros operadores de camiones, principales proveedores, distribuidores y prestadores de servicios de almacenamiento o transporte, u otras razones, podrían afectar la capacidad de producción o distribución de nuestros productos. En la medida en que no seamos capaces de mitigar los riesgos anteriores o sus consecuencias, se podrían afectar nuestras operaciones o situación financiera.

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

Somos titulares de marcas y avisos comerciales utilizados en el etiquetado, comercialización y venta de nuestros productos. Consideramos que nuestras marcas, avisos comerciales y demás activos intangibles que forman parte de nuestra propiedad intelectual son importantes para continuar con nuestro éxito. Pretendemos proteger dichas marcas, nombres y avisos comerciales ejerciendo nuestros derechos conforme a la legislación aplicable en materia de marcas y derechos de autor. A esta fecha, hemos registrado algunas de nuestras marcas en México, Suiza y varios países de la Unión Europea (Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Alemania, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Israel, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polonia, Portugal, España, Rumania, Suecia, Eslovenia, Eslovaquia y Reino Unido), de América (Canadá, Estados Unidos, Belice, Panamá, Colombia, Uruguay, Venezuela, Cuba, Jamaica, Chile, Ecuador, Paraguay, Argentina, Brasil, Bolivia, Perú, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, entre otros), de Asia (China, Israel, India y Corea del Sur) y de Oceanía (Australia). Al 31 de diciembre de 2020 se cuenta con alrededor de 2,700 solicitudes y marcas registradas en el extranjero. No obstante, no podemos garantizar que todos nuestros signos distintivos se puedan proteger exitosamente en estas y otras jurisdicciones, por lo que el uso correcto de las marcas es sumamente importante.

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

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

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

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

La mayoría de nuestros colaboradores son miembros de un sindicato. A la fecha, hemos mantenido buenas relaciones con dichos sindicatos y aun cuando consideramos que continuarán siendo buenas, podrían surgir disputas laborales. Estas disputas podrían resultar en huelgas u otros conflictos laborales que podrían afectar nuestras

operaciones y/o incrementar nuestros costos de operación, lo cual podría dañar las relaciones con los clientes y afectar adversamente nuestro negocio y resultados de operación.

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

Si los costos de mano de obra aumentan, los resultados de nuestras operaciones podrían verse negativa y significativamente afectados. Una menor disponibilidad de mano de obra, presiones inflacionarias o cambios legislativos, podrían incrementar nuestros costos laborales, lo cual tendría un efecto significativo adverso en nuestra situación financiera y resultados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La Compañía ha revisado los impactos de las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (“IFRS” por sus siglas en inglés) y mejoras emitidas no vigentes en el periodo de reporte y no se visualizan impactos significativos por su adopción. Sin embargo, nuevas normas contables, aplicables a los periodos anuales subsecuentes al 1 de enero de 2022, pudieran ser emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (International Accounting Standards Board, “IASB” por sus siglas en inglés. Para más información ver la sección “Comentarios y Análisis de la Administración Sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera – Pronunciamientos Normativos Emitidos Recientemente” de este Reporte Anual.

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

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

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

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

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

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

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

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

La adopción de nuevas leyes, reglamentos, Normas Oficiales Mexicanas o una interpretación o medidas de aplicación más estricta de las mismas en los países en los que operamos, podrían aumentar nuestros costos de operación o imponer restricciones a nuestras operaciones, o implementar medidas que podrían generar interrupciones

en nuestras operaciones, lo cual podría afectar adversamente nuestra condición financiera, negocio y resultados de operación. En particular, las normas en materia de medio ambiente se están volviendo más estrictas en los países en los que operamos. Actualmente cumplimos con estos estándares; sin embargo, no podemos asegurar que estaremos en posibilidad de cumplir en un futuro con dichos estándares en caso de que cambien y se vuelvan más estrictos. Cambios adicionales en las actuales regulaciones podrían resultar en un incremento en los costos relacionados con el cumplimiento de dichas obligaciones, un incremento en las tasas de los impuestos a los que estemos sujetos, un incremento en los costos de materia prima o un aumento en los precios de nuestros productos, lo cual podría traer volatilidad en la industria de lácteos y tener un efecto adverso sobre nuestros resultados de operación futuros o sobre nuestra situación financiera.

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

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

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

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

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

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

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

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

imposición de requisitos relacionados con la salud o la regulación de ingredientes importados podría afectar nuestros costos, rentabilidad y utilidades netas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Somos una sociedad controladora y nuestras operaciones se llevan a cabo a través de nuestras subsidiarias. No tenemos ningún activo importante además de las acciones de nuestras subsidiarias. Como resultado de lo anterior,

nuestra capacidad para financiar nuestras operaciones y, en la medida que decidamos hacerlo, pagar dividendos, depende principalmente de la capacidad de nuestras subsidiarias para generar ingresos y pagarnos dividendos. Nuestras subsidiarias son personas morales distintas y separadas. Cualquier pago de dividendos, distribuciones, créditos o anticipos por nuestras subsidiarias está limitado por las disposiciones generales de la legislación mexicana relativas a la distribución de las ganancias sociales, incluyendo las relativas al pago de ley del reparto de utilidades a los trabajadores. Si un accionista nos demandara, el cumplimiento de cualquier sentencia se limitaría a los activos disponibles de nuestras subsidiarias. El pago de dividendos por nuestras subsidiarias también depende de las ganancias y consideraciones de negocios de éstas. Adicionalmente, nuestro derecho de recibir cualesquier activos de cualquier subsidiaria como un accionista de dichas subsidiarias, a su liquidación o reorganización, estará efectivamente subordinado a los derechos de los acreedores de nuestras subsidiarias, incluyendo los acreedores comerciales.

Condiciones externas podrían afectar nuestra producción de envases.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Riesgos Relacionados con los Mercados en que Operamos

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

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

tasas de desempleo. Además, en tiempos recientes, México ha sufrido de altas tasas de criminalidad que podrían aumentar en el futuro. No podemos asegurar que dichas condiciones no tendrán un efecto adverso sobre nuestro negocio, condición financiera y resultados de operación.

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

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

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

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

El desempeño financiero de la Emisora se puede ver afectado en forma significativa por la situación económica, política y social de los mercados donde opera. En el pasado, muchos países de América Latina—incluyendo México y Brasil— han sufrido importantes crisis económicas, políticas y sociales que podrían repetirse en el futuro. La Emisora no puede predecir si los cambios de administración darán lugar a reformas en las políticas gubernamentales y, en su caso, si dichas reformas afectarán sus operaciones. Las operaciones de la Emisora pueden verse especialmente afectadas por las condiciones imperantes en México y Brasil, que constituyen dos de sus mayores mercados. Por ejemplo, en julio y octubre de 2018 se celebraron elecciones presidenciales en México y Brasil, respectivamente, dando lugar, en ambos casos, a un cambio de liderazgo y de partido político en el poder, situación que podría conducir a cambios en la situación económica, política y social de ambos países, lo cual se encuentra fuera del control de la Emisora. Tras la elección de la administración actual de los Estados Unidos en 2020 que implicó un cambio de partido político, persiste cierta incertidumbre en cuanto a las futuras políticas de los Estados Unidos con respecto a diversos temas importantes para México y para la economía del país, incluyendo, en particular, en materia comercial y migratoria. Los cambios en las políticas de los Estados Unidos podrían tener un efecto adverso en la economía mexicana. Los factores de carácter económico, político y social que podrían afectar el desempeño de la Emisora incluyen:

- la fuerte influencia del gobierno sobre la economía de cada país;
- las fluctuaciones significativas del crecimiento económico;
- los altos niveles de inflación;
- las fluctuaciones cambiarias;
- la imposición de controles cambiarios o restricciones para la transferencia de recursos al exterior;

- los aumentos en las tasas de interés a nivel local;
- los controles de precios;
- los cambios en las políticas gubernamentales en materia económica o fiscal;
- el establecimiento de barreras comerciales;
- los cambios inesperados en la regulación, y
- la inestabilidad política, social y económica en general.

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

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.

Derivado de la pandemia, en 2020 las tasas de interés se han bajado como medida de protección de los bancos centrales. Por lo anterior, la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) a 28 días disminuyó 3.07 puntos durante 2020, pasando de 7.55% a 4.48% con un promedio de 5.71%. En comparativa, para los años de 2018 y 2019 se tuvo un promedio de 8.00% y 8.31%, respectivamente. Parte de nuestros pasivos se denominan en Pesos y de ser necesario se continuaría contrayendo deuda denominada en Pesos para nuestros proyectos. En la medida en que contraigamos deuda denominada en Pesos en el futuro, estamos expuestos a la fluctuación en la tasa TIIE ya que parte de este tipo de deuda toma como referencia esta tasa para el pago de intereses, especialmente en una economía postpandémica, en donde se espera un repunte de las tasas de interés alrededor del mundo. Por ello un aumento en las tasas de interés en México podría incrementar nuestros costos financieros en Pesos, esto podría tener un efecto adverso sobre nuestra situación financiera y utilidades.

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

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

Además de México, tenemos operaciones en Estados Unidos, Brasil y Centroamérica. La demanda de consumo, las preferencias, los precios reales y los costos de las materias primas se ven fuertemente influenciados por las condiciones macroeconómicas y las políticas de los otros países donde operamos. Estas condiciones varían en cada país y no se pueden correlacionar con las condiciones de nuestras operaciones en México, Estados Unidos o Centroamérica.

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

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

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

Nuestras operaciones internacionales nos exponen a riesgos de fluctuaciones cambiarias.

Al 31 de diciembre de 2020, aproximadamente el 10% de nuestra deuda consolidada total está denominada en reales brasileños; sin embargo, podríamos en el futuro contraer deuda adicional en monedas extranjeras. La depreciación del Peso contra otras monedas incrementa el costo, en Pesos, del principal e intereses del endeudamiento, lo que podría resultar en pérdidas cambiarias. Debido a que la mayoría de nuestros ingresos se denominan en Pesos, tal incremento únicamente podría compensarse parcialmente con el aumento de ingresos que resulte de la fluctuación de los tipos de cambio. (Para más información acerca de la estructuración de deuda y las acciones de la Emisora para contrarrestar el riesgo provocado por fluctuación cambiaria, ver la nota 20 de nuestros Estados Financieros dictaminados por el ejercicio 2020 y la sección III. Incisos c y d del Reporte Anual - *Información Financiera, Informe de Créditos Relevantes y Comentarios y Análisis sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera*).

La violencia en México podría afectar adversamente nuestro negocio.

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

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

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

Nuestros resultados pueden verse afectados negativamente por interrupciones graves o eventos catastróficos.

La industria de alimentos y bebidas en la que operamos está expuesta a eventos externos, tales como desastres naturales, terremotos, incendios, inundaciones, cortos de energía y huracanes, condiciones económicas adversas, amenazas de salud pública imprevistos (incluyendo pandemias, epidemias y otras enfermedades altamente transmisibles tales como el brote a nivel global del Coronavirus (“COVID-19”). Estos eventos pueden irrumpir o restringir nuestra capacidad operativa o financiera y afectar adversamente nuestro negocio y resultados operativos.

Además, los desastres naturales, los incrementos en los actos delictivos o los brotes de una pandemia como ocurre actualmente con el COVID-19, podrían tener un efecto adverso sobre nuestra industria en los mercados en los que operamos, lo cual podría impactar negativamente nuestro negocio, condición financiera y resultados operativos. La Organización Mundial de la Salud ha declarado al coronavirus COVID-19 como una pandemia global. Esta pandemia ha tenido, y continúa teniendo, un impacto relevante en nuestro negocio. La magnitud del impacto del COVID-19 en nuestro negocio y resultados dependerá de su desenvolvimiento futuro, incluyendo su duración y el alcance de ésta, así como de la disponibilidad de vacunas y su eficacia, que son cuestiones sumamente inciertas e imposibles de predecir. Si el COVID-19 continúa propagándose, su impacto sobre las operaciones de la Emisora, sobre los clientes y proveedores de ésta y sobre los mercados financieros, podría afectar en forma adversa y significativa los resultados de operación o la situación financiera de la Emisora.

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía global y en las operaciones de la Emisora. Los gobiernos de los estados en los que opera la Emisora han adoptado medidas agresivas para reducir el ritmo de propagación del COVID-19, incluyendo la imposición de cuarentenas y restricciones en materia de viajes y el cierre de negocios e instituciones tanto públicas como privadas. Además, los gobiernos han impuesto una amplia gama de medidas de protección al consumidor, que limitan la forma en la que ciertas empresas pueden operar e interactuar con sus clientes. El virus continúa propagándose y provocando afectaciones a nivel social y en los mercados en todo el mundo.

A la fecha, en la Emisora implementamos un Comité de Emergencia en cada región donde operamos, el cual coordina planes de contingencia que permiten a LALA anticiparse a posibles desafíos, alinear cada negocio a las medidas regulatorias de cada país y facilitar las acciones que garanticen la continuidad de la operación. Nos enfocamos en cuatro prioridades: *Seguridad de empleados, proveedores y clientes, Garantizar la seguridad alimenticia, Continuidad de la cadena de suministro, Liquidez financiera.* (Ver la Sección de Acontecimientos recientes contenida en el Resumen Ejecutivo, así como el Análisis de la Asociación sobre la Información Financiera en el presente Reporte Anual para más información).

Si el COVID-19 continúa propagándose, puede impactar negativamente a la demanda por nuestros productos (derivada de cuarentenas, medidas prudenciales, percepción de seguridad sanitaria o baja generalizada en niveles de consumo, entre otros), y puede afectar a nuestros clientes, empleados y cadena de proveeduría de manera tal que se magnifique el impacto en nuestra condición financiera y resultados de operación. Entre otros, el impacto negativo en nuestras ventas podría incrementarse sustancialmente; nuestra capacidad operativa podría disminuir; podríamos vernos obligados a recurrir a fuentes de financiamiento (capital o deuda), el cual, a su vez, podría presentarse en condiciones menos favorables que las disponibles antes del brote de COVID-19; nuestras calificaciones corporativas y de deuda podrían llegar a disminuir; y podríamos vernos requeridos a negociar acuerdos con terceros para mantener la continuidad del negocio y el servicio. Asimismo, aunque a esta fecha nuestro balance es sólido, la extensión de la pandemia podría comprometer nuestra liquidez de forma tal que dificulte el cumplimiento de nuestras obligaciones frente a acreedores, proveedores y otros terceros, o causar disturbios o conflictos laborales, societarios o con terceros. Dependiendo del impacto y propagación del COVID-19, podremos tomar distintas medidas para proteger la continuidad del negocio y preservar capital de trabajo.

No podemos garantizar que no nos veremos afectados por esos eventos, o algún otro evento similar que no hayamos previsto, o que la cantidad de cobertura de seguro, en su caso, será adecuada en caso de que surjan dichas

circunstancias. Además, cualquiera de dichos eventos podría causar un incremento importante en nuestras primas de seguro, lo cual afectaría adversamente nuestro negocio, resultados operativos o condición financiera.

Los cambios recientes en México a las leyes laborales y la imposibilidad de mantener nuestras relaciones con los sindicatos pueden tener un efecto adverso en nuestro negocio, condición financiera, resultados de operaciones y perspectivas

En mayo de 2019, se reformó la Ley Federal del Trabajo y otras regulaciones relacionadas en materia de justicia laboral, derecho de los empleados a sindicalizarse y contratos colectivos de trabajo. De conformidad con dichas reformas, entre otras, se crearon nuevas autoridades laborales y tribunales, se implementaron nuevos procedimientos de conciliación y arbitraje y se emitieron o reformaron disposiciones relacionadas con la libertad de asociación y organización de los empleados, acuerdos de negociación colectiva y normas contra la discriminación laboral. La Emisora no puede asegurar que estos cambios no afectarán negativamente su negocio, condición financiera, resultados de operaciones y perspectivas. Durante 2020 y 2021 se han presentado diversas propuestas para reformar la legislación laboral mexicana para modificar el régimen de subcontratación laboral u *outsourcing*, no podemos asegurar que, en caso de que prospere cualquiera de estos proyectos de reforma, su eventual implementación no vaya a afectar negativamente nuestros costos y la utilidad de operación en el futuro.

Nueva Ley de Extinción de Dominio

El 9 de agosto de 2019 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la nueva Ley Nacional de Extinción de Dominio. Con su entrada en vigor, el 10 de agosto de 2019 quedó abrogada la Ley Federal de Extinción de Dominio, así como las leyes de extinción de dominio de las entidades federativas, y todas las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que se opongan a lo dispuesto en la misma, esto con la intención de unificar criterios, y tener así un solo procedimiento a nivel nacional.

La extinción de dominio en favor del estado mexicano, por conducto del gobierno federal y de las entidades federativas, según corresponda, consiste en la pérdida de los derechos que tenga una persona, en relación con los bienes de carácter patrimonial cuya legítima procedencia no pueda acreditarse, particularmente los que sean instrumento, objeto o producto de hechos ilícitos, declarada por sentencia de autoridad judicial, sin contraprestación, ni compensación alguna para su propietario o para quien, por cualquier circunstancia, posea o detente los citados bienes.

A pesar de contar con mecanismos internos de control para prevenir y denunciar operaciones ilícitas, la Emisora no puede asegurar que esta legislación pueda llegar a afectar adversamente su negocio o situación financiera.

Modificación a la Norma Oficial Mexicana que regula el etiquetado para alimentos y bebidas

El 27 de marzo de 2020 la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación modificaciones a la Norma Oficial Mexicana “NOM-051-SCFI/SSA1-2010, *Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria*” publicada originalmente el 5 de abril de 2010, que regula la información que deben ostentar en el área frontal de exhibición, así como los criterios y las características para la obtención y uso del distintivo nutrimental a que se refiere el artículo 25 Bis del Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios y establece una serie de nuevas características con las que deberán cumplir los productos principalmente en materia de sellos de advertencia, uso de personajes, animaciones, dibujos, animados, celebridades, deportistas o mascotas, elementos interactivos, entre otros, cuyo cumplimiento estará dividido en tres etapas, que iniciaron a partir del 1° de octubre del 2020. Pese a que nuestro portafolio está claramente enfocado en nutrición y salud, no podemos asegurar que estas modificaciones no tengan efectos adversos en las presentaciones de nuestros productos y en general en nuestros resultados en ventas.

Riesgos Relacionados con las Acciones

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

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

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

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

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

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

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

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

sea más difícil para nuestros accionistas minoritarios exigir sus derechos en contra de la Emisora o de sus consejeros o funcionarios, de lo que sería para los accionistas de una sociedad pública en los Estados Unidos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nuestros estatutos establecen que toda adquisición o enajenación del 10% o más de nuestras Acciones por cualquier persona o grupo de personas que actúen en forma concertada, deberá ser previamente aprobada por nuestro Consejo de Administración. Por tanto, los inversionistas no podrán adquirir o transmitir 10% o más de las Acciones representativas de nuestro capital sin autorización del Consejo de Administración. Dichas estipulaciones pueden desmotivar, retrasar o impedir un cambio de control de LALA o un cambio en nuestra administración, lo que podría, además, afectar a nuestros accionistas minoritarios y, en su caso, el precio de nuestras Acciones. En general, la Ley del Mercado de Valores obliga a cualquier persona o grupo de personas que tenga la intención de adquirir el control de LALA, a llevar a cabo una oferta pública de compra, respecto de todas nuestras Acciones en circulación y pagar la misma cantidad a todos los tenedores que vendan Acciones.

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

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

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

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

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

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

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

Otros Valores:

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

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

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

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

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

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

Destino de los fondos, en su caso:

NA

Documentos de carácter público:

G) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO

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

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

A solicitud de cualquier inversionista que compruebe su calidad de titular de valores emitidos por la Emisora conforme a las leyes aplicables, se le proporcionará copia de dicha documentación mediante escrito dirigido a la atención del Ingeniero Alberto Alfredo Arellano García, en las oficinas de la Emisora ubicadas en la dirección que aparece en la portada de este Reporte Anual y su dirección de correo electrónico es: alberto.arellano@grupolala.com.

David González Peláez es la persona encargada de la relación con los inversionistas y podrá ser localizado en el teléfono: 5814-7120 y correo electrónico: david.gonzalezpelaez@grupolala.com.

[417000-N] La emisora

Historia y desarrollo de la emisora:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En 1994, comenzamos una nueva etapa en nuestro crecimiento y se da inicio a una nueva estrategia de mercadeo. Renovamos nuestra imagen, impulsando a la Emisora hacia una nueva estrategia comercial, sustentada por una fuerte campaña publicitaria en medios masivos a nivel nacional, así como por la renovación de las presentaciones de nuestros productos, con la modernización de sus empaques. En 1995, se continúa con la innovación al ofrecer distintos

tipos de leche e incrementar los sabores que ofrecemos de Yoghurt. Hasta la fecha, los esfuerzos de mercadotecnia han continuado, actualmente enfocados en reforzar el elevado reconocimiento de nuestras marcas, mediante una presencia constante en medios publicitarios y promociones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Principales Inversiones de los últimos tres ejercicios.^{iv}

De enero a diciembre de 2020, la situación derivada de la pandemia del COVID-19 nos obligó a extremar la racionalización de nuestras inversiones y apalancarnos de nuestras capacidades ya instaladas, no obstante, invertimos durante 2020 un total de \$2,534 millones de pesos en plantas, equipo y otras inversiones. En México las principales

inversiones fueron con el objetivo de optimizar espacios en centros de distribución, inversión en equipos de calidad para mantener y cumplir nuestros estándares. También se realizaron inversiones en el mercado; principalmente enfriadores y equipos inteligentes para la fuerza de venta; e incremento y renovación de vehículos más eficientes para distribución a puntos de venta.

Para Brasil, se tuvieron inversiones en las líneas actuales de quesos en sus diferentes presentaciones y variedades para ampliar capacidades, y en equipos para calidad con el objetivo de asegurar y mantener nuestros estándares en todos los productos.

En Estados Unidos y Centroamérica hicimos inversiones principalmente en instalaciones productivas, renovando equipos para mantener nuestras eficiencias y estándares de calidad.

De enero a diciembre de 2019, invertimos \$2,361 millones de pesos en propiedades, plantas y equipo, y otras inversiones de capital, las cuales fueron realizadas para optimizar la operación, innovación y ampliación de nuestras capacidades.

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

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

Descripción del negocio:

[Se explica en los siguientes capítulos]

Actividad Principal:

Información General

Somos una empresa de alimentos y bebidas con marcas ampliamente reconocidas, enfocada en el mercado de consumo masivo y con liderazgo en el segmento de productos lácteos en el continente americano. Operamos en *México*, nuestro mercado principal, donde contamos con una sólida participación de mercado; en Brasil, donde tenemos una estrategia de consolidación basada en la compañía de lácteos brasileña Vigor Alimentos, S.A., a través de un negocio con la escala, portafolio, innovación y talento necesario para construir una empresa líder en ese país; en *Centroamérica*, y en *Estados Unidos*, regiones en las que hemos reenfocado nuestra estrategia de crecimiento orientándola hacia la creación de valor aprovechando nuestras principales fortalezas. Nuestro historial de innovación constante en productos de marca, enfocado en responder a las necesidades del consumidor, nos diferencia de nuestros competidores y nos ha permitido alcanzar una posición preferente frente a nuestros consumidores, la cual

creemos nos dará posibilidad de capturar las oportunidades de crecimiento que presentan los mercados en los que operamos.

Comercializamos una amplia variedad de productos lácteos, principalmente bajo las marcas *LALA®*, *Nutrileche®* (recientemente rediseñada bajo el sello *Nutri®*) y *Vigor®*, marcas altamente valoradas por el consumidor. Asimismo, contamos con más de 56 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas, postres, embutidos y jugos, entre otras. Según Kantar World PanelTM las marcas *LALA®* y *Nutrileche®* (recientemente rediseñada bajo el sello *Nutri®*) están posicionadas como la tercera y cuarta marcas de productos de consumo más elegidas en México, respectivamente. Asimismo, en el mercado brasileño, a través de *Vigor*, contamos con un amplio portafolio de productos lácteos, principalmente yoghurt, queso, mantequilla y otros Derivados comercializados, entre otras, bajo las marcas *Vigor®*, *Danubio®*, *Faixa Azul®*, *Serrabella®*, *Leco®* y *Amelia®*.

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

Al 31 de diciembre de 2020 contábamos con 29 plantas productivas, 173 centros de distribución y más de 40,000 colaboradores en México, Brasil, Estados Unidos y Centroamérica. Adicionalmente, nuestra flota superó las 7,500 unidades organizadas para la distribución de más de 600 productos que llegaron a más de 628,000 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.

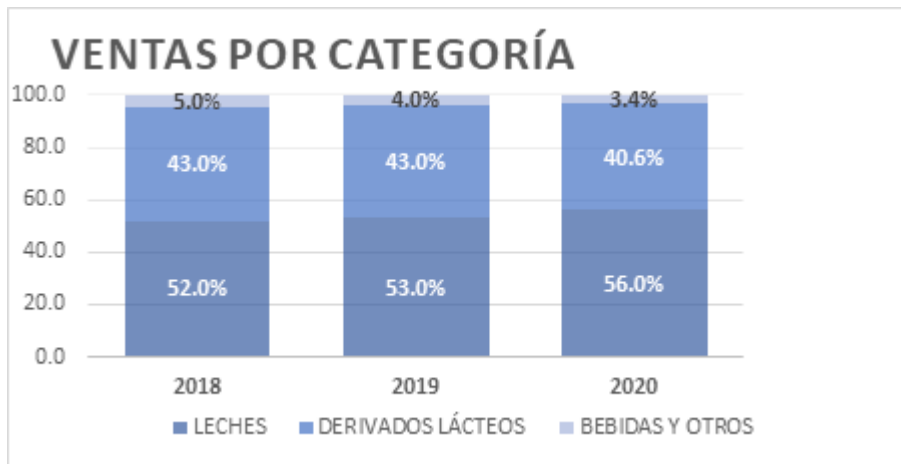
Por el año terminado el 31 de diciembre de 2020, generamos ventas netas de \$80,831 millones de Pesos, utilidad de operación de \$3,671 millones de Pesos y EBITDA de \$8,022 millones de Pesos, comparado con nuestros resultados al 31 de diciembre de 2019, donde generamos ventas netas de \$75,784 millones de Pesos, utilidad de operación de \$5,194 millones de Pesos y EBITDA de \$8,265 millones de Pesos.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020 nuestras ventas netas se incrementaron 6.66% con relación al año concluido el 31 de diciembre de 2019. Para más información ver “Comentarios y Análisis sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera”.

Oferta de Productos en México

La siguiente es una descripción de las principales categorías de productos que comercializa la Emisora en México. Las ventas netas consolidadas de LALA en 2020 se generaron principalmente en México, Estados Unidos y Centroamérica, a través de los siguientes productos que comercializamos bajo una variedad de marcas: Leche Pasteurizada, Leche UHT, producto lácteo, yoghurt, queso, crema, mantequilla, bebidas probióticas, helados y postres, además de bebidas no lácteas (jugo y bebidas de frutas), embutidos y otros productos, como materiales de empaque.

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



Fuente: Información de la Emisora.

Empacamos nuestros productos de Leche Pasteurizada en una gran variedad de empaques, incluyendo Envases de plástico rígido, en presentaciones de un galón, 2.5 y 1.8 litros, medio galón y un litro; Envases de cartón de un litro, 500, 330 y 250 ml; y en bolsas elaboradas con película de plástico flexible, en presentaciones de un litro. También se tienen productos envasados en envase de PET, con presentaciones de 1 litro y 330 ml.

Otros productos como son yogurts y bebidas se envasan en empaques de cartón o plástico con diversos tamaños, tales como 1 galón, 1 litro, 900 gr, 480 ml, 450 ml, 330 ml, 220 ml, 150 ml, 120 ml, 100 ml, 80 ml. Nuestros quesos se venden en presentaciones de kilogramos y fracciones de kilogramo. Dichas presentaciones se determinan de acuerdo con las preferencias de cada mercado.

Satisfacemos nuestras necesidades de envases de cartón a través de la fábrica de Envases Elopak, las de envases de plástico a través de Tecnopak (subsidiaria recientemente fusionada y convertida en división de negocio de COMLADE) y las de envase de cartón aséptico con proveedores como Tetra Pak y SIG Combibloc. Para más información sobre las subsidiarias de la Emisora, ver Sección II, b), ix “La Emisora- Estructura Corporativa” y Sección II, b), iii “La Emisora- Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos.”

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

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



Leches y Derivados Lácteos

Leches

Ofrecemos diversos tipos de leche: entera, semidescremada, light, deslactosada y especializadas como *LALA 100*® *Proteína* y *LALA 100*® *Fibra*, leche con más proteína y más calcio. También ofrecemos Producto Lácteo, lo que nos permite atender los segmentos de bajos ingresos de la población con un producto lácteo nutritivo y saludable, a un precio accesible.

Nuestros productos de Leche se comercializan, principalmente, bajo las siguientes marcas y submarcas: *LALA*®, *LALA 100*®, *Nutrilache*® (recientemente rediseñada bajo el sello *Nutri*®), *Borden*®, *Mileche*®, *Boreal*®, *Silhouette*®, y *Monarca*®.

Yoghurts

Ofrecemos diversos tipos de yoghurt, incluyendo: clásico batido (con fruta y saborizado) y bebible; Familia Light y Deslactosado; probióticos, además de nuestras innovaciones más recientes: *LALA Griego*® en porción individual, con el que incursionamos en el segmento de yoghurt premium indulgente, categoría que anualmente va creciendo a más del 20%., Así como *LALA Delicias*® (Yoghurt sabor queso con jarabe de delicioso sabor en el fondo y *topping* de galleta triturada).

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

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

Durante 2020 cambiamos la imagen de toda nuestra línea de yoghurt bebible y batido en México, con la intención de transmitir de una manera moderna y directa las virtudes de nuestros yogurts al consumidor: la cremosidad, la frescura y la intensa presencia de fruta natural en el sabor de las variaciones distintas al yoghurt natural.

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, principalmente, bajo la marca *LALA*® y también bajo la marca *Los Volcanes*®, fundamentalmente en el centro de México. En 2019 cambiamos la imagen de crema *LALA*® en todos sus formatos, manteniendo su jerarquía con el mensaje de “La #1 de México”, con una campaña que retrata perfectamente los momentos de consumo.

Quesos

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

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

Mantequilla, Margarinas y Postres

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

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

Leches Saborizadas

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

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

Bebidas no Lácteas y Otras

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

Producimos y vendemos alimento líquido ultrapasteurizado de almendras bajo la marca *LalaVita*®. Este producto cuenta con una vida de anaquel de 150 días y se encuentra disponible en una presentación de 960ml. *LalaVita*® es una alternativa que contiene proteína, calcio, vitaminas y además es 0% colesterol y lactosa. En 2018 modificamos la imagen de los productos de la línea *LalaVita*® almendras, *LalaVita*® almendras y chocolate y *LalaVita*® coco para acercarla al público joven que es el principal consumidor de productos en esta categoría. Para 2019, *LalaVita*® creció su portafolio con *Amaranto*, *Arroz* y formatos *on the go* convirtiéndose en el segundo lugar en la categoría de alimento líquido.

En 2018 logramos un acuerdo de licencia por varios años para comercializar y distribuir las bebidas a base de almendras *Blue Diamond Almond Breeze*® en México.

Jugos

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

Embutidos

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

En 2019 seguimos creciendo en el segmento de cárnicos con productos de calidad, a un precio accesible y naturalmente nutritivos. Fortaleciendo la marca *LALA Plenia®*, preparando el mercado para su relanzamiento recientemente (año en curso), con una nueva imagen y un sabor que busca cumplir con todas las exigencias del consumidor en este segmento.

Envases y Otros Productos

Producimos envases de cartón, utilizados para empacar los productos lácteos y bebidas pasteurizadas. Nuestros principales tamaños de envases de cartón son: de un litro, tres cuartos de litro, medio litro y un cuarto de litro, entre otros. También vendemos envases de cartón y tapas de plástico a terceros.

Centroamérica

En Centroamérica producimos, distribuimos y vendemos Leche Pasteurizada, Leche Ultrapasteurizada, leche en polvo y congelados. Adicionalmente, vendemos otros Derivados como yoghurt, queso, crema y mantequilla.

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

El 1° de diciembre de 2020 anunciamos el cierre de nuestras operaciones en Costa Rica, mismo que llevamos a cabo el 11 de diciembre de 2020; lo anterior como resultado de una evaluación de la huella geográfica, desempeño y compatibilidad dentro de la estrategia futura, y en línea con nuestra estrategia de enfocarnos en nuestros mercados clave, aumentar la rentabilidad y mejorar el retorno del capital invertido.

Nuestra operación en Costa Rica representa el 0.5% y 0.4% de las ventas anuales consolidadas de la Emisora al 31 de diciembre de 2020 y 2019, respectivamente. El cierre tuvo un impacto de \$432,521 en la utilidad neta al 31 de diciembre de 2020 conformado de la siguiente manera: deterioro de \$245,127 aplicado a propiedades planta, y equipo, \$76,000 crédito mercantil, \$8,593 activos intangibles y \$102,801 por la provisión de gastos y contingencias del cierre.

Estados Unidos

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

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

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

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

En 2019 evolucionamos de la mano con las tendencias de salud. *LALA® smoothie* mejora su fórmula y cumple con las necesidades los consumidores de yoghurt *millennials*, impulsores clave de ese mercado. Impactamos a más de 10 millones de consumidores con la campaña de “*LALA Probiotics*”, innovando en el mercado con una bebida funcional a base de yoghurt con probióticos y proteína. Además de impulsar *Promised Land®* con el lanzamiento de la campaña “*The ultimate indulgence*” afianzando su presencia en la región.

Brasil

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

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



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

En 2019 innovamos con los nuevos empaques de postres *Danubio®*, la presentación de 1 kilogramo en queso tipo brie y Montañez. Vigor®, nuestra marca líder, logró la innovación en la categoría de queso rallado, con el sabor único de 3 quesos. Para *Faixa Azul®* revolucionamos el queso parmesano con un empaque premium, además del desarrollo de una campaña de medios con *influencers* la cual estimamos que alcanzó más de 3 millones de vistas, impactando a 14 millones de personas.

Brasil es una de nuestras regiones más importantes, y en línea con nuestra estrategia de crecimiento en 2019 realizamos inversiones importantes:

En São Gonzalo de Sapucaí incrementamos la capacidad de producción y maduración de queso parmesano; buscando que la capacidad de maduración final sea de 1,546 toneladas por mes. Además, invertimos en proyectos de eficiencia energética de la central de frío, y eficiencia operativa con el proyecto de recuperación de queso rallado en las bandas transportadoras.

En la planta de São Paulo finalizamos la implementación de una segunda línea de Leche Fermentada, aumentando la capacidad de producción al doble de toneladas al mes. Además de proyectos de eficiencia energética con los que buscamos generaremos ahorros.

En nuestra planta de Lima Duarte adquirimos el sistema de concentración de suero que nos permitirá incrementar la producción de lácteos.

En Barra de Pirafé, realizamos proyectos de expansión del depósito de entrada y adecuaciones a la estructura de almacenamiento, así como la transferencia de las líneas pulpa de yoghurt.

Finalmente destaca, en nuestra planta de Cruzeiro, una inversión en la optimización del concentrado de queso crema.

En 2020, se tuvieron inversiones en las líneas actuales de quesos en sus diferentes presentaciones y variedades para ampliar capacidades, y en equipos para calidad con el objetivo de asegurar y mantener nuestros estándares en todos los productos. Innovamos con los nuevos empaques de postres *Danubio*®, la presentación de 1 kilogramo en queso tipo brie y queso montaña. También revolucionamos el queso parmesano *Faixa Azul*® con un empaque *premium*. Y nuestra marca líder *Vigor*®, innovó en la categoría de queso rallado con el sabor único de “3 quesos”.

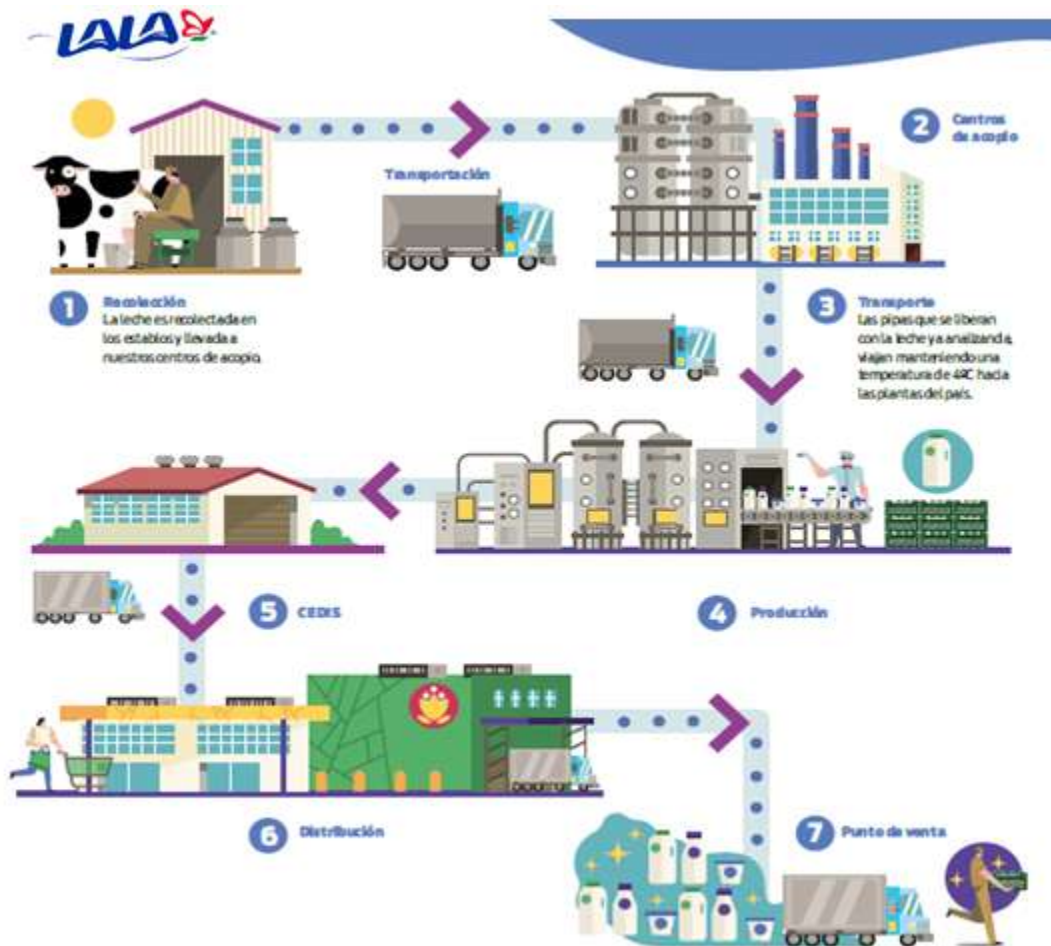
Producción

Proceso de Recolección y Traslado de la Leche

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

Para llevar a cabo un monitoreo de la leche recolectada de los establos, tomamos muestras y analizamos las propiedades de la leche a ser usada en nuestras plantas, asegurando así su calidad. Este monitoreo y supervisión a los productores de leche, ha contribuido, a nuestro juicio, a que obtengamos una mayor calidad en nuestra principal materia prima, la leche, 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 18,000 y los 50,000 litros y transportamos la leche al centro de captación o directamente a las plantas para mantener la mejor calidad de producto. En las plantas, la leche se concentra, analiza y se mantiene a cuatro grados centígrados de temperatura, para posteriormente ser enviada a las plantas pasteurizadoras, ultrapasteurizadoras, y a las plantas de Derivados, por medio de una flotilla de tanques isotérmicos. La flotilla de tractocamiones cuenta con tanques isotérmicos que en conjunto suman una capacidad aproximada de 8,700,000 de litros. Consideramos que este sistema de recolección ayuda a optimizar los costos de transporte. En este tipo de transporte, se minimizan los cambios de temperatura de la leche, logrando llegar a los tanques de almacenamiento en las plantas pasteurizadoras con la calidad que consideramos óptima.



Proceso Productivo

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

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

hábitos de consumo y conveniencia, la categoría de leche UHT ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años.

Innovación / Investigación y Desarrollo / Nuevos Productos

Contamos con un área de investigación, innovación y desarrollo. Sus principales actividades y funciones incluyen, entre otras: el desarrollo de nuevos productos, así como la mejora constante y rediseño de éstos; evaluación sensorial y evaluación con consumidores; análisis de información y documentación técnica; soporte científico y nutricional, así como coordinación de investigación para el Instituto LALA (entidad creada por la Emisora, con la finalidad de incidir positivamente en la nutrición y vida de las personas, a través de proporcionar orientación nutricional y alimentaria con énfasis en los beneficios de los lácteos en la salud, así como en estilos de vida saludables); desarrollos a nivel laboratorio, escalamientos en planta piloto e implementación de procesos a nivel industrial; evaluación y aprobación de ingredientes y proveedores; desarrollo de proyectos especiales para nuevos procesos, entre otras.

El equipo de I&D está integrado por ingenieros con estudios en ingeniería, tecnología de alimentos, 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 las pruebas, escalamientos y evaluaciones que se llevan a cabo para el desarrollo de nuevos productos, reformulaciones y mejoras de procesos contamos con una planta piloto que replica la mayoría de los procesos y condiciones de una planta productora y permite simular las condiciones que allí se presentan para los diferentes productos.

Además, nuestro Centro de investigación, innovación y desarrollo cuenta con un laboratorio de análisis fisicoquímicos, microbiológicos y equipos de alta especialidad como cromatógrafos de líquidos y gases, así como para los análisis relacionados con el estudio de la vida de anaquel de nuestros productos. Las instalaciones se encuentran ubicadas en La Laguna.

En 2019 acompañamos nuestra estrategia con el relanzamiento de toda nuestra línea de leches frescas buscando una diferenciación que destaque nuestras virtudes frente a nuestros competidores, la creación de una categoría de leches funcionales teniendo como pilar LALA 100®, el lanzamiento de LALA Griego® y el rediseño de la marca Nutrileche® que hemos modernizado bajo el sello de Nutri®, habiendo sido rápidamente reconocida por el consumidor y manteniéndose como la preferida en su categoría. Con el objetivo de seguir creciendo en el segmento orgánico, incursionamos en el anaquel de leche ultrapasteurizada con el portafolio de Lala Orgánica®, junto con la opción deslactosada, y crecimos el portafolio de LALA Vita® con Amaranto, Arroz y formatos *on the go*.

En 2020 además de realizar múltiples reformulaciones para mejorar el perfil nutricional de nuestros productos apegándonos a la reciente modificación de la Norma de etiquetado para ofrecer al consumidor productos libres de sellos en nuestra línea de leches saborizadas Yomi®, *Café con Lala*®, Nutri®, ChocoLALA®, Yogurt *Biobalance*® y LALA *Delicias*®, Productos fermentados, Gelatinas Yomi® y Art®, entre otros y lanzamientos de nuevos productos como LALA100® deslactosada en su versión pasteurizada y UHT, yoghurt *Lala Go*®, LALA *Griego*® Zero y LALA *Griego*® tradicional, este último en formato de mayor gramaje.

Proveedores

Principales Materias Primas

La leche cruda es la principal materia prima utilizada por la Emisora. En México, el abasto se obtiene de cientos de establos ubicados principalmente en los estados de Durango, Coahuila, Jalisco, Hidalgo, Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro, Sinaloa, Baja California y Chihuahua, además de complementar el abasto con importación de leche en polvo. La mayor parte de la producción de leche que consumimos se concentra en La Laguna. Las compras de leche se realizan con base en los precios de mercado, los cuales están sujetos a fluctuaciones. Consideramos que los

establos de dicha zona, en general, cuentan con mejor tecnología que los establos del resto del país. Compramos la leche en México a diversos ganaderos, algunos de los cuales son nuestros accionistas y otros no lo son. De acuerdo con prácticas de la industria, la Emisora no ha celebrado ningún acuerdo de suministro con sus proveedores de leche ni en volumen ni en precio. La compra de leche se realiza con base en los precios prevalecientes en el mercado, los cuales están sujetos a fluctuaciones, de acuerdo con la oferta y la demanda.

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

Otras Materias Primas

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

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

Cambio Climático

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

⁽¹⁾ Kantar World Panel 2020, *Brand Footprint*.

Canales de distribución:

Zonas Comercializadoras en México y Centroamérica.

Dividimos a México y Centroamérica en siete diferentes zonas geográficas para hacer más efectiva la distribución de nuestros productos: Norte, Noreste, Centro, Sureste, Valle de México, Occidente y Centroamérica. Cada una de estas zonas cuenta con varios centros de distribución, estratégicamente localizados. En total, al 31 de diciembre de 2020, contábamos con 140 centros de distribución en México. Cada una de las zonas está encabezada por una planta pasteurizadora de leche o bebidas, o bien, una planta ultrapasteurizadora. Aunque los productos distribuidos a nivel nacional no varían entre zonas, éstas cuentan con características distintas en cuanto a gustos y preferencias, costumbres, clima y competidores, razón por la cual puede variar la mezcla de productos vendidos entre las diferentes zonas.

Red de Distribución y Ventas

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

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

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

Infraestructura de Transporte Interno

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

Distribución Geográfica en México y Centroamérica

Al 31 de diciembre de 2020, operábamos un total de 16 plantas y 141 centros de distribución con cerca de 5,500 rutas refrigeradas en México. El mapa a continuación ilustra las áreas en las que se ubican nuestras plantas y nuestros centros de distribución:



Red de Distribución y Ventas en Brasil

A través de Vigor, en Brasil contamos con 22 centros de distribución, desde donde repartimos nuestros más de 360 SKUs divididos en las categorías de lácteos, comestibles, spreads y Leche UHT, en más de 1,750 rutas de distribución.

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

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

Patentes, licencias, marcas y otros contratos:

Marcas y Licencias

Al 31 de diciembre de 2020 contamos, tan solo en México, con alrededor de 1,300 solicitudes y registros de marcas, submarcas y nombres comerciales, entre las cuales se encuentran las marcas *LALA®* y *Nutri®*. Asimismo, tenemos un portafolio robusto en el resto del mundo de aproximadamente 2,700 solicitudes y registros de marcas y avisos comerciales en Centroamérica, Estados Unidos y Brasil, incluyendo Suiza y varios países de la Unión Europea, Sudamérica, Asia y Oceanía de nuestra marca *LALA®* por estrategias de protección y futuros negocios.

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

Licencias de Marcas

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

Asimismo, desde 2008, Friesland Campina Nederland, B.V. otorgó a la Emisora una licencia de uso exclusiva con renovación automática por plazos de 5 años, para la explotación de la marca *Foremost*® en Guatemala, Honduras, El Salvador 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.

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

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

Patentes

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

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

En 2020 LALA obtuvo el título de patente en México sobre el “proceso para la producción de leche deslactosada con alto contenido de proteína y calcio y leche sin dulzor”. Este proceso se utiliza para la elaboración de todos los productos de la línea “*LALA 100*® + *Proteína*” sin lactosa. El título de patente fue concedido por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y protege los derechos intelectuales de LALA sobre este proceso por un periodo de 20 años a partir de su solicitud.

Políticas referentes a la investigación y desarrollo de productos

Nuestra capacidad para innovar nos destaca en el mercado en el que competimos, enfocamos nuestras inversiones en satisfacer de mejor manera y adaptarnos rápidamente a las exigencias de nuestros consumidores, fomentando las condiciones propicias para mantener y mejorar la contribución de los productos que conforman nuestro portafolio, así como los lanzamientos que realizamos de forma constante que nos permitan aprovechar oportunidades en nichos de mercado de alto valor y crecimiento.

Contratos

Además de los contratos de licencia arriba mencionados, al 31 de diciembre de 2020, mantenemos diversos contratos con terceros, entre los que destacan los siguientes:

Joint Arrangements

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

Otros Contratos

- También contamos con diversas licencias de software entre las que destacan la celebrada con SAP México, S.A. de C.V.
- En 1998 celebramos una alianza estratégica con una sociedad de nacionalidad noruega denominada Elopak, a.s. A través de esta alianza, Elopak a.s. es propietaria del 49% y la Emisora es propietaria del 51% de la sociedad Lala Elopak. El objeto de esta sociedad es la fabricación, venta y distribución de envases de cartón “Pure-Pak” en México, Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe.

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

Principales clientes:

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

Aproximadamente el 19% y 18% de las ventas por los años terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019, representan ventas hechas a los cinco principales clientes. El saldo con estos clientes representa el 20% y 19% de las cuentas por cobrar a clientes al 31 de diciembre 2020 y 2019. Nuestros principales clientes son cadenas de supermercados incluyendo Sam’s, Bodega Aurrera, Oxxo, Supercenter y Soriana Hiper.

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

Legislación aplicable y situación tributaria:

En México, la Secretaría de Economía regula nuestros productos y estamos sujetos a 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 Registro Nacional de Valores y listada en la Bolsa, estamos sujetos a leyes y reglamentos adicionales, tales como la Ley del Mercado de Valores.

Materia Ambiental

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

Cada una de nuestras plantas productoras requiere obtener una licencia de operación de las autoridades estatales de ecología al comienzo de operaciones y después presentar periódicamente un certificado de operación a fin de conservar su licencia de operación. Adicionalmente, las plantas productoras deberán pagar una cuota por consumo de agua y descarga de aguas residuales al drenaje, cuando la calidad de dicha agua exceda los límites establecidos por la ley. Se han promulgado reglas relacionadas con sustancias peligrosas en agua, aire y contaminación de ruido. En particular, las leyes y reglamentos ambientales mexicanos establecen que las sociedades deben presentar informes de manera periódica en relación con emisiones al aire y al agua de residuos peligrosos. Asimismo, establecen estándares para la descarga de aguas residuales. También debemos cumplir con reglamentos de zonificación, así como reglamentos relacionados con la salud, condiciones de trabajo y asuntos comerciales. Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales y la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente pueden instaurar procedimientos administrativos y penales en contra de sociedades que violen las leyes ambientales, así como cerrar establecimientos que no cumplan con las mismas.

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

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

Materia de Competencia Económica

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

Materia Fiscal y Situación Tributaria

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

ISR. El ISR se determinó aplicando la tasa del 30% para 2020 sobre el resultado fiscal obtenido al restar de los ingresos acumulables las deducciones autorizadas y las pérdidas fiscales pendientes de amortizar de años anteriores.

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

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

Durante 2020, la Emisora aplicó un beneficio consistente en acreditar contra el ISR causado, la cuota del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) pagada con motivo de la compra de diésel para los camiones de reparto.

Con excepción de lo mencionado en el párrafo anterior, la Emisora no cuenta con beneficios fiscales ni es sujeta de ningún impuesto especial, distinto de los antes mencionados.

Recursos humanos:

Colaboradores

Consideramos que un factor que contribuye a nuestro éxito como organización es la participación de todos nuestros colaboradores. Nos esforzamos por mantener una organización que recompensa a los colaboradores calificados, comprometidos y competitivos y les ofrece la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional. Por ejemplo, ofrecemos información 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 2020, contábamos en México, Brasil, Estados Unidos y Centroamérica con el apoyo de un total de 40,449 colaboradores.

	Al 31 de diciembre de:		
	2020	2019	2018
Total colaboradores sindicalizados	29,776	26,730	28,174
Total colaboradores no sindicalizados (de confianza).	10,673	12,453	9,954
TOTAL DE COLABORADORES	40,449	39,183	38,128

Relación con los Sindicatos

En México, nuestras relaciones laborales se realizan a través de 60 contratos colectivos de trabajo distintos, cada uno relativo a un grupo de trabajadores diferente cuya afiliación es a 3 centrales obreras, la Confederación de

Trabajadores de México (“CTM”), la Confederación Obrero de México (“COM”) y la Confederación Revolucionaria de Obreros México (“CROM”), todos cuentan con jurisdicción local y federal. Como es usual en México, los contratos colectivos de trabajo son renegociados anualmente. En relación de la reforma aprobada en el 2019, Grupo Lala celebra la disposición de la libertad sindical y en relación a ese rubro se han otorgado a los colaboradores y sindicatos que así lo han requerido las facilidades para llevar a cabo el proceso de legitimación de contratos colectivos, bajo el principio de democracia sindical, voto libre y secreto, apegados totalmente al marco jurídico laboral y en cumplimiento de las obligaciones señaladas para la empresa, respetando la autonomía de los sindicatos y colaboradores. A la fecha, se encuentran legitimados 13 contratos colectivos de trabajo de afiliación a la CTM y que norman las relaciones con nuestros colaboradores de las zonas Valle de México, Centro, Golfo Norte y Bajío.

En Guatemala y Nicaragua, las relaciones laborales entre LALA y sus colaboradores se acuerdan por medio de contratos individuales de trabajo y del Reglamento Interno de trabajo.

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, llevamos a cabo monitoreos de clima laboral sumando también a nuestros procesos los cuestionarios de la NOM 035 para detección y atención de factores de riesgo psicosocial. En general, consideramos que existe un ambiente laboral agradable, en el que nuestros colaboradores se sienten comprometidos e identificados con LALA.

Capacitación.

En Universidad LALA (ULALA) nos mantuvimos en innovación constante y la contingencia sanitaria no nos detuvo. Hemos implementado nuevas formas de habilitar a nuestros colaboradores para incentivar el conocimiento y seguimos preparándonos y en 2020 invertimos en total 805,584 formación de nuestro personal.

Desde marzo de 2020, privilegiando los medios digitales, hemos realizado más de 100 *webinars* y *master class* con expertos internos y externos, más de 100 cursos digitales, así como sesiones de esparcimiento *en vivo* para nuestra gente y sus familias, llegando a más de 4 mil colaboradores.

Durante nuestro segundo año consecutivo, contribuimos a desarrollar habilidades de liderazgo gerencial a nivel global y colaboración con *Harvard*, logramos la graduación de 567 colaboradores.

Para nuestros Líderes a nivel mandos medios logramos la implementación del taller “Líder LALA” con el cual reforzamos nuestras competencias: Integridad, Colaboración y Orientación y Guía.

Buscamos profesionalizar y especializar a nuestro equipo comercial en el manejo y cuidado del producto, desarrollo de técnicas de venta, control y disminución de merma, mejora de procesos comerciales, conocimiento de la NOM 51, conocimiento del producto y la aplicación modelo de gestión operativo. Estas iniciativas están orientadas a lograr una excelencia en la ejecución, venta y servicio a nuestros clientes, impactando a 20,381 colaboradores habilitados de las diversas áreas.

Como estrategia para fortalecer, formar y disminuir los problemas operacionales durante 2020 relanzamos la “*Academia de Operaciones campus Aguascalientes*” misma que surgió en su primer edición en el año 2009, se especializa en el entrenamiento de los colaboradores para equipos de distribución y máquinas envasadoras de TetraPak bajo el nombre de “*Centro de Competencia*”; con la consolidación de la *Academia de Operaciones* se busca tener un alcance nacional en temas tales como, Producción, Mantenimiento y Calidad con más de 20 cursos en el catálogo. Contamos con 3 instructores internos certificados, logrando extender *la Academia de Operaciones* para plantas de productos derivados (yoghurt, cremas, postres y Quesos). Estamos comprometidos en generar habilidades internas en nuestros Instructores de Operaciones y una mejora continua en nuestros procesos.

El “*Centro de Desarrollo de Operadores 5ta rueda*”, sigue fortaleciendo las herramientas didácticas en beneficio de nuestro personal, este año mejoramos nuestra capacidad con un *camión escuela*, para atender las competencias físico-

mecánicas del conductor de tractocamión; a su vez, nos certificamos como un *Centro de Formación y Evaluación de Competencias* ante *CONOCER* con número CE0067-ECE051-11 LALA TRANSPORTES, con la competencia: Operador de camión articulado EC-0867”.

Conscientes de la que la seguridad no es negociable, este año 2020 la compañía logró registrar y certificar ante la STPS a 22 colaboradores con la finalidad de tener instructores oficiales internos en el curso: “*Operación y conducción de Montacargas*”, dando cumplimiento a la norma oficial “006 STPS 2014 Manejo de Montacargas” y así crear cultura en temas de seguridad interno vial buscando ante todo “*CERO RIESGOS*”.

En 2019 invertimos en total 882,211 horas en formación de nuestro personal.

Además, firmamos convenio con el Gobierno Federal y autoridades estatales dando la bienvenida al talento joven. En apoyo al Programa Jóvenes Construyendo el Futuro reafirmamos nuestro compromiso con esta iniciativa que busca dar oportunidades de desarrollo y experiencia a todos los jóvenes.

Eficiencia operativa ante circunstancias Pandemia y otros temas

Derivado de los efectos de la Pandemia mundial COVID-19, hemos tomado iniciativas para adaptar toda la fuerza de nuestros recursos humanos de la manera más eficiente posible que permita a nuestros colaboradores continuar con sus tareas de la mejor manera posible en condiciones de seguridad, eficiencia y bienestar. Para esto hemos continuado con alternativas de teletrabajo, acceso remoto, remodelación de espacios, hemos liberado ciertos arrendamientos de oficinas y adecuado otros, entre otros aspectos operativos relevantes. Además estamos adaptando procesos a nueva legislación laboral relativa a subcontratación.

Esto ha implicado ajustes y reducciones importantes en nuestros recursos humanos. En esta línea hemos ajustado los servicios jurídicos internos, creando dos divisiones, una a cargo del área de finanzas y otra de recursos humanos, enfocando las tareas en cada uno de los sectores. Además, el señor Andrés Gutiérrez Fernández ha decidido su retiro tanto de su cargo como directivo del área legal, como de la secretaría de nuestro consejo de administración con efectos al 1° de mayo del 2021. Sus funciones están cubiertas por el plan normal de sucesión.

Desempeño ambiental:

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

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

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

encargada de vigilar el cumplimiento de las leyes ambientales federales es la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales a través de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente y los tribunales especializados en materia ambiental.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nuestros esfuerzos y metas están destinados a cuatro rubros:

1. Uso eficiente del agua

Tenemos programas de ahorro de agua, en donde buscamos el uso racional y eficiente de este recurso. Contamos con programas de consumo eficiente de agua en nuestras operaciones de manufactura. La interacción de los procesos de manufactura de nuestros productos con el agua es de gran importancia para mantener la calidad e inocuidad de estos. El agua que se emplea ya sea que provenga de pozos de extracción o de red municipal, es tratada para emplearse en los servicios y en los propios procesos de producción, colectada y segregada de las corrientes sanitarias y pluviales, para luego ser tratada para minimizar los impactos ambientales que se pudieran generar.

Nos mantenemos evaluando constantemente indicadores de consumo de agua por instalación, hacemos seguimiento de estos indicadores al interior de las operaciones y se determinamos metas con base en comparaciones con estándares internacionales (*benchmarking*) implementando el ciclo de mejora continua en línea con la política ambiental de LALA. Promovemos al interior de nuestras operaciones el reúso de agua, buenas prácticas y planes de conservación de agua para minimizar el consumo y buscamos a través de convenios de colaboración con los municipios y otras organizaciones interesadas el aprovechamiento de las aguas tratadas. A través de revisiones con la Vicepresidencia de Operaciones se establecen los objetivos ambientales de cada instalación en términos de conservación de agua y su tratamiento, considerando la disponibilidad del recurso en cada zona. La disminución en los indicadores de consumo de agua por unidad de kilolitro producido es el reflejo de diversas acciones mencionadas a continuación:

- Contamos con revisiones continuas en nuestras líneas de tuberías, con el fin de detectar fugas, repararlas y mantener en buen estado físico las mismas, evitando el desperdicio de los recursos hídricos.
- En nuestras instalaciones separamos los drenajes, para así evitar la contaminación de aguas pluviales con aquellas de servicios o de proceso.
- Utilizamos celdas alotrópicas en calderas, evitando la incrustación de sales en los sistemas internos de las mismas, mejorando el circuito cerrado del uso de agua en calderas y consumiendo así un volumen menor de agua potable.
- Utilizamos llaves dosificadoras y boquillas ahorradoras de agua en los lavamanos y regaderas.
- Instalamos mingitorios ecológicos, los cuales utilizan un volumen mucho menor de agua e inclusive algunos de ellos no utilizan agua.

- Permanentemente se promueven campañas para el ahorro de agua, invitando al usuario a verificar que las llaves cierren perfectamente y a denunciar fugas de agua.
- En la Planta UHT ubicada en Torreón, implementamos a partir de 2014 un programa para recuperar agua de las envasadoras, logrando una disminución en el consumo de agua. En 2015, este programa se extendió para recuperar el agua de esterilización del empaque, en proceso de implantación. A la fecha del presente reporte, el proceso de recuperación opera de manera continua.
- En las plantas de Ciudad de México y Complejo Industrial Torreón, los condensados son recuperados y utilizados nuevamente en calderas, cerrando en lo posible el ciclo de vapor en este servicio, lo cual genera un ahorro considerable de agua y recursos energéticos.
- En varias de nuestras plantas, se tienen programas de recuperación de agua para enfriamiento en esterilizadores, así como el agua utilizada para lubricación de equipo de proceso.

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

En 2019, iniciamos con la construcción de la nueva planta tratadora de Complejo Laguna. Esta, estimamos que esta planta tratadora tendrá la capacidad de procesar hasta 30 litros de agua por segundo gracias a procesos fisicoquímicos y biológicos. Además, incorporará tecnología avanzada para generar y recuperar biogas para su aprovechamiento en generación de energía eléctrica para la operación de la planta, lo que permitirá contribuir en la reducción de emisiones de CO2 y llegar a ser una planta autosustentable. A la presente fecha se tiene un avance en la obra civil del 70%, un 65 % en equipamiento. Se prevé el arranque para el segundo o tercer trimestre de 2021.

2. Emisiones a la atmósfera.

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

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

En cuanto a la Flotilla vehicular:

- Contamos con esquema eficiente de mantenimientos preventivos con el fin de conservar en óptimas condiciones todos nuestros camiones, disminuyendo así las emisiones a la atmosfera derivado 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.
- Los vehículos cuentan con gobernadores de velocidad, impidiendo así tanto el desgaste innecesario del vehículo como un uso racional de los combustibles.

Recientemente, realizamos la sustitución de motores de gas LP de alto cilindraje y bajo rendimiento, por motores *Diesel* de mayor eficiencia, en adición al uso de nuevas tecnologías, lo que nos permitirá disminuir las emisiones por uso de combustibles menos contaminantes. En 2019 renovamos 587 vehículos de distribución secundaria con motor Diesel y tecnología Euro V que genera una mayor eficiencia y menor emisión de contaminantes. Todo lo anterior nos ha permitido conseguir por otro año consecutivo el reconocimiento "Transporte Limpio" que otorga la Secretaría del Medio Ambiente por el buen desempeño ambiental.

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

Para continuar con la disminución del consumo energético en nuestras operaciones, y en consecuencia las emisiones de GEI implementamos una planta de cogeneración de energía eléctrica y energía térmica eficiente que se ubica en el Complejo Industrial La Laguna la cual nos ha permitido un ahorro de 46,305 gigajoules (GJ) de energía eléctrica en comparación con el consumo registrado en 2019.

3. Manejo de residuos.

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

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

En 2020 logramos incrementar el porcentaje de residuos reciclados del 83 al 87%, con una disminución del 9.3% al 7.5% de residuos enviados a relleno sanitario. Esto lo hemos hecho gracias a las siguientes acciones:

- Separación de nuestros residuos por tipo de material contando con contenedores específicos para cada material reciclable, así como bitácoras de las salidas de los subproductos.
- Constantemente se promueve el uso eficiente de recursos de oficina, incluyendo el reciclaje y re-uso de hojas, sobres, y folders, evitando así el consumo innecesario de papel.
- Contamos con áreas adecuadas para el almacenamiento temporal tanto de residuos sólidos urbanos, de manejo especial y peligroso. Cada uno está separado del resto y cumple con las normas mexicanas aplicables, evitando la contaminación de suelo y recursos hídricos, promoviendo siempre la protección a estos mediante el orden y limpieza.

- En todas compañías filiales de LALA que realizan operaciones, se cuenta con un programa institucional de capacitación en materia ambiental en el proceso de inducción, y abarca temas de manejo de residuos sólidos y peligrosos, temas de uso racional del agua y de energía.
- Buscamos de manera activa incentivar la cultura de economía circular en nuestras operaciones buscando eliminar el envío de residuos a relleno sanitario, por lo que promovemos la reducción del uso de materiales, la reutilización de aquellos que podamos aprovechar de nuevo y el reciclaje de aquellos que podamos valorizar.
- Contamos con proveedores especializados en el manejo de nuestros residuos, algunos de los cuales se reciclan e integran al proceso de producción de dichos proveedores. Este tratamiento de residuos nos genera un flujo de efectivo que nos ayuda a reducir los costos de operación del manejo de residuos en planta.

El cuidado del medio ambiente es un pilar sólido de nuestros objetivos de sustentabilidad. Desde el año 2017 arrancamos con la implementación de nuestro programa de reciclaje de materiales de empaque PET y PEAD, al unírnos a la iniciativa de gestión de residuos de manejo especial que desarrolla ECOCE, asociación civil líder en México en sustentabilidad ambiental.

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 conservación de áreas verdes en diferentes zonas de la República Mexicana.

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

Las prácticas de la Compañía en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (o ESG por sus siglas en inglés) han sido intrínsecas a su propósito corporativo desde su inicio hace más de 70 años. Con el afán de fortalecer dichas prácticas, a la vez que se continúa impulsando iniciativas existentes, la Administración creó el Comité Operativo ESG en el último trimestre de 2020. Este Comité está integrado por los Líderes de cada función de negocio y es encabezado por el Vicepresidente de Finanzas, mismo que reporta al Consejo de Administración a través del su Comité de Finanzas. Entre las principales responsabilidades del Comité Operativo ESG destacan:

- La integración y renovación del Modelo de Sostenibilidad del Grupo;
- Empoderamiento de prácticas actuales e iniciativas futuras;
- Determinación de mediciones base para identificar y establecer objetivos ESG de largo plazo; y
- Alineación de la comunicación y las prácticas de reporte con estándares internacionales.

Control de Calidad

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

Contamos con productos terminados competitivos, nutritivos, inocuos y de alta calidad en el mercado que satisfacen las necesidades de clientes y consumidores; para lograrlo estamos alineados a cumplir con los lineamientos internacionales de seguridad alimentaria y todas las fábricas de alimentos Lala cuentan con la certificación del sistema de calidad SQF por sus siglas en inglés “Safe, Quality, Food” y es un sistema reconocido por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) con un alcance desde la selección y recepción de materias primas y empaques, cada paso del proceso hasta el almacenamiento y carga del producto terminado para su distribución al cliente primario.

El sistema SQF certifica los procesos y productos terminados para lograrlo se cuentan con programas específicos y relevantes que contemplan:

- HACCP; por sus siglas en inglés Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control; es la metodología a través de la cual se implementa el sistema que garantiza la inocuidad en cada etapa del proceso, hasta los productos terminados; a través de la identificación de los peligros físicos, químicos y biológicos y determinación de riesgos que pueden afectar la inocuidad y establece medidas para su control. Como referencia técnica, tomamos en consideración el “Codex Alimentarius” regido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- En complemento se cuenta con el Análisis de Amenazas y Puntos Críticos de Calidad; el cual sigue la misma metodología del HACCP con enfoque a todas las amenazas que ponen en riesgo la calidad del producto en sus diferentes etapas del proceso y atributos fisicoquímicos, biológicos y sensoriales.
- “Desarrollo y Aprobación de Proveedores”: es un programa en el cual el proveedor es seleccionado y evaluado sistemáticamente en su desempeño, con el propósito que éste tenga las condiciones apropiadas para producir ingredientes y materiales de envase primario cumpliendo con los lineamientos básicos del esquema de seguridad alimentaria alineado a la GFSI, asegurando que las materias primas y empaques utilizados en nuestros procesos sean inocuos y de calidad.
- Se cuenta con un manual de Limpieza y Saneamiento institucional para asegurar que los procedimientos y especificaciones sean aplicados de la misma manera en todos los procesos tipo de las diferentes fábricas y productos.
- El programa de auto gestión de plagas a través de un manejo y controles integrados para reducir la incidencia y riesgos de plagas en nuestras instalaciones desde interiores hasta los exteriores de las fábricas lácteas, cárnicas y de empaques.

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

Contamos con la certificación de Orgánicos para el producto leche “Lala Orgánica” y en la cual se asegura que la leche provenga de un establo certificado como orgánico; así como el manejo desde la ordeña, transporte y proceso de elaboración cumplen los estándares de dicha certificación.

Para los 141 Centros de Distribución Lala en México, se cuenta con un programa de calidad en CEDIS el cual es una extensión del aseguramiento de calidad de fábricas, en el cual, a través de capacitación, alineación de requisitos de calidad, especificaciones y auditorías por parte del personal de calidad, se asegura el adecuado manejo de los productos a nuestros clientes y consumidores.

Se mantiene un programa de capacitación para todos los empleados en seguridad alimentaria, con temas específicos para asegurar el cumplimiento de los estándares del sistema SQF y de las Buenas Prácticas de Manufactura y del Personal según la Norma Oficial Mexicana 251.

El 100% de las plantas y centros de distribución en México cuentan con el distintivo de “Seguridad Sanitaria Covid”, que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social y certifica el cumplimiento de los protocolos de seguridad y salud que nos permite operar en la situación actual de pandemia.

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

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

En 2018 lanzamos “Lala Orgánica” la única leche pasteurizada que proviene de un establo certificado como orgánico bajo la supervisión del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA).

Servicio a clientes

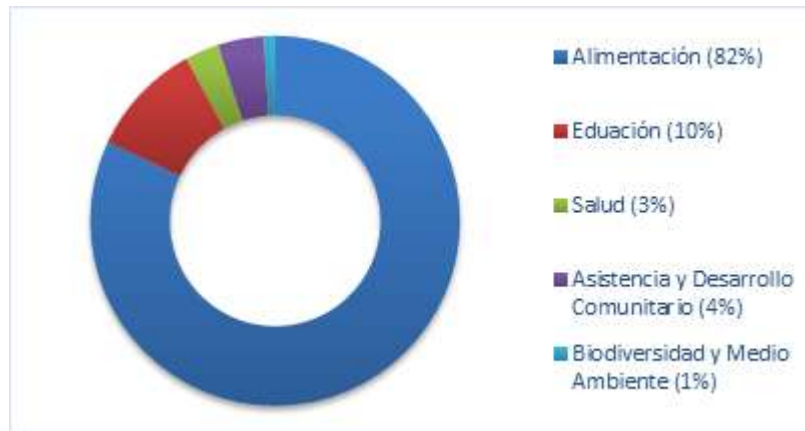
Contamos con varios medios de contacto, un número telefónico, *whatsapp*, *twitter* y *facebook* para la atención a clientes en donde podemos resolver las preguntas, quejas, sugerencias y peticiones de clientes y consumidores. A través de estos medios, mantenemos contacto permanente con nuestros clientes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



Responsabilidad Social Corporativa

Creemos que nuestro compromiso con la responsabilidad social y sustentabilidad es un componente clave para nuestro éxito presente y futuro. Estamos comprometidos con la seguridad y salud de nuestros colaboradores y consumidores y promovemos una cultura corporativa de responsabilidad social, como lo demuestra la constitución de Fundación LALA, la cual tiene como objetivo contribuir con la alimentación, educación y salud de las personas en desamparo, pobreza y marginación, especialmente los niños. Cerca del 80% del apoyo que otorgamos se destina directamente a los niños, a través de diferentes instituciones de asistencia pública y privada que los atienden. Durante 2020, Fundación LALA invirtió \$170 millones de pesos, con lo que benefició a más de 1,536,761 personas en forma directa e indirecta, a través de 318 asociaciones aliadas con quienes se ejecutaron 722 proyectos, donando entre ellos, más de 9,016 toneladas de productos elaborados por LALA y contribuyendo económicamente con algunas asociaciones e instituciones para su fortalecimiento.

Durante 2020, Fundación LALA dedicó más del 82% de sus recursos en la alimentación, el 10% a educación, el 3% a salud, el 4% a asistencia y desarrollo comunitario y el 1% restante a medio ambiente y biodiversidad.



El impacto geográfico de la inversión social de fundación en materia de alimentación y nutrición se vio reflejado en 653 municipios en todas las entidades federativas en México. Destaca en esta materia (alimentación), los 2.2 millones de kilos de productos Lala que a través de 120 asociaciones se donaron en favor de 629,721 personas a efecto de compensar las necesidades alimentarias que les provocó la situación económica derivada de la pandemia COVID 19.

De manera paralela contribuimos de forma económica con 49 proyectos en los ámbitos de educación, salud y desarrollo comunitario, destinando poco más de \$29.5 millones de pesos en apoyos económicos; llegando a beneficiar a 526 mil personas de manera directa e indirecta.

En estas acciones de fortalecimiento destacan los apoyos a las escuelas que desarrollan un modelo inspirado en el sistema KIPP en México a través del crecimiento de la organización SER (Superación, Excelencia y Resultados, A.C.) y de manera particular con la contribución a la escuela localizada en Torreón, Coahuila. SER se enfoca en promover escuelas de alta calidad educativa para alumnos en comunidades en desventaja económica en varios estados de nuestro país.

El Voluntariado Lala, a pesar de las limitaciones de actividades presenciales, tuvo una participación muy destacada, ya que se contó con la contribución de 5,506 colaboradores y sus familiares, que desde 134 centros de trabajo (cedis, plantas, almacenes, oficinas), donaron 54,060 horas de su tiempo, conocimientos y talentos en favor de decenas de comunidades en donde está presente LALA.

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

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

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

- Por décimo sexto año consecutivo, en 2020 obtuvimos el distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorgan el Cemefi y la red AliaRSE.
- Por noveno año consecutivo, 14 de nuestros productos fueron avalados por la Federación Mexicana de Diabetes.

- LALA fue galardonada por el Consejo Mexicano de Marcas con el Sello Super Brands México como marca certificada, por su presencia de mercado, longevidad y lealtad de sus consumidores.
- En el ranking *Brand Footprint México 2020* realizado por Kantar World Panel, LALA se posicionó como la marca más elegida en la industria de lácteos y la tercera de las marcas de consumo masivo, con 95.9% de penetración y una frecuencia de compra de 25.6 veces al año.
- Por 4° año consecutivo se obtiene por el organismo Mayacert, la certificación de leche UHT orgánica que inicia desde el establo, en cada paso del proceso hasta la entrega del producto para su venta.



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

- CEMEFI-AliaRSE. Utilizamos la guía de los indicadores del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) como modelo para evaluar nuestra responsabilidad social.
- GRI (Global Reporting Initiative). Utilizamos esta guía para la elaboración de nuestro reporte de responsabilidad social, en la cual enfatizamos la transparencia de procesos de trabajo, equiparándolos en importancia con los reportes financieros.
- United Nations Global Compact. Somos signatarios del Pacto Global, compromiso presentado por la Organización de las Naciones Unidas que promueve 10 principios básicos y se asocia con empresas, organizaciones no gubernamentales y entidades estatales y paraestatales.
- Guía Multinacional OCDE. Utilizamos como referencia para la elaboración de nuestro reporte de Responsabilidad Social la Guía Multinacional OCDE que establece lineamientos obligatorios para empresas multinacionales en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- ISO 26000. Responsabilidad Social. Utilizamos esta referencia, como guía que establece directrices en materia de Responsabilidad Social instauradas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés).

- Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria. A través de esta iniciativa, mediante el sistema Safe Quality Food (SQF) mejoramos nuestro sistema de calidad, sometiendo todas nuestras fábricas a auditorías de certificación para obtener el mismo nivel de calidad en nuestros productos.
- IPC Sustentable de la Bolsa. Está formado por empresas de la Bolsa que cumplen con indicadores ambientales, de responsabilidad social y gobierno corporativo.
- Nuestras métricas en materia ambiental, social y de gobierno (ESG) se alinean con los objetivos y metas de desarrollo sostenible de la Organización de las Naciones Unidas: erradicación de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar y acción por el clima.



Modelo de sustentabilidad LALA

Sistemas de Información y Tecnología

En LALA contamos con sistemas de tecnología y comunicación de alta calidad que permiten soportar a los procesos clave de negocio en una industria que exige una alta sincronización de sus procesos de planeación, de manufactura, de distribución, venta, control interno y de atención a los activos más importantes que son los clientes y consumidores. Creemos que dichas capacidades y habilitadores tecnológicos nos permiten alinear todas las eficiencias y productividades para ofrecer un servicio adecuado a nuestras audiencias y grupos de interés.

En nuestros diferentes territorios como México, Estados Unidos y Centroamérica, contamos con el sistema empresarial SAP que nos brinda soporte en la gestión de nuestros procesos de negocio como la gestión de la cadena de suministro y manufactura, de las operaciones comerciales con clientes, de las relaciones con los proveedores, así como de todos los procesos financieros y obligaciones. Cabe señalar que en nuestras operaciones en las que llegamos al canal de detalle, nuestros Centros de Distribución son soportados con SICAV, SAP y cómputo móvil como *handhelds* y *smartphones* que nos permiten habilitar los procesos de administración, suministro de producto terminado para venta, autoventa-preventa-entrega, así como la liquidación diaria de operaciones. En Brasil hemos integrado a nuestro ecosistema corporativo prácticas homologadas que facilitan la incorporación de nuevos modelos de operación y robustecimiento de controles.

Con nuestros sistemas informáticos primarios o de misión crítica buscamos obtener una eficiencia constante de la operación, optimizando los componentes clave relacionados con nuestra red de distribución, tales como órdenes de pedido, producción, inventarios, transportes y entrega de todos nuestros productos, incluyendo en todo momento el registro contable, la trazabilidad de las operaciones y el cumplimiento de estándares y/o normas locales e internacionales.

La orientación a la innovación y a la excelencia operativa son nuestro sello en materia de tecnologías de la información, y bajo este enfoque potenciamos un programa de mejora iniciado en 2017 y acelerado en 2020 que esperamos que nos permita rentabilizar capacidades y áreas de servicio de IT, con el enfoque de estandarizar prácticas y plataformas para llevarlas a los diferentes territorios donde operamos; apostar por servicios globales, capacidades de colaboración, planeación en tiempos de crisis (i.e. COVID19), y contribuir desde la tecnología al proceso productivo y la generación de valor.

Al cierre de 2020 el 90% de las Capacidades de Software & Hardware que demanda la Emisora para operar ya se encuentra ejecutándose en la *nube*, lo que permite tener una capacidad resiliente, adaptada a la demanda y momento de negocio, y promueve la actualización y optimización de costos.

En 2020 y por séptima ocasión consecutiva recibimos el reconocimiento “CIO100” que otorga *InfoWorld* a las mejores 100 áreas de tecnología de la información en México.

Al 31 de diciembre de 2020, las capacidades y habilitadores tecnológicos más sobresalientes que se han robustecido, incorporado, replanteado y explorado por mencionar algunos son:

- **Capacidad Analítica Vs Modelos de Datos Democratizados.** Una plataforma de visualización en un esquema de auto servicio y de auto gestión para el desarrollo de indicadores o proyecciones, buscando con ello empoderar y escalar la habilidad de toma de decisiones a partir de los datos al interior de las áreas funcionales.
- **Buscamos transformamos los Servicios Especializados de la Mesa de Ayuda y Servicios de Soporte en Campo,** para integrar capacidades elásticas, escalables y de alcance global, haciendo uso de servicios tercerizados y obteniendo con ello beneficios de eficiencia, productividad, cobertura y optimización de costos.
- **Tratamos de incrementar y optimizar el uso de capacidades de nube (Cloud PaaS & SaaS)** para maximizar capacidades elásticas, escalables, buscando mejorar los costos e incrementar niveles de seguridad y capacidades de continuidad operativa y de disponibilidad. Por ejemplo migrando con la menor disrupción posible los Centros de Datos Corporativos Primario y Secundario a un esquema de nube privada con mayores beneficios y menores costos.
- **Incrementamos Capacidades de Seguridad** para el 100% de los usuarios al incorporar mecanismos de doble factor de autenticación desde un solo gestor de identidad con alcance a múltiples sistemas/plataformas/servicios dentro o fuera de las instalaciones de Grupo LALA, y también se mejoraron las capacidades *anti-phishing* y contra código malicioso y otras amenazas avanzada, al tiempo que se ha incrementado la calibración de facultades y de roles y perfiles en los accesos teniendo como base y foco el sistema central de SAP.

Información de mercado:

Competencia

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

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

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

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

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

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

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

Estructura corporativa:

El siguiente diagrama muestra nuestras principales subsidiarias, tanto directas como indirectas al 31 de diciembre de 2020.



Subsidiarias Significativas

1. **Comercializadora de Lácteos y Derivados, S.A. de C.V.:** Se encarga de la producción, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, principalmente leche y Derivados, así como de jugos y bebidas pasteurizadas.
2. **Vigor Alimentos, S.A.,** Se encarga de la producción, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, principalmente yoghurt, leche y quesos, en Brasil.
3. **Lala Centroamérica, S.A. de C.V. y subsidiarias:** Se encarga de la producción, distribución y comercialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, principalmente leche, helados y demás derivados de la misma, así como de jugos y bebidas pasteurizadas, en Centroamérica.
4. **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.

El 6 de marzo de 2020 se publicó en la página web de la Bolsa <https://www.bmv.com.mx/> y en la web oficial de LALA <https://www.lala.com.mx/> un Folleto de Reestructuración Corporativa en el que se detalla una reorganización interna de la Emisora y sus subsidiarias. Dicha reorganización fue autorizada por la asamblea ordinaria de accionistas el pasado 23 de marzo de 2020 y se encuentra en ejecución a través de varias fases, según se describe en dicho folleto.

Descripción de los principales activos:

Instalaciones de Producción

Al 31 de diciembre de 2020, operábamos 15 plantas de producción en México, 9 en Brasil, 2 en Estados Unidos, 1 en Guatemala y 2 en Nicaragua, siendo todas propiedad de la Emisora. En algunas de las instalaciones producimos leche pasteurizada, ultrapasteurizada y bebidas pasteurizadas, mientras que en otras instalaciones producimos derivados lácteos, cárnicos y empaques.

Nuestras plantas dedicadas a la producción de Leche Pasteurizada, UHT y bebidas pasteurizadas se ubican en: México en las ciudades de Torreón, Irapuato, Aguascalientes, Ciudad de México, Guadalajara, Tecate, Veracruz, Ciudad Obregón; Brasil en las ciudades de Sao Paulo y Barra de Pirai; en Estados Unidos en Colorado; Nicaragua en San Benito y en Guatemala en Palín.

Nuestras plantas dedicadas a Derivados se ubican en: México en las ciudades de Torreón (Complejo Industrial) e Irapuato; en Brasil en las 9 Plantas ubicadas en los estados de Sao Paulo, Río de Janeiro, Minas Gerais y Goiás; en Estados Unidos en Omaha y en Centroamérica en Nicaragua (San Benito y Altigracia) y en Guatemala en Palín.

Nuestra planta ubicada en Gómez Palacio, Durango, funciona como un centro de acopio y estandarización de leche y crema, para nuestras operaciones en México.

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

Nuestro Centro de Investigación y Desarrollo se ubica en Torreón, dentro del complejo industrial. En este centro se desarrollan nuevas fórmulas para nuestro portafolio actual, así como para nuevos lanzamientos.

Las actividades de fabricación de envases se llevan a cabo en la planta de Envases Tecnopak, ubicada en México en la ciudad de Torreón.

A continuación, se muestra una relación de nuestras plantas al 31 de diciembre de 2020:

#	Planta	Ubicación	Productos Elaborados	Superficie (m ²)
1	Planta Aguascalientes	Aguascalientes, México	Leche UHT, leche en polvo y crema	110,000
2	Planta Cd. Obregón	Sonora, México	Leche y bebidas saborizadas	26,845
3	Planta Guadalajara	Jalisco, México	Leche y bebidas saborizadas	24,510
4	Planta Irapuato UHT	Guanajuato, México	Leche UHT	22,416
5	Planta México	Ciudad de México, México	Leche y bebidas saborizadas	19,111
6	Planta Tecate	Baja California, México	Leche, bebidas saborizadas y Leche UHT	32,271
7	Planta Torreón	Coahuila, México	Leche, bebidas	24,042

	Pasteurizadora		saborizadas y jugos	
8	Planta Torreón UHT	Coahuila, México	Leche UHT	21,500
9	Planta Veracruz	Veracruz, México	Leche UHT y bebidas saborizadas	13,966
10	Enfriadora y Transportadora Gomez Palacio	Durango, México	Acopio de Leche y crema	23,207
11	Planta Torreón Tecnopak	Coahuila, México	Envases de plástico	17,372
12	Planta Irapuato Derivados	Guanajuato, México	Yoghurt, crema y postres	99,764
13	Planta Torreón Quesos	Coahuila, México	Queso fresco y queso maduro	69,464
14	Planta Torreón Yoghurt	Coahuila, México	Yoghurt, crema y postres	26,320
15	Planta Tizayuca	Hidalgo, México	Productos Cárnicos	31,323
16	Barra do Pirai	Barra do Pirai, Brasil	Yoghurt, leche fermentada y Leche UHT	19,000
17	Planta São Paulo	Sao Paulo, Brasil	Yoghurt. Leche Fermentada y Leche UHT	34,030
18	Anápolis	Anápolis, Brasil	Mantequilla	8,408
19	Cruzeiro	Sao Paulo, Brasil	Quesos crema, requesón y mantequilla	8,050
20	Planta Lavras*	Lavras, Brasil	Quesos	4,286
21	Planta Lima Duarte	Lima Duarte, Brasil	Quesos	6,140
22	Planta Santa Rita	Santa Rita de Ibitipoca, Brasil	Quesos	3,435
23	Planta Sao Caetano	Sao Caetano, Brasil	Mayonesa, Jugos, Margarina	20,003
24	Planta São Gonçalo	São Gonçalo, Brasil	Quesos	15,700
25	Planta Sinton	Colorado, Estados Unidos	Leche UHT, queso, crema y dips,	8,701
26	Planta Omaha	Nebraska, Estados Unidos	Yoghurt y crema	21,163
27	Planta Guatemala	Guatemala, Guatemala	Leche, Leche UHT, leche en polvo, queso y crema	32,290
28	Planta Nicaragua	Managua, Nicaragua	Leche UHT	106,188

29	Planta Eskimo Nicaragua	Managua, Nicaragua	Helados, paletas, leche, yoghurt, queso y bebidas	10,427
----	----------------------------	--------------------	--	--------

*Lavras está compuesta de dos plantas productoras de quesos.

A la fecha, ninguno de los activos antes listados, han sido otorgados en garantía por la Emisora para la obtención de algún crédito. Debido a que nuestras plantas tienen múltiples líneas de producción, y cada una de ellas, es capaz de procesar múltiple variedad 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 1,654 SKUs que se elaboran en todas nuestras operaciones.

Actualmente, considerando la superficie de nuestros terrenos y la construcción en ellos, contamos con capacidad suficiente para satisfacer nuestras necesidades de crecimiento sin inversiones relevantes. Asimismo, en caso de requerirse, existe la posibilidad de aumentar turnos de producción en algunas de las líneas o, bien, hacer inversiones menores para eliminar cuellos de botella.

Todos los activos fijos de la Emisora, incluyendo nuestras plantas y centros de distribución, se encuentran asegurados y cubiertos bajo una póliza "Property" que abarca, principalmente daños materiales, pérdidas consecuenciales, huracanes, terremotos, inundaciones, incendios y fenómenos hidrometeorológicos, contaminación de producto, rotura de maquinaria, robo de equipo electrónico, remoción de escombros, errores y omisiones, interrupción de servicios, entre otros. También cuentan con cobertura por "Responsabilidad Civil General" para responder ante algún reclamo por terceros.

Las actividades productivas y de distribución, 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; programas de acondicionamiento de aguas residuales de la autoridades correspondientes 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; regulación en el manejo de inventarios de productos contaminantes; en materia de riesgo ambiental, se nos requiere compatibilidad de la actividad con la cuenca ambiental correspondiente, entre otras.

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.

Procesos judiciales, administrativos o arbitrales:

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

Acciones representativas del capital social:

Nuestro capital social está integrado por una porción fija y podrá tener una porción variable. A la fecha de este Reporte Anual, nuestro capital social suscrito y pagado está integrado por 2,475,932,111 acciones ordinarias de la Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal que representan únicamente el capital fijo. En adición a las acciones en circulación a la fecha de este Reporte Anual, la tesorería de la Emisora contaba con 87,388,889 acciones no suscritas, autorizadas como parte del incremento de capital que sería destinado a la oferta pública inicial de acciones representativas del capital social de la Emisora, sin que hayan sido suscritas en dicho evento, ni en el ejercicio del derecho de sobreasignación. Asimismo, de las acciones referidas anteriormente en circulación, 48,999,197 acciones han sido adquiridas como parte de nuestro programa de recompra.

En los últimos tres años, (i) ninguna porción significativa del capital social ha sido pagada en especie, y (ii) no han existido nuevas emisiones de acciones representativas del capital social de la Emisora.

Dividendos:

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

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

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

Ejercicio en el cual se decretó el pago de dividendo	Monto total del dividendo decretado (miles de Pesos)	Dividendo por acción
2020	1,522,698	\$0.615
2019	1,522,698	\$0.615
2018	1,522,698	\$0.615

Tomando en cuenta que las acciones recompradas por la Emisora no tienen derecho a percibir dividendos, el monto total del dividendo decretado podría ser ligeramente mayor respecto del dividendo efectivamente pagado dependiendo de la fecha de liquidación de cada exhibición y el número de acciones que tenían derecho a pago, este dato se puede confirmar en los estados financieros dictaminados anexos a este reporte.

En la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 16 de abril de 2021, se resolvió decretar un dividendo en efectivo a razón de \$0.6152 pesos por cada una de las acciones representativas del capital social de LALA, pagadero en cuatro exhibiciones a ser liquidadas en las siguientes fechas:

Fecha de Pago	Monto por Acción	No. Cupón
26 de mayo de 2021	\$ 0.1538	28
25 de agosto de 2021	\$ 0.1538	29
24 de noviembre de 2021	\$ 0.1538	30
23 de febrero de 2022	\$ 0.1538	31

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

[424000-N] Información financiera

Concepto	Periodo Anual Actual	Periodo Anual Anterior	Periodo Anual Previo Anterior
	MXN 2020-01-01 - 2020-12-31	MXN 2019-01-01 - 2019-12-31	MXN 2018-01-01 - 2018-12-31
Ingresos	80,831,000,000.0	75,784,000,000.0	75,419,000,000.0
Utilidad (pérdida) bruta	27,501,000,000.0	26,608,000,000.0	26,510,000,000.0
Utilidad (pérdida) de operación	3,671,000,000.0	5,194,000,000.0	5,411,000,000.0
Utilidad (pérdida) neta	484,000,000.0	1,851,000,000.0	1,994,000,000.0
Utilidad (pérdida) por acción básica	0.2	0.76	0.78
Adquisición de propiedades y equipo	1,577,000,000.0	1,641,000,000.0	2,435,000,000.0
Depreciación y amortización operativa	3,140,000,000.0	2,996,000,000.0	2,322,000,000.0
Total de activos	71,978,000,000.0	74,049,000,000.0	75,769,000,000.0
Total de pasivos de largo plazo	32,142,000,000.0	33,821,000,000.0	33,725,000,000.0
Rotación de cuentas por cobrar	27.0	29.0	30.0
Rotación de cuentas por pagar	77.0	76.0	63.0
Rotación de inventarios	15.0	17.0	16.0
Total de Capital contable	16,965,000,000.0	22,583,000,000.0	25,570,000,000.0
Dividendos en efectivo decretados por acción	0.61	0.61	0.61

Descripción o explicación de la Información financiera seleccionada:

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 2020 ha sido derivada de nuestros Estados Financieros Auditados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés).

Información financiera trimestral seleccionada:

ESTADOS DE RESULTADOS CONSOLIDADOS

(Cifras en Millones de Pesos)

Por los años terminados

el 31 de diciembre de:

	2020	2019	2018
Ventas netas	80,831	75,784	75,419
Costo de ventas	53,330	49,176	48,909
Utilidad bruta	27,501	26,608	26,510
Otros ingresos de operación	339	1,810	986
Gastos de distribución	6,533	5,919	5,441

Gastos de operación	15,900	16,584	15,926
Otros gastos de operación	1,736	721	718
Utilidad de operación	3,671	5,194	5,411
Gastos financieros	(2,562)	(2,621)	(2,626)
Productos financieros	158	131	242
Pérdida en instrumentos financieros	-	-	(10)
Ganancia (pérdida) cambiaria, neta	9	(59)	(58)
Participación en los resultados de inversiones bajo método de participación	53	66	(2)
	(2,342)	(2,483)	(2,454)
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	1,329	2,711	2,957
Impuestos a la utilidad	844	860	963
Utilidad neta	485	1,851	1,994
Participación no controladora	0	0	86
Participación controladora	485	1,851	1,908

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

	Al 31 de diciembre de:		
	2020	2019	2018
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE:			
Efectivo y equivalentes	4,777	1,533	2,550
Cuentas por cobrar:			
Clientes	6,188	6,282	6,445
Otras cuentas por cobrar	316	325	412
Impuestos por recuperar	4,393	4,001	3,632
Partes relacionadas	58	30	27
Inventarios	6,022	6,047	5,219
Instrumentos financieros derivados	319	17	281

Pagos anticipados	225	252	470
Activos clasificados como mantenidos para su venta	128	-	-
Total del activo circulante	22,426	18,487	19,036
ACTIVO NO CIRCULANTE:			
Impuestos por recuperar a largo plazo	1,400	1,374	1,616
Propiedades, planta y equipo, neto	19,703	21,386	22,277
Derechos de uso por arrendamientos, neto	2,744	2,711	-
Crédito mercantil	14,833	17,872	19,139
Activos intangibles, neto	5,057	5,744	6,126
Otros activos no circulantes	2,703	4,245	5,864
Inversiones medidas bajo método de participación y otras inversiones no circulantes	609	538	130
Instrumentos financieros derivados	5	0	151
Impuestos a la utilidad diferidos	2,498	1,692	1,428
Total del activo no circulante	49,552	55,562	56,731
Total del activo	71,978	74,049	75,767

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

Préstamos a corto plazo	1,941	476	1,654
Porción circulante de deuda a largo plazo	2,321	27	939
Pasivo por arrendamientos	757	606	-
Proveedores	11,614	10,824	8,781
Partes relacionadas	1,726	1,551	1,557
Impuestos a la utilidad por pagar	946	1,176	777
Beneficios a los empleados	787	792	632
Impuestos y otras cuentas por pagar	2,345	2,106	2,128
Instrumentos financieros derivados	432	87	6
Total del pasivo a corto plazo	22,869	17,645	16,474

PASIVO A LARGO PLAZO

Deuda a largo plazo	25,266	25,595	23,906
Pasivo por arrendamientos	2,157	2,181	-
Beneficios a los empleados	932	757	595
Impuestos a la utilidad diferidos	1,083	998	2,224
Impuestos por pagar	305	510	727
Instrumentos financieros derivados	357	201	0

Otras cuentas por pagar a largo plazo	2,044	3,579	6,272
Total del pasivo a largo plazo	32,144	33,821	33,724
Total del pasivo	55,013	51,466	50,198
CAPITAL CONTABLE:			
Capital social	1,486	1,487	1,488
Prima en emisión de acciones	12,242	12,565	12,733
Utilidades acumuladas	12,937	13,945	14,064
Otras cuentas de capital	(9,700)	(5,414)	(3,071)
Participación controladora	16,965	22,583	25,214
Participación no controladora	-	-	355
Total del capital contable	16,966	22,583	25,569
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	71,978	74,049	75,767

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

	Por los años terminados el 31 de diciembre de:		
	2020	2019	2018
Actividades de operación			
Utilidad antes de impuestos	1,329	2,711	2,957
Partidas en resultados que no afectaron efectivo:			
Depreciación, amortización y deterioro	4,351	3,071	2,322
(Cancelación) pérdidas por deterioro reconocidas sobre las cuentas por cobrar	(7)	(85)	79
Pérdida en instrumentos financieros	-	-	10
Participación en resultados de inversiones bajo método de participación	(53)	(66)	2
Gastos financieros	2,562	2,621	2,626
Productos financieros	(158)	(131)	(242)
Otros	15	(57)	54
Resultado cambiario no realizado	(95)	(36)	58
	7,944	8,028	7,866
Cambios en activos y pasivos de operación:			
Clientes	(154)	5	(360)
Inventarios	(153)	(1,226)	103
Partes relacionadas	160	(5)	1,106

Impuestos por recuperar	(847)	(721)	(825)
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados	63	278	35
Proveedores	1,308	2,177	1,749
Beneficios a los empleados	172	126	49
Otras cuentas por pagar	(585)	(674)	(253)
	7,908	7,988	9,470
Impuestos a la utilidad pagados	(1,454)	(2,117)	(2,717)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación	6,454	5,871	6,753
Actividades de inversión			
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo	(1,577)	(1,641)	(2,435)
Flujo recibido por venta de propiedades, planta y equipo	80	93	172
Adquisición de activos intangibles	(254)	(381)	(151)
Adquisición de negocio y ajuste en precio de adquisición, neto de efectivo	-	-	256
Flujo recibido por instrumentos financieros	3	-	-
Flujo pagado por instrumentos financieros	-	(3)	(4)
Flujo recibido por venta de asociadas y ajuste al precio de venta	-	-	(60)
Efecto por pérdida de control en subsidiaria	-	(132)	-
Dividendos cobrados de inversiones medidas bajo método de participación	-	76	-
Intereses cobrados	134	128	221
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión	(1,614)	(1,860)	(2,001)
Actividades de financiamiento			
Préstamos recibidos	18,066	31,706	45,007
Intereses pagados	(2,182)	(2,548)	(2,435)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(14,531)	(31,959)	(49,076)
Recompra de acciones	(154)	(405)	(637)
Colocación de acciones recompradas	18	234	281
Pago de pasivos por arrendamiento	(957)	(720)	(5)
Dividendos pagados a la participación controladora	(1,493)	(1,498)	(1,506)
Dividendos pagados a la participación no controladora	-	-	(106)
Flujo neto de efectivo (utilizado) generado en actividades de financiamiento	(1,233)	(5,190)	(8,477)
(Disminución) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	3,607	(1,179)	(3,725)
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	(363)	162	(458)

Efectivo y equivalentes al inicio del año	1,533	2,550	6,733
Efectivo y equivalentes al cierre del año	4,777	1,533	2,550

Información en caso de emisiones avaladas por subsidiarias de la emisora:

No aplica

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

Hemos evaluado los resultados de nuestro negocio y la utilización de recursos en tres segmentos de reporte: (i) leches, (ii) derivados lácteos y (iii) bebidas y otros.

Nuestras operaciones principalmente se llevan a cabo en México, Brasil, Estados Unidos y Centroamérica.

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

Informe de créditos relevantes:

A continuación, se destaca cierta información respecto a nuestros principales créditos relevantes al 31 de diciembre de 2020, la cual está sujeta en su integridad a la sección “Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora – Nivel de Endeudamiento” y a nuestros Estados Financieros Auditados.

Créditos contratados por la Emisora que representan 10% o más del pasivo total de los Estados Financieros consolidados de la Emisora al 31 de diciembre de 2020:

1.- Certificado Bursátil LALA 18

Descripción:

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

Monto Total del Crédito:

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

Tasa de Interés:

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

Fecha de Vencimiento:

28 de febrero de 2028.

2.- Certificado Bursátil LALA 18-2**Descripción:**

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

Monto Total del Crédito:

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

Tasa de Interés:

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

Fecha de Vencimiento:

06 de marzo de 2023.

3.- Certificado Bursátil LALA 19**Descripción:**

Emisión de Certificados Bursátiles con clave de pizarra LALA 19, emitido el 20 de noviembre de 2019, Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como emisor y como acreedores los inversionistas nacionales a través de la Bolsa.

Monto Total del Crédito:

\$3,250,000,000.00 (Tres mil doscientos cincuenta millones de Pesos 00/100 M.N.).

Tasa de Interés:

La tasa de interés es fija, 8.18%, con pago de intereses semestrales. La tasa fija fue establecida de acuerdo con las ofertas recibidas por los inversionistas en los libros de la emisión. Los pagos de intereses son semestrales, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

Fecha de Vencimiento:

11 de noviembre de 2026.

4.- Certificado Bursátil LALA 19-2**Descripción:**

Emisión de Certificados Bursátiles con clave de pizarra LALA 19-2, emitido el 20 de noviembre de 2019, Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como emisor y como acreedores los inversionistas nacionales a través de la Bolsa.

Monto Total del Crédito:

\$3,750,000,000.00 (Tres mil setecientos cincuenta millones de Pesos 00/100 M.N.)

Tasa de Interés:

La tasa de interés es variable, se obtiene de la suma de la tasa publicada por el Banco de México TIIE 28 días más el margen aplicable (0.49%). El margen aplicable fue establecido de acuerdo con las ofertas recibidas por los inversionistas en los libros de la emisión. Los pagos de intereses son por periodos de 28 días, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

Fecha de Vencimiento:

28 de mayo de 2025.

5.- Certificado Bursátil LALA 20**Descripción:**

Emisión de Certificados Bursátiles con clave de pizarra LALA 20, emitido el 17 de septiembre de 2020, Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como emisor y como acreedores los inversionistas nacionales a través de la Bolsa.

Monto Total del Crédito:

\$3,268,181,800.00 (Tres mil doscientos sesenta y ocho millones ciento ochenta y un mil ochocientos de Pesos 00/100 M.N.)

Tasa de Interés:

La tasa de interés es fija, 7.54%, con pago de intereses semestrales. La tasa fija fue establecida de acuerdo con las ofertas recibidas por los inversionistas en los libros de la emisión. Los pagos de intereses son semestrales, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se

realizaría el día hábil inmediato siguiente.

Fecha de Vencimiento:

09 de septiembre de 2027.

6.- Certificado Bursátil LALA 20-2**Descripción:**

Emisión de Certificados Bursátiles con clave de pizarra LALA 20-2, emitido el 17 de septiembre de 2020, Grupo Lala, S.A.B. de C.V., como emisor y como acreedores los inversionistas nacionales a través de la Bolsa.

Monto Total del Crédito:

\$1,366,166,600.00 (mil trescientos sesenta y seis millones ciento sesenta y seis mil seiscientos de Pesos 00/100 M.N.)

Tasa de Interés:

La tasa de interés es variable, se obtiene de la suma de la tasa publicada por el Banco de México TIE 28 días más el margen aplicable (0.99%). El margen aplicable fue establecido de acuerdo con las ofertas recibidas por los inversionistas en los libros de la emisión. Los pagos de intereses son por periodos de 28 días, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

Fecha de Vencimiento:

14 de septiembre de 2023.

7.- Crédito Sindicado**Descripción:**

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

Monto Total del Crédito:

\$3,568,000.00 (Tres mil quinientos sesenta y ocho millones de Pesos 00/100 M.N.).

Tasa de Interés:

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

Fecha de Vencimiento:

22 de junio de 2023.

7.- Crédito Capital de Trabajo**Descripción:**

Pagaré para Capital de Trabajo, celebrado el 19 de octubre 2020, entre Comercializadora de Lácteos y Derivados S.A. de C.V., como Acreditado y Banco Nacional de México, S.A. integrante de Grupo Financiero Banamex como Acreedor.

Monto Total del Crédito:

\$1,300,000,000.00 (mil trescientos millones de Pesos 00/100 M.N.).

Tasa de Interés:

La tasa de interés es variable, se obtiene de la suma de la tasa publicada por el Banco de México TIIE 28 días más el margen aplicable (0.88%). El margen aplicable fue negociado con el Acreedor. Los pagos de intereses son mensuales en periodos de 30 días, si el último día del periodo de intereses en turno no fuera un día hábil, el pago de intereses correspondiente se realizaría el día hábil inmediato siguiente.

Fecha de Vencimiento:

15 de enero de 2021.

Todos los recursos obtenidos derivado de los Créditos contratados en el 2018 referidos en los párrafos anteriores fueron utilizados principalmente para el refinanciamiento de la deuda contraída el 23 de octubre de 2017 para la Adquisición de Vigor, así como diversas subsidiarias o afiliadas, por parte de la Emisora. Los recursos obtenidos durante el 2019 y 2020 forman parte del oportuno refinanciamiento de pasivos del Grupo que tenían vencimiento en el corto y mediano plazo, con ello la compañía prolonga la vida promedio de su deuda y mejora su liquidez en relación con los compromisos del corto y mediano plazo.

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

- entregar información financiera;
- permitir al personal autorizado de nuestros acreditantes efectuar inspecciones en los libros, registros contables o activos;
- notificar por escrito a nuestros acreditantes en caso de que se presenten ciertos eventos;
- mantener seguros sobre nuestros activos fijos en términos razonablemente aceptados para nuestros acreditantes;

- realizar sus operaciones con afiliadas en términos y condiciones de mercado;
- cumplir con ciertas obligaciones financieras;
- limitaciones a la contratación de deuda adicional superior a 90 millones de Dólares;
- limitaciones en la constitución de gravámenes;
- no otorgar préstamos a terceros;
- no realizar consolidaciones, fusiones, reorganizaciones, escisiones, liquidar o disolverse (excepto cuando Grupo Lala o sus subsidiarias sean las compañías sobrevivientes o resultantes en dichas transacciones);
- no vender o de cualquier manera enajenar activos, excepto por ventas que sean en el curso ordinario del negocio o no excedan de determinado monto;
- no decretar, pagar o de cualquier forma repartir dividendos a los accionistas, únicamente en los casos en que la compañía se mantenga en algún supuesto de incumplimiento;
- no celebrar acuerdos que puedan restringir el cumplimiento de los contratos de deuda;
- no permitir que ocurra un cambio en el control de la Emisora;
- ciertas limitaciones en la reducción de nuestro capital.

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

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

Los estados financieros que forman parte de este Reporte Anual incluyen los estados financieros consolidados y auditados de Grupo Lala, S.A.B. de C.V., al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018.

Resumen de información financiera consolidada

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

Resultados*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Ventas Netas	80,831	75,784	75,419	6.66%	0.48%
Utilidad de Operación	3,671	5,194	5,411	-29.32%	-4.01%
Utilidad Neta	485	1,851	1,994	-73.80%	-7.17%
EBITDA	8,022	8,265	7,781	-2.94%	6.22%

* Millones de pesos

Pronunciamientos Normativos emitidos recientemente

En el año en curso, la Emisora ha aplicado una serie de interpretaciones modificadas, emitidas por el IASB que son obligatorias para un período contable que comienza el o después del 1 de enero de 2020. Las conclusiones relacionadas con su adopción se describen a continuación

Modificaciones a la IFRS 16, Concesiones en renta relacionadas con COVID-19

Las modificaciones introducen un expediente práctico que provee a los arrendatarios la opción de no evaluar si una concesión de renta relacionada con COVID-19 es una modificación de arrendamiento. El expediente práctico es aplicable a concesiones de renta ocurridas como consecuencia directa de la pandemia del COVID-19, y solo si se cumplen todas las siguientes condiciones:

- a. El cambio en los pagos de renta es sustancialmente igual o menor a la renta que se pagaba inmediatamente previo al cambio.
- b. Cualquier reducción en los pagos de renta afecta únicamente a los pagos comprometidos hasta o antes del 30 de junio de 2021; y
- c. No existen cambios sustanciales a otros términos y condiciones del contrato de arrendamiento.

La Emisora evaluó las modificaciones a la IFRS 16, y determinó que la implementación de estas modificaciones no tuvo efectos significativos en los resultados, debido a que los beneficios por concesiones de renta derivadas de la pandemia por COVID-19, no fueron materiales.

Adicionalmente, la Emisora adoptó las siguientes interpretaciones modificadas, las cuales no tuvieron efectos en los estados financieros consolidados en el año en curso:

- Modificaciones a la IAS 1 y IAS 8 – Definición de material
- Modificaciones a la IFRS 3 – Concepto de negocio
- Modificaciones a la IFRS 9, IAS 39 y IFRS 7 – Reforma de la tasa de interés de referencia
- Modificaciones al marco conceptual de IFRS

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

A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, la Emisora no ha aplicado las siguientes nuevas y revisadas IFRS emitidas, pero aún no vigentes. La Emisora no espera que la adopción de las siguientes normas tenga un impacto material en los estados financieros en períodos futuros, considerando que no son de aplicabilidad significativa:

- Modificaciones a la IAS 1 – Clasificación de pasivos como circulantes y no circulantes ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 16 – Beneficios económicos antes del uso previsto de propiedades, planta y equipo ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 37 – Costos para completar un contrato oneroso ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 41, *Activos biológicos* ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IFRS 1, *Adopción inicial de las IFRS* ⁽¹⁾
- IFRS 17, *Contratos de seguros* ⁽²⁾

⁽¹⁾En vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2022

⁽²⁾En vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2023

Adicionalmente, la Emisora está en continuo monitoreo de los avances al proyecto de reforma de las tasas de interés de referencia que modifican las normas como se menciona a continuación:

Fase 2 de la reforma de las tasas de interés de referencia (IBOR – Modificaciones a la IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 y IFRS 16)

Las tasas interbancarias de referencia como la LIBOR, EURIBOR y TIBOR, que representan el costo de obtener fondos no garantizados, han sido cuestionadas sobre su viabilidad como referencias de financiamiento en el largo plazo. Los cambios en la reforma a las tasas de interés de referencia en su fase 2, se refieren a las modificaciones de activos financieros, pasivos financieros y pasivos por arrendamiento, requerimientos de cobertura contable y de revelación de instrumentos financieros. Estas mejoras son efectivas a partir del 1 de enero de 2021 con aplicación retrospectiva, sin que se requiera rehacer los periodos comparativos.

Con respecto a la modificación de activos financieros, pasivos financieros y pasivos por arrendamiento, el IASB introdujo un expediente práctico que implica la actualización de la tasa de interés efectivo.

Por su parte, con respecto a la contabilidad de coberturas, las relaciones y documentaciones de coberturas deben reflejar las modificaciones a la partida cubierta, el instrumento de cobertura y el riesgo a cubrir. Las relaciones de cobertura deberán cumplir todos los criterios para aplicar contabilidad de cobertura, incluyendo los requerimientos de efectividad.

Finalmente, con respecto a las revelaciones, las empresas deberán revelar cómo están administrando la transición hacia tasas alternativas de referencia y los riesgos que puedan surgir de la transición; además, deberán incluir información cuantitativa sobre activos financieros y pasivos financieros no derivados, así como instrumentos financieros no derivados, que continúen bajo las tasas de referencia sujetas a la reforma y los cambios que hayan surgido a la estrategia de administración de riesgos.

La Emisora se encuentra en proceso de evaluar los impactos que se deriven de la aplicación de estas enmiendas. No obstante, a la fecha, se ha identificado que no hay productos materiales con relación a la tasa LIBOR; por lo tanto, únicamente se espera un impacto en las estimaciones contables donde se utilizan curvas de descuento, las cuales se verán impactadas por el cambio de LIBOR a SOFOR, por ejemplo, las valuaciones del valor razonable de los derivados.

Para más información respecto de estos pronunciamientos normativos, favor de revisar la nota 2 de los estados financieros dictaminados de la Emisora por el ejercicio concluido al 31 de diciembre de 2020. Para más información ver la sección: “*Información Financiera Seleccionada*”.

Resultados de la operación:

Ventas Netas

Las ventas netas durante el 2020 crecieron 6.66%, llegando a \$80,831 millones de pesos. Esto se debe a una combinación de incremento de volumen en México, aumentos de precios y una mejor mezcla de portafolio por categorías *premium*.

Las ventas netas durante el 2019 crecieron 0.48%, llegando a \$75,784 millones de pesos. Esto se debe a una combinación de aumentos de precios y una mejor mezcla de portafolio por categorías *premium* que compensan la contracción de volumen de dígito bajo y efectos adversos como el tipo de cambio y la desconsolidación de Elopak.

Ventas Netas*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Consolidado	80,831	75,784	75,419	6.66%	0.48%

* Millones de pesos

Ventas Netas por Segmentos

Las ventas de nuestros productos consisten en tres categorías: a) Leches, b) Derivados y c) Bebidas y Otros. En 2020, la categoría de Leches representó el 56.01% del total de las ventas, mientras que en el mismo periodo de 2019 representaron el 53.68%. Las ventas de esta categoría crecen 11.30% por incrementos en volumen, precio y mezcla. Este efecto en el volumen es debido al desempeño de la categoría de Leches y Fórmulas UHT.

En el caso de los Derivados Lácteos representaron el 40.55% y 43.31% en 2020 y 2019, respectivamente. Las ventas de esta categoría decrecen -0.15% por efectos en volumen de yogurt, Crema y Mantequilla y una afectación por tipo cambio en el año. El efecto en el volumen es debido al desempeño de la categoría de Yogurt y portres afectados por la disminución en el consumo “para llevar” en todas las regiones.

La categoría de Bebidas y Otros representó en 2020 el 3.44% del total de las ventas de ese periodo y en 2019 representó el 3.01% del total de las ventas del periodo. Las ventas de esta categoría incrementan por el efecto de precio y volumen de embutidos en México.

Ventas Netas por Segmentos*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	'20 vs '19	'19 vs '18
Leches	45,277	40,680	39,226	11.30%	3.71%
% / Venta Neta	56.01%	53.68%	52.01%	2.34%	1.67%
Derivados	32,775	32,825	32,464	-0.15%	1.11%
% / Venta Neta	40.55%	43.31%	43.04%	-2.77%	0.27%
Bebidas y Otros	2,778	2,279	3,730	21.92%	-38.89%
% / Venta Neta	3.44%	3.01%	4.95%	0.43%	-1.94%

* Millones de pesos

Ventas Netas por Región

Las ventas en México para el año 2020 aumentaron un 8.23% con volumen incremental en todos los segmentos, y un desempeño particularmente fuerte de Leche UHT, Mantequilla, Crema, Queso y Cárnicos, de la mano de un incremento en precios. Derivado de la pandemia, las dinámicas de consumo en casa afectaron la demanda por Yogurt Bebible y presentaciones “para llevar”.

Las ventas de Brasil para el año 2020 disminuyeron -1.70% debido a la afectación por tipo de cambio desfavorable y una afectación en el canal *food service*, sin embargo la región muestra un volumen incremental sólido en sus principales productos (Requeijão, Crema, Quesos Maduros, Leche UHT y Untables).

Las ventas en Estados Unidos del año completo 2020 incrementaron 1.69% en USD, mientras que en Centroamérica crecieron 15.80% crecimiento en Leche UHT y Fórmula Láctea debido a la contingencia sanitaria, incremento de precio en el primer semestre conforme al plan y desarrollo de nuevos productos.

Ventas Netas por Región*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	'20 vs '19	'19 vs '18
México	62,368	57,624	56,596	8.23%	1.82%
Brasil	11,761	11,964	12,765	-1.70%	-6.27%
EE. UU	3,425	3,368	3,373	1.69%	-0.14%
Centroamérica	3,276	2,829	2,686	15.80%	5.32%

* Millones de pesos

Costo de Ventas

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

El costo de ventas para el 2020 fue de \$53,330 millones de pesos, que representa un incremento de 8.45% relativo al 2019. El costo como porcentaje de la venta neta tuvo una variación año contra año, pasando de 64.89% en 2019 a 65.98% en 2020. Esta variación se debió principalmente al aumento de los costos de materia prima y reformulaciones de productos.

El costo de ventas para el 2019 fue de \$49,176 millones de pesos, que representa un incremento de 0.55% relativo al 2018. El costo como porcentaje de la venta neta tuvo una variación año contra año, pasando de 64.85% en 2018 a 64.89% en 2019. Esta variación se debió principalmente al aumento de los costos de materia prima y a la inflación.

Costo de Ventas*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	'20 vs '19	'19 vs '18
Consolidado	53,330	49,176	48,909	8.45%	0.55
% / Venta Neta	65.98%	64.89%	64.85%	1.09%	0.04%

* Millones de pesos

Margen Bruto

La utilidad bruta en 2020 aumentó 3.36% en comparación al 2019, para finalizar en \$27,501 millones de pesos, representando el 34.02% de las ventas netas, una disminución del -1.09% sobre el margen de 2019, debido principalmente a los costos de materia prima y reformulación de productos.

La utilidad bruta en 2019 aumentó 0.37% en comparación al 2018, para finalizar en \$26,608 millones de pesos, representando el 35.11% de las ventas netas, una disminución del 0.04% sobre el margen de 2018, debido a múltiples factores como el efecto en el margen provocado principalmente por la inflación en los costos de materia prima.

Margen Bruto*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Consolidado	27,501	26,608	26,510	3.36%	0.37%
% / Venta Neta	34.02%	35.11%	35.15%	-1.09%	-0.04%

* 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 y administración, mercadotecnia y gastos generales

Durante 2020, el total de gastos de operación ascendió a \$23,830 millones de pesos, un incremento de 11.18% en comparación al 2019, donde el total de gastos de operación alcanzó los \$23,830 millones de pesos. El total de gastos de operación representó un 29.48% sobre las ventas, en comparación al 28.26% del año anterior.

Durante 2019, el total de gastos de operación ascendió a \$21,414 millones de pesos, un incremento de 1.49% en comparación al 2018, donde el total de gastos de operación alcanzó los \$21,099 millones de pesos. El total de gastos de operación representó un 28.26% sobre las ventas, en comparación al 27.98% del año anterior.

Gastos*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Gastos de Distribución	6,533	5,919	5,441	10.37%	8.79%
Gastos de Operación	15,901	16,584	15,926	-4.12%	4.13%
Neto de otros ingresos	1,397	-1,089	-268	-228.25%	306.34%
Total de gastos en la utilidad de operación	23,830	21,414	21,099	11.28%	1.49%
% / Venta Neta	29.48%	28.26%	27.98%	1.22%	0.28%

* Millones de pesos

Utilidad de Operación

En el 2020, la utilidad de operación sumó \$3,671 millones de pesos, equivalente a una disminución de -29.32% respecto al año 2019. La reducción se explica principalmente por el impacto en el cierre de costa rica de \$433 millones, deterioro de Centroamérica de \$830 millones de pesos resultado de un ajuste al valor del crédito mercantil y de los activos en Nicaragua, así como el aumento de los costos de materia prima de forma general.

En el 2019, la utilidad de operación sumó \$5,194 millones de pesos, equivalente a una disminución de 4.01% respecto al año 2018. La reducción se explica principalmente por el impacto del aumento de los costos de materia prima y a la inflación y al incremento en gastos y las disrupciones operativas causadas por la sobreinversión, gran parte en capital humano, realizadas previo a la obtención de los beneficios por productividades, así como ventas un tanto inferiores a lo esperado; lo que resultó en incrementos de los gastos de venta, transporte, merma de producto y marketing.

Utilidad de Operación*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Consolidado	3,671	5,194	5,411	-29.32%	-4.01%

% / Venta Neta 4.54% 6.85% 7.17% | -2.31% -0.32%

* Millones de pesos

Gastos financieros, productos financieros, pérdida en instrumentos financieros, ganancia (pérdida) cambiaria y participación en los resultados de inversiones bajo método de participación.

Los gastos netos por financiamiento de 2020 se disminuyen con respecto del año anterior. En el 2020 alcanzaron los \$2,342 millones de pesos, debido a plusvalías cambiarias por la apreciación del peso mexicano, así como por la reducción en la tasa ponderada de financiamiento de la deuda. Los anterior está relacionado con los recortes a las tasas TIIIE y CDI, y con el refinanciamiento realizado en septiembre del 2020 que redujo el costo financiero.

Los gastos netos por financiamiento de 2019 se mantienen en línea con respecto del año anterior. En el 2019 alcanzaron los \$2,483 millones de pesos, lo que representa un incremento menor del 3.28% respecto de los \$2,454 millones del año 2018, debido principalmente a efectos cambiarios y disminución en productos financieros.

Resultado Integral de Financiamiento*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Consolidado	2,342	2,483	2,454	-5.68%	1.18%
% / Venta Neta	2.90%	3.28%	3.25%	-0.38%	0.02%

* Millones de pesos

Impuestos a la Utilidad

En 2020, los impuestos a la utilidad ascendieron a \$844 millones de pesos que representó una reducción de \$15 millones de pesos en comparación con el 2019. La tasa efectiva del 2020 fue de 63.5%, la cual es mayor respecto de 2019 que fue de 31.7%. . La tasa impositiva efectiva, debido a la no deducibilidad de los gastos no recurrentes relacionados con la operación de LALA en Centroamérica (el cierre de Costa Rica y el deterioro en la región).

Al cierre de 2019, los impuestos a la utilidad ascendieron a \$860 millones de pesos que representó una reducción de \$103 millones de pesos en comparación con el 2018. La tasa efectiva del 2019 fue de 31.7%, la cual es un tanto menor respecto de 2018 que fue de 32.6%. Esto se debió principalmente a la disminución de efectos inflacionarios.

Utilidad Neta.

La utilidad neta para el ejercicio 2020 fue de \$485 millones de pesos, lo que significa una disminución de 73.8%, lo que se explica principalmente por un menor resultado operativo.

La utilidad neta para el ejercicio 2019 fue de \$1,851 millones de pesos, lo que significa una disminución de 7.17%, lo que se explica principalmente por un menor resultado operativo.

Utilidad de Operación antes de Depreciación, Amortización y Deterioro (EBITDA)

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

EBITDA*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Utilidad de Operación	3,671	5,194	5,411	-29.32%	-4.01%
Depreciación y Amortización	4,351	3,071	2,370	41.67%	29.58%
EBITDA	8,022	8,265	7,781	-2.94%	6.22%

* Millones de Pesos

El EBITDA del año 2020, disminuyó -2.94% para llegar a \$8,022 millones de pesos. El margen EBITDA disminuyó 100 puntos base, de 10.9% a 9.9%. principalmente por efectos extraordinarios como el cierre Costa Rica y un beneficio no recurrente reconocido en el tercer trimestre de 2019 relacionado con la resolución favorable de un litigio en Brasil. Sin estos efectos el EBITDA del año 2020 mostraría un incremento importante respecto 2019.

El EBITDA del año 2019, creció 6.22% para llegar a \$8,265 millones de pesos. El margen EBITDA incrementó 59 puntos base, de 10.32% a 10.91%. Pese a la disminución de los resultados de operación de 2019 y el efecto por desconsolidación de Elopak, el incremento en margen se debió principalmente a los efectos de adopción de la IFRS 16 y al pago único recibido del acuerdo con Groupe Lactalis.

EBITDA*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Consolidado	8,022	8,265	7,781	-2.94%	6.22%
% / Venta Neta	9.92%	10.91%	10.32%	-0.98%	0.59%

* Millones de pesos

Situación financiera, liquidez y recursos de capital:

Flujo de Efectivo.

Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2020, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$6,454 millones de pesos, comparado con \$5,871 millones de pesos para 2019. Esto derivado a eficiencias en el manejo de capital de trabajo.

El flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$1,614 millones de pesos, comparado con \$1,860 millones de pesos para 2019, representa una variación de \$246 millones de pesos, principalmente como consecuencia de una disminución en adquisiciones de propiedades, planta y equipo e intangibles.

El flujo de efectivo utilizado en actividades de financiamiento fue de \$1,233 millones de pesos, comparado con \$5,190 millones de pesos utilizados durante 2019, lo que representa una variación a la baja por \$3,957 millones de

pesos atribuible principalmente a las reestructuras de deuda y disminución de intereses por reducción en la tasa ponderada de financiamiento de la deuda.

De acuerdo con los esfuerzos y estrategias implementadas para mantener un flujo de efectivo sano, se logró aumentar el nivel de efectivo y equivalentes de \$ 1,533 en 2019 a \$4,777 en 2020. impulsado por el enfoque en tener amplia liquidez para hacer frente a posibles necesidades relacionadas con el COVID, mediante deuda de corto plazo.

Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2019, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$5,871 millones de pesos, comparado con \$6,753 millones de pesos para 2018.

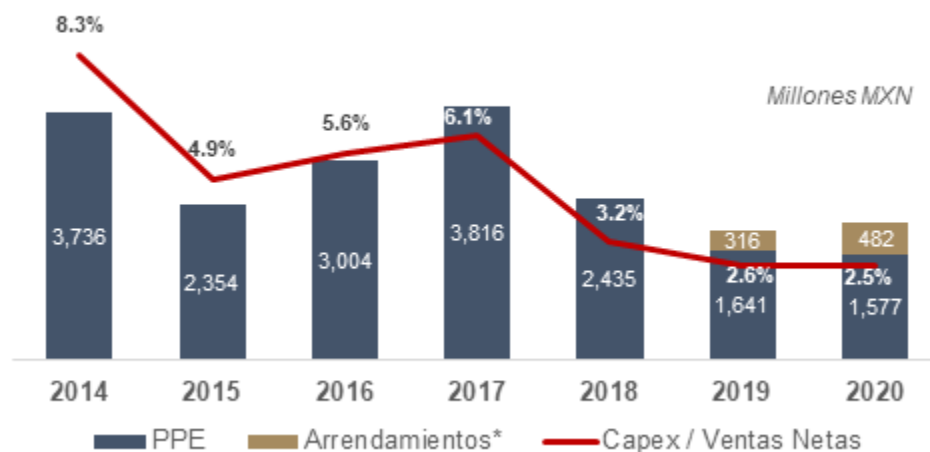
El flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$1,860 millones de pesos, comparado con \$2,001 millones de pesos para 2018, representa una variación de \$141 millones de pesos, principalmente como consecuencia de una disminución en adquisiciones de propiedades, planta y equipo.

El flujo de efectivo utilizado en actividades de financiamiento fue de \$5,190 millones de pesos, comparado con \$8,478 millones de pesos utilizados durante 2018, lo que representa una variación a la baja por \$3,288 millones de pesos atribuible principalmente a las reestructuras de créditos realizadas en 2019.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, y con los esfuerzos y estrategias implementadas para mantener un flujo de efectivo sano, se logró reducir la disminución neta de efectivo y equivalentes de \$3,726 en 2018 a \$1,179 en 2019.

Inversiones de Capital

La Compañía somete todas sus decisiones de inversión de capital (Capex) a un proceso riguroso de análisis para determinar el rendimiento sobre la inversión, priorizando aquellas inversiones que muestran mayor potencial de retorno sobre el capital invertido. En este afán, y considerando la capacidad instalada mediante las inversiones realizadas en años anteriores, la Compañía mantuvo sus inversiones de capital en un nivel equivalente al 2.5% de sus ventas netas para el ejercicio 2020. Este *ratio* fue similar a la cifra de 2.6% reportada en el 2019, y es evidencia de la disciplina financiera que ha ejercido la Administración en este rubro.



*Arrendamientos de vehículos, maquinaria y equipo

Nuestras inversiones de capital se dividen en dos rubros, crecimiento y mantenimiento. Estas se distribuyen en cuatro conceptos principales: distribución, comercialización, producción y administración.

De enero a diciembre de 2020, las inversiones de capital fueron de \$1,577 millones de pesos las cuales fueron realizadas para optimizar recursos y ampliar nuestras capacidades.

Destacan las inversiones en Las principales adquisiciones y proyectos en construcción en el ejercicio son los siguientes: Proyecto de ampliación de planta tratadora de agua y de cogeneración eléctrica en Complejo Industrial de Torreón, Coahuila; ampliación de planta tratadora de agua en la ciudad de Irapuato en México; línea de producción de yogurt griego en planta ubicada en la ciudad de Irapuato en México; y aumento de la capacidad de maduración de quesos, en Brasil.

De enero a diciembre de 2019, las inversiones de capital fueron de \$1,641 millones de pesos las cuales fueron realizadas para optimizar recursos y ampliar nuestras capacidades.

Destacan las inversiones en plantas tratadoras de agua, planta de cogeneración eléctrica, planta en Ciudad Obregón, Sonora, línea de producción de yogurt griego, renovaciones de flotillas y de cadena de frío en México; adaptación a planta tratadora de agua y construcción de un centro de distribución en Nicaragua; proyecto de ampliación de planta San Ramón en Costa Rica; y adquisición de maquinaria para la producción de bases para helados, en Brasil.

Las inversiones en capital al 31 de diciembre de 2018 fueron de \$2,435 millones de pesos, una disminución de 34.38% plantas y equipo, y otras inversiones de capital, las cuales fueron realizadas para optimizar, pero sobre todo para ampliar, nuestras capacidades.

Destacan las inversiones en las plantas de Guatemala y Costa Rica, las cuales cuentan con capacidad incremental para procesar productos lácteos como la Leche UHT y sobre todo Helados, productos con el mayor margen de la región.

Inversiones de Capital*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Consolidado	1,577	1,641	2,435	-4.0%	-56%
% / Venta Neta	1.95%	2.17%	3.23%	-0.21%	-2.76%

*Millones de Pesos

Estructura Financiera.

Al 31 de diciembre de 2020, Grupo LALA tenía una posición de efectivo de \$4,777 millones de pesos, un aumento de 211.64% año con año, impulsado por el enfoque en tener amplia liquidez para hacer frente a posibles necesidades relacionadas con el COVID, mediante deuda de corto plazo.

Al 31 de diciembre de 2019, la posición de efectivo de la Emisora disminuyó en \$1,017 millones de pesos en comparación al cierre de 2018, para cerrar en \$1,533 millones de pesos. Esta variación es principalmente derivada de la disminución del flujo generado en actividades de operación.

Posición de Efectivo*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Consolidado	4,777	1,533	2,550	211.64%	--39.88%
% / Venta Neta	5.91%	2.02%	3.38%	3.89%	-1.36%

*Millones de Pesos

Al 31 de diciembre de 2020 la deuda total ascendió a \$29,528 millones de pesos, de los cuales solo el 14% corresponde a deuda de corto plazo y lo restante a largo plazo. La deuda total es una combinación de 7 bonos locales (CEBURES) que representan el 76% de la deuda al cierre de 2020 y deuda bancaria, que se conforma principalmente de un crédito sindicado, créditos mantenidos en Brasil y otros créditos que representan el 7%, 2% y 1% del total de la deuda, respectivamente. El vencimiento promedio de la deuda es de 4.8 años. El *ratio* de deuda neta a EBITDA es de 3.1 veces lo cual está en rango de cumplimiento con los *covenants* comprometidos.

Al 31 de diciembre de 2019 la deuda total ascendió a \$26,098 millones de pesos, de los cuales solo el 2% corresponde a deuda de corto plazo y lo restante a largo plazo. La deuda total es una combinación de 5 bonos locales (CEBURES) que representan el 76% de la deuda al cierre de 2019 y deuda bancaria, que se conforma principalmente de un crédito sindicado, créditos mantenidos en Brasil y otros créditos que representan el 14%, 8% y 2% del total de la deuda, respectivamente. El vencimiento promedio de la deuda es de 4.8 años.

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

Nivel de endeudamiento.

La siguiente tabla muestra el nivel de endeudamiento al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018.

Nivel de Endeudamiento*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2020	2019	2018	20 vs '19	19 vs '18
Deuda de corto plazo	1,941	476	1,654	308%	-71%
Porción circulante de la deuda de largo plazo	2,321	27	939	8497%	-97%
Deuda de largo plazo	25,266	25,595	23,906	-1%	7%
Total	29,528	26,098	26,499	13%	-2%

*Millones de Pesos

En orden de relevancia, a continuación se presenta una descripción de las características del perfil, tasa e instrumentos financieros que componen el endeudamiento de la Emisora solo al 31 de diciembre de 2020. Para ver más acerca del endeudamiento de la compañía al término de los ejercicios 2020 y 2019 y de los créditos más relevantes, ir a los estados financieros consolidados consultables en la sección VII – Anexos y a la sección III, inciso c – Información Financiera, Informe de créditos relevantes.

a) Préstamos a corto plazo

*Miles de pesos

Préstamos	Moneda	Tasa de interés	2020
Scotiabank con vencimiento abril 2021	R\$	CDI + 3.25%	\$298,064
Itaú - FINIMP_46 con vencimiento enero 2021	R\$	5.42 %	6,818
BANK OF CHINA - CCB con	R\$	CDI + 1.8%	336,302

vencimiento abril 2021			
Citibanamex con vencimiento en enero 2021	R\$	TIIE 28d + 0.88%	1,300,000
			\$1,941,184

b) Deuda a largo plazo

*Miles de pesos

Préstamos	Moneda	Tasa de interés	Importe	Vencimiento	
				Porción circulante	A largo plazo
BBVA con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 +0.65%	\$851,303	\$ 140,359	\$710,944
JPM con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 +0.65%	781,695	129,371	652,324
Scotiabank con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 +0.65%	532,975	88,208	444,767
Santander con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 +0.65%	852,759	141,132	711,627
HSBC con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 +0.65%	532,975	88,208	444,767
Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028	\$	Tasa Fija 9.17%	5,982,388	-	5,982,388
Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023	\$	TIIE 28d + 0.50%	3,992,897	-	3,992,897
Cebur Lala 19 con vencimiento en noviembre 2026	\$	Tasa Fija 8.18%	3,238,166	-	3,238,166
Cebur Lala 19-2 con vencimiento en mayo 2025	\$	TIIE 28d + 0.49%	3,737,048	-	3,737,048
Cebur Lala 20 con vencimiento en septiembre 2027	\$	Tasa Fija 7.54%	3,252,430	-	3,252,430
Cebur Lala 20-2 con vencimiento en septiembre 2023	R\$	TIIE 28d + 0.99%	1,359,659		1,359,659
BRADESCO - CPRF con vencimiento noviembre 2021	R\$	CDI + 3.43%	396,457	396,457	
BOFA - Lei 4131 con vencimiento junio 2021	R\$	CDI + 0.78%	1,080,134	1,080,134	-
BRADESCO - CRED AGRO con vencimiento junio 2023	R\$	CDI + 0.75%	239,551	96,101	143,450
BRADESCO - DEBENTURE con vencimiento septiembre 2023	R\$	CDI + 0.63%	731,180	149,632	581,548
BDMG - FINAME (155917/12) con vencimiento noviembre 2022	R\$	2.50%	4,708	2,459	2,249
BDMG - FINAME (160718/13) con vencimiento marzo 2023	R\$	3.00%	1,802	802	1,000
BDMG - FINAME (159863/13) con vencimiento febrero 2023	R\$	3.00%	6,562	3,033	3,529

BDMG - FINAME (174953) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	1,073	369	704
BDMG - FINAME (177915) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	2,001	651	1,350
BDMG - FINAME (174957) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	215	74	141
BDMG - FINAME (174959) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	345	119	226
BDMG - FINAME (174647) con vencimiento enero 2024	R\$	3.50%	2,385	820	1,565
BDMG - FINAME (186434) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	232	67	165
BDMG - FINAME (186439) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	60	17	43
BDMG - FINAME (186455) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	153	44	109
BDMG - FINAME (186455) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	153	44	109
BDMG - FINAME (186454) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	56	16	40
BDMG - FINAME (186460) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	186	53	133
BDMG - FINAME (187617) con vencimiento julio 2024	R\$	6.00%	244	70	174
JP Morgan con vencimiento agosto 2022	US\$	3.4%	4,979	2,955	2,024
Total			\$ 27,586,771	\$ 2,321,195	\$ 25,265,576

Los vencimientos de deuda al 31 de diciembre de 2020 son:

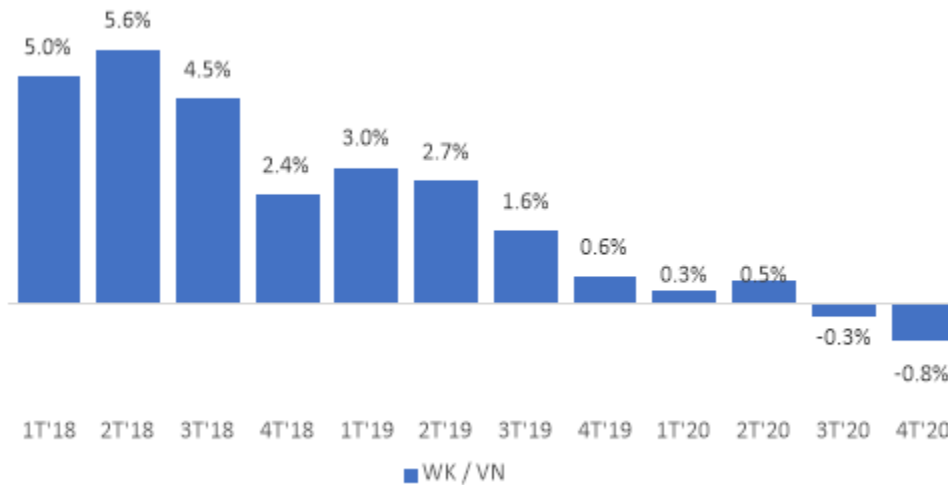
Año terminado al 31 de diciembre de	Capital
2021	\$ 4,278,672
2022	2,320,951
2023	6,751,485
2024-28	16,268,393
	\$ 29,619,501

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como de mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 todas estas obligaciones se han cumplido.

Estados consolidados de posición financiera.

Evolución del Capital de trabajo

Al 31 de diciembre de 2020, el *ratio* de capital de trabajo consolidado sobre ventas fue de -0.8%, lo que implicó una mejora de -140 puntos base año con año, impulsado por un *ratio* de capital negativo en México, junto con mejoras en el ciclo de conversión en efectivo de Brasil, Estados Unidos y Centroamérica.



a. Inventarios

En 2020, el saldo de inventarios cerró en \$6,022 millones de pesos, un decremento menor de \$25 millones de pesos que es consistente con las estrategias para cubrir demandas de productos.

En 2019, el saldo de inventarios cerró en \$6,047 millones de pesos, un incremento de \$828 millones de pesos atribuible a la estrategia para cubrir demandas de productos.

En 2018, el saldo de inventarios cerró en \$5,219 millones de pesos, una ligera disminución de \$210 millones de pesos.

b. Propiedades, planta y equipo

En 2020 la cuenta de propiedades, planta y equipo terminó en \$19,703 millones de pesos, una disminución de \$1,683 millones de pesos en comparación con el año inmediato anterior, derivado principalmente de lo siguiente:

Saldo inicial:	\$ 21,386
(+) Adiciones	1,742
(-) Bajas	(312)
(-) Depreciación	(2,039)
(-) Deterioro	(501)
(-) Disponible para la venta	(128)
Efecto de conversión	(445)
(=) Saldo al cierre de 2020:	\$ 19,703

Adquisiciones:

Las principales adquisiciones y proyectos en construcción en el ejercicio son los siguientes: Instalación de membranas para Leche ultrafiltrada para Griego, línea de producción de cápsula para *topping*, incremento capacidad fabricación leches vegetales, Líneas 1.5L y 2L, reposición Esterilizador stork 2 y 3 en Planta Aguascalientes, línea producción de yogurt griego, proyecto de ampliación de planta tratadora de agua y de cogeneración eléctrica en Complejo Industrial de Torreón, Coahuila, la ampliación de la planta tratadora de agua en la ciudad de Irapuato en México; y el aumento de la capacidad de maduración de quesos en Brasil.

Durante los ejercicios 2020 y 2019 la Emisora capitalizó intereses de préstamos sobre activos calificables principalmente en los rubros de edificios, maquinaria y equipo por un importe de \$33,225 para el ejercicio 2020.

Depreciación:

El gasto por depreciación ascendió a \$2,039 para 2020 el cual es consistente en comparación con el año anterior y con las eficiencias de *capex* que se han implementado en los últimos años.

Deterioro y reclasificación a activos clasificados como mantenidos para su venta:

Derivado del deterioro reconocido en la región de Centroamérica se asignó al rubro de Propiedades, planta y equipo un monto total de \$256,368.

Derivado del cierre de las operaciones en Costa Rica, la Emisora clasificó un monto total \$128,281 como activos mantenidos para su venta, ya que tiene la intención de vender dichos activos en el transcurso de los próximos 12 meses; actualmente se encuentra en la búsqueda de un comprador. La Emisora reconoció una pérdida por deterioro al momento de la clasificación de estos activos por un monto de \$245,127 por el año terminado el 31 de diciembre de 2020, debido a que la administración de la Emisora espera que el valor razonable, menos los costos de venta, sea menor que el valor en libros.

En 2019 la cuenta de propiedades, planta y equipo terminó en \$21,386 millones de pesos, una disminución de \$891 millones de pesos en comparación con el año inmediato anterior, derivado principalmente estrategia de ahorro de *capex*.

Saldo inicial:	\$ 22,277
(+) Adiciones	1,799
(-) Bajas	(379)
(-) Depreciación	(2,170)
Efecto de conversión	(141)
(=) Saldo al cierre de 2019:	\$ 21,386

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

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

c. Proveedores

Al 31 de diciembre de 2020 el saldo fue de \$11,614 millones de pesos, que representa un incremento del 7% respecto al año anterior. Dicho incremento es el resultado de la consolidación de las estrategias implementadas con la gestión del capital de trabajo.

Al 31 de diciembre de 2019 el saldo fue de \$10,824 millones de pesos, que representa un incremento del 23.3% respecto al año anterior. Dicho incremento es el resultado de la consolidación de las estrategias implementadas desde finales del año anterior relacionadas con la gestión del capital de trabajo.

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

d. Capital Contable

El capital contable al 31 de diciembre de 2020 es de \$16,966 millones de pesos, lo que representa una reducción de \$5,217 millones de pesos comparado con el mismo periodo del año anterior.

El capital contable al 31 de diciembre de 2019 es de \$22,583 millones de pesos, lo que representa una reducción de \$2,987 millones de pesos comparado con el mismo periodo del año anterior.

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

e. Dividendos.

Conforme a lo decretado por nuestra asamblea general anual ordinaria de accionistas la suma de los dividendos decretados de la parte controladora durante el ejercicio 2020 fue de \$1,523 millones de Pesos, mientras que en 2019 fue de \$1,504 millones de Pesos y en durante el ejercicio 2018 se decretaron dividendos por \$1,629 millones de pesos.

Partes Relacionadas

Al cierre de diciembre de 2020, el saldo de partes relacionadas por pagar cerró en \$1,726 millones de pesos. En lo que se refiere a cuentas por cobrar con partes relacionadas terminó en \$58 millones de pesos al 31 de diciembre de 2020. Los saldos de un año a otro no sufrieron cambios significativos.

Al cierre de diciembre de 2019, el saldo de partes relacionadas por pagar cerró en \$1,551 millones de pesos. En lo que se refiere a cuentas por cobrar con partes relacionadas terminó en \$30 millones de pesos al 31 de diciembre de 2019. Los saldos de un año a otro no sufrieron cambios significativos.

Al 31 de diciembre de 2018, el saldo de partes relacionadas por pagar aumentó por \$1,097 millones de pesos para cerrar en \$1,557 millones de pesos. En lo que se refiere a cuentas por cobrar con partes relacionadas disminuyó \$20 millones de pesos pasando de \$47 millones de pesos en 2017 a \$27 millones de pesos al 31 de diciembre de 2018.

Transacciones Fuera del Balance

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 no teníamos transacciones fuera del balance.

Control Interno:

La Emisora cuenta con un Comité de Auditoría que desempeña las actividades en materia de auditoría y prácticas societarias que establece la Ley del Mercado de Valores y las que determine el Consejo de Administración. El Comité de Auditoría está conformado por cuatro consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. El presidente de este comité fue designado por la Asamblea General de Accionistas.

La Emisora cuenta también con un Comité de Compensaciones, en apego al Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial, al cual LALA está adherido. Las principales funciones de este Comité son, sugerir al Consejo de Administración los criterios para (i) la evaluación y compensación del Director General y los funcionarios de alto nivel y (ii) la determinación de pagos por separación del Director General. Este Comité también es responsable de analizar la propuesta realizada por el Director General acerca de la estructura y criterios para la compensación del personal de la sociedad, así como de analizar y presentar al Consejo de Administración, para su aprobación, el Sistema Formal de Sucesión del Director General y los funcionarios de alto nivel. El Comité de Compensaciones está integrado por dos consejeros independientes (uno de los cuales lo preside) y un consejero patrimonial, todos designados por el Consejo de Administración y ratificados por la Asamblea General de Accionistas.

En 2020, el Consejo de Administración aprobó la creación de un Comité de Finanzas de la Emisora, este órgano auxilia al Consejo y al Comité de Auditoría en sus funciones de finanzas a fin de entender, opinar y orientar la asignación y usos del flujo de efectivo generado por la compañía y en la asignación del flujo y el seguimiento al retorno sobre el capital invertido. El Comité de Finanzas se compone por un miembro independiente del Consejo de Administración y cuatro personas con relación patrimonial de la Emisora.

Estimaciones, provisiones o reservas contables críticas:

Las estimaciones, provisiones o reservas contables críticas, se detallan en la nota 4 de los estados financieros consolidados dictaminados de la Emisora al 31 de diciembre de 2020, mismos que se agregan como anexo al presente reporte anual. A continuación, se presenta una síntesis de su contenido:

Juicios críticos:

Determinación de la moneda funcional

Para determinar la moneda funcional de la Emisora, la administración evalúa el ambiente económico en el que primariamente genera y desembolsa efectivo. Para ello, se consideran factores relacionados con las ventas, los costos, fuentes de financiamiento y flujos de efectivo generados por la operación.

Determinación del ejercicio de control sobre ciertas inversiones en acciones

La administración de la Emisora evalúa los derechos que mantiene para la toma de decisiones sobre las inversiones en acciones en donde no mantiene la totalidad de los derechos de voto, con la finalidad de determinar si ejerce control, control conjunto o influencia significativa, para determinar los requerimientos contables a aplicar sobre dichas inversiones.

Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones:

Los supuestos clave, relacionados con el futuro y otras fuentes clave de la incertidumbre relacionada con la estimación a la fecha del estado de posición 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 Emisora 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 Emisora.

Estimación de probabilidades de incumplimiento y tasa de recuperación para aplicar el modelo de pérdidas esperadas en el cálculo de deterioro de activos financieros.

La Emisora asigna a los clientes con los que mantiene una cuenta por cobrar a cada fecha de reporte, ya sea de manera individual o en grupo, una estimación de la probabilidad de incumplimiento en el pago de las cuentas por cobrar y la tasa de recuperación estimada, con la finalidad de reflejar los flujos de efectivo que se espera recibir de los saldos vigentes en dicha fecha.

Análisis de deterioro de crédito mercantil

Determinar si el crédito mercantil ha sufrido deterioro implica el cálculo del valor de uso de las unidades generadoras de efectivo a la cuales ha sido asignado el crédito mercantil. El cálculo del valor de uso requiere que la Emisora determine los flujos de efectivo futuros que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor presente. Cuando los flujos de efectivos futuros reales son inferiores a lo esperado, puede producirse una pérdida material por deterioro. Las hipótesis utilizadas para determinar el importe recuperable para cada unidad generadora de efectivo de la Emisora incluyendo un análisis de sensibilidad.

Recuperabilidad de los activos por impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos activos se reconocen principalmente 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 una estimación para determinar los activos por impuestos a la utilidad diferidos que se pueden reconocer, con base en la secuencia temporal probable y el nivel de beneficios fiscales futuros con las futuras estrategias de planificación fiscal.

Activos de larga duración, crédito mercantil e intangibles

La Emisora revisa los indicios de deterioro en activos depreciables y amortizables anualmente, o cuando ciertos eventos o circunstancias indican que el valor contable podría no ser recuperado en la vida útil restante de dichos activos. Por su parte, el crédito mercantil y los activos intangibles con una vida útil indefinida se sujetan a pruebas de deterioro al menos cada año y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

Para ambos casos, la Emisora realiza estimaciones de supuestos relevantes para llevar a cabo la valuación y definir si sus activos de larga duración, el crédito mercantil e intangibles deben reflejar un deterioro porque se ha reducido el monto de beneficios económicos futuros que es probable que se obtengan de los mismos.

Estimación de la tasa de descuento para calcular el valor presente de los pagos de renta mínimos futuros

La Emisora estima la tasa de descuento a utilizar en la determinación del pasivo por arrendamiento, con base en la tasa incremental de préstamos ("IBR", por sus siglas en inglés).

La Emisora utiliza un modelo de tres niveles, con el cual determina los tres elementos que componen la tasa de descuento: (i) tasa de referencia, (ii) componente de riesgo de crédito y (iii) ajuste por características del activo subyacente. En dicho modelo, la administración también considera sus políticas y prácticas para obtener financiamiento, distinguiendo entre el obtenido a nivel corporativo (es decir, por la tenedora), o bien, a nivel de cada subsidiaria. Finalmente, para los arrendamientos de bienes inmuebles, o bien, en los cuales existe una evidencia significativa y observable de su valor residual, la Emisora estima y evalúa un ajuste por características del activo subyacente, atendiendo a la posibilidad de que dicho activo sea otorgado como colateral o garantía ante el riesgo de incumplimiento.

Estimación del plazo de los contratos de arrendamiento

La Emisora define el plazo de los arrendamientos como el periodo por el cual existe un compromiso contractual de pago, considerando el periodo no cancelable del contrato, así como las opciones de renovación y de terminación anticipada que es probable que se ejerzan. La Emisora participa en contratos de arrendamiento que no tienen un plazo forzoso definido, un periodo de renovación definido (en caso de contener una cláusula de renovación), o bien, renovaciones automáticas anuales, por lo que, para medir el pasivo por arrendamiento, estima el plazo de los contratos considerando sus derechos y limitaciones contractuales, su plan de negocio, así como las intenciones de la administración para el uso del activo subyacente. Adicionalmente, la Emisora considera las cláusulas de terminación anticipada de sus contratos y la probabilidad de ejercerlas, como parte de su estimación del plazo del arrendamiento.

Vidas útiles y valores residuales de activos de propiedad, planta y equipo

Las vidas útiles de los activos de propiedad, planta y equipo reflejan el periodo estimado por la administración para generar beneficios económicos futuros de dichos activos. Las vidas útiles son revisadas periódicamente al menos una vez al año y están basadas en las condiciones actuales de los activos y la estimación del periodo durante el cual continuará generando beneficios económicos a la Emisora. Si existen cambios en la estimación de vidas útiles, se afecta prospectivamente el valor en libros de los activos, así como el gasto por amortización o depreciación según corresponda.

Por su parte, la administración define si desde el reconocimiento inicial, tiene la expectativa de obtener beneficios económicos futuros de sus activos de propiedad, planta y equipo, a través de la venta y no del uso, para estimar el monto que recibiría al día de hoy, si el activo estuviera en las condiciones del final de su vida útil; esta estimación se revisa de manera anual y se ajusta de manera prospectiva en caso de que exista algún cambio en la misma.

[427000-N] Administración

Audidores externos de la administración:

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 presentados en este Reporte Anual fueron auditados por el despacho de contadores públicos Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C., auditores independientes, conforme se establece en su informe incluido en este Reporte Anual.

Desde la constitución de la Emisora, los auditores externos que han prestado sus servicios a LALA no han emitido opinión con salvedad, ni opinión negativa, ni se han abstenido de emitir opinión acerca de los estados financieros de la Emisora.

Todos los servicios distintos a los de auditoría de estados financieros básicos que LALA contrate con los auditores independientes deben ser autorizados previamente por el Consejo de Administración. Particularmente, durante el año 2020, la firma de la que forma parte prestó servicios por los que la Emisora pagó un monto total de \$1,909,181. pesos, cantidad que equivale al 9.5%% del total de las erogaciones realizadas a la firma durante el ejercicio 2020.

Operaciones con personas relacionadas y conflictos de interés:

En el curso normal de nuestros negocios participamos, y en el futuro podríamos participar en distintas operaciones con nuestros accionistas y con sociedades propiedad de o controladas por, directa o indirectamente la Emisora o nuestros accionistas mayoritarios, sujeto a la aprobación del Consejo de Administración. Asimismo, conforme a nuestros estatutos sociales y la Ley del Mercado de Valores, las operaciones relevantes con personas relacionadas son revisadas por nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, el cual está constituido por miembros independientes.

Todas nuestras operaciones con partes relacionadas se han llevado a cabo en el curso ordinario de las operaciones de negocios de la Emisora, en términos y condiciones de operaciones entre partes no relacionadas.

Al 31 de diciembre de 2020 tuvimos operaciones con partes relacionadas de aproximadamente \$17,664 millones de Pesos netos, siendo la compra de leche fluida a productores accionistas la principal transacción. Al 31 de diciembre de 2019 tuvimos operaciones con partes relacionadas de aproximadamente \$16,111 millones de Pesos netos. Para el 31 de diciembre de 2018 tuvimos operaciones con personas relacionadas de aproximadamente \$15,454 millones de Pesos netos.

Los términos de estas operaciones y servicios no son menos favorables que los ofrecidos por partes no relacionadas, y tenemos acceso a otras fuentes de materiales y servicios en México y en el extranjero, en caso de que nuestras partes relacionadas dejen de ofrecérmolos en términos competitivos.

No tenemos acuerdos de exclusividad ni acuerdos que fijen de cualquier forma los precios, ni con ellos ni con otros proveedores. Considerando las razones y factores antes mencionados, podemos afirmar que, a la fecha, los precios a los que adquirimos la leche son precios de mercado. Es decir, determinados sobre bases similares a los que hubieran sido aplicables respecto de una operación con cualquier tercero en circunstancias similares.

Asimismo, hasta 2020 manteníamos operaciones de crédito con la Unión. Esta institución financiera está regulada por la Comisión. Muchos de los socios de la Unión también son nuestros accionistas. Las operaciones entre LALA y la Unión, se celebraban sobre bases de mercado y dentro de nuestro giro ordinario de los negocios.

Se tienen celebrados contratos con Nuplen Comercializadora, Nuplen y Nuplen Producción y Servicios, que amparan la prestación de servicios administrativos, cuyos términos son renovables anualmente. En términos generales, dichos contratos estipulan que la contraprestación por dichos servicios se basa en los costos operativos de las entidades que prestan los servicios más un margen de utilidad basado en precios de transferencia. Asimismo, se tienen celebrados otros contratos por las compras de químicos utilizados en la limpieza de la maquinaria, y cuyos términos son renovables anualmente.

A continuación, se describen las transacciones y créditos relevantes que se llevaron a cabo en 2020, 2019 y 2018 entre LALA y sus partes relacionadas, todas las cuales fueron realizadas en condiciones de mercado. Esta información se presenta en la información reportada en nuestros Estados Financieros Auditados.

Saldos por cobrar con partes relacionadas:

(miles de pesos)	Al 31 de diciembre de		
	2020	2019	2018
Por cobrar			
Leche Bell, S.A. de C.V.	20,750	18,538	4,979
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	407	495	3,836
Nuplen Producción y Servicios, S. A. de C. V.	91		
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	361	371	41
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	-	-	-
Envases Elopak, S.A. de C.V.	600	644	-
Borden Dairy Company	2,588	5,143	14,320
Fundación Grupo Lala, A.C.	28,758	58	27
Accionistas, por compra de químicos, fletes y otros bienes y servicios	4,865	4,689	4,201
Total	58,420	29,938	27,404

La Emisora evalúa para cada periodo de reporte la probabilidad de recuperación 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 2020, 2019 y 2018 no hay deterioro de cuentas por cobrar por operaciones con partes relacionadas.

Saldos por pagar con partes relacionadas:

(miles de pesos)	Al 31 de diciembre de		
	2020	2019	2018
Por pagar			
Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A. (UCIALSA)	79	77	89
Leche Bell, S.A. de C.V.	1,614	1,061	779
Fundación Lala, A.C.	50,679	50,913	53,151
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	24,462	17,017	21,218
Nuplen, S.A. de C.V.	28	26	79

Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	367	-	-
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	44	43	3,108
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	-	7	90
Borden Dairy Company	1,845	1,742	1,820
Envases Elopak, S.A. de C.V.	28,841	19,929	-
Accionistas, por compra de químicos, fletes y otros bienes y servicios	1,618,278	1,460,110	1,476,917
Total	1,726,237	1,550,925	1,557,251

Operaciones con partes relacionadas:

(miles de pesos)	Por los años terminados		
	el 31 de diciembre de		
	2020	2019	2018
Compra de:			
Leche fluida	17,228,231	15,742,334	15,364,881
Producto Terminado	211,453	188,510	199,298
Pago de intereses, servicios administrativos, rentas y otros	411,851	388,099	163,946
	17,851,535	16,318,943	15,728,125
Ventas de:			
Fletes, servicios y otros	169,872	141,746	169,653
Producto Terminado	2,451	66,457	104,392
Regalías	15,044		
	187,367	208,203	274,045

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

(miles de pesos)	Al 31 de diciembre de		
	2020	2019	2018
Beneficios a empleados	95,783	224,164	245,764

A la fecha de este Reporte Anual, LALA no ha celebrado, en adición a las mencionadas arriba, operaciones con empresas sobre las cuales LALA detente el 10% o más de las acciones con derecho a voto. Asimismo, a la fecha, LALA no ha celebrado más transacciones que sean consideradas como operaciones con partes relacionadas, en los periodos antes mencionados.

Información adicional administradores y accionistas:

Nuestro Consejo de Administración está actualmente integrado por 9 consejeros y un secretario no miembro del Consejo de Administración. Cada consejero es elegido por el plazo de un año, puede ser reelegido y deberá permanecer en funciones hasta que su sucesor haya sido elegido y tomado posesión de su cargo. Los consejeros son elegidos por los accionistas en la Asamblea Anual. Todos los consejeros actuales fueron elegidos y/o ratificados en sus cargos en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 16 de abril de 2021. A la presente fecha no se han designado consejeros suplentes.

Conforme a la Ley del Mercado de Valores y nuestros estatutos sociales, al menos el 25% de los consejeros deberán ser independientes y dicha independencia es calificada por la propia Asamblea de Accionistas que los designe.

De conformidad con la Ley del Mercado de Valores y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe ocuparse de establecer las estrategias generales para la conducción del negocio de la Emisora y personas morales que ésta controle; así como vigilar la gestión y conducción de la Emisora y de las personas morales que ésta controle, para lo cual podrá apoyarse en uno o varios comités.

El Consejo de Administración será responsable de vigilar el cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas, lo cual podrá llevar a cabo a través del Comité que ejerza las funciones de auditoría.

Además, el Consejo de Administración tiene la representación de la Emisora y está facultado para celebrar cualesquiera actos jurídicos y adoptar cualesquiera determinaciones que sean necesarias o convenientes para lograr el objeto social.

De conformidad con la Ley del Mercado de Valores y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe aprobar, entre otras cosas, cualquier transacción fuera del curso ordinario de los negocios de la Emisora y que incluya, entre otras cosas, (i) partes relacionadas; (ii) cualquier adquisición o venta del 5.0% o más de los activos de la Emisora; (iii) el otorgamiento de garantías por cantidades que excedan el 5.0% de los activos de la Emisora o (iv) cualquier operación que represente más del 5.0% de los activos de la Emisora.

Remuneración y Prestaciones de Consejeros y Altos Funcionarios

La compensación a los consejeros y miembros de los Comités de la Emisora 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 dos centenarios, por cada sesión del Consejo o de Comité a la que atienda, además de otorgársele un seguro de gastos médicos mayores para él y sus familiares directos.

Para el 2020, el monto total por concepto de prestaciones otorgadas por la Emisora a nuestros consejeros asciende 6,631,281 pesos y a los funcionarios de primer nivel asciende a aproximadamente 69,678,000 pesos, incluyendo remuneración variable y fija. Dicha cantidad incluye los pagos por sueldo, prima vacacional, aguinaldo legal y bonos. Los bonos pagados por la Emisora se determinan en función del desempeño individual de sus colaboradores. La Emisora cuenta con beneficios anuales para atraer y retener a sus funcionarios de primer nivel, alineado con la generación de valor para la empresa, como lo son: (i) un incentivo económico o bono que permite mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva y con capacidad competitiva para LALA; y (ii) un plan de compra de acciones para funcionarios de primer nivel, que tiene como propósito de alinear los intereses de los accionistas y de los participantes del Plan, a través del cumplimiento de los mandatos estratégicos y objetivos de negocio de LALA, a fin de propiciar una cultura de alto desempeño; este plan es administrado por un Fideicomiso de Administración a través de su comité técnico y fue aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de la Emisora. Lo anterior, fomenta la obtención de resultados financieros sostenibles, a través de un liderazgo basado en una cultura de valores y alineado a los mandatos estratégicos de la Emisora.

Consejeros de la empresa [Sinopsis]

Independientes [Miembro]

Treviño de Vega Blanca Avelina			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Mujer		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
SI	SI	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30	Ninguno	6	
Información adicional			
Blanca Treviño es presidenta y CEO de Softek, una compañía global dedicada a ayudar a las organizaciones a evolucionar a través de la tecnología. Es miembro del Consejo de Administración de Walmart México, así como de la Bolsa Mexicana de Valores y Grupo Lala. Actualmente es Vicepresidenta del Consejo Mexicano de Negocios y miembro del Consejo Asesor de la Escuela de Ingeniería del MIT así como del Consejo Ejecutivo del Tecnológico de Monterrey. Miembro activo de organizaciones como Americas Society/Council of the Americas, Consejo Iberoamericano de Productividad. Ha participado en foros en el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Harvard Business School, London Business School, Kellogg Business School.			

Danel Cendoya Carlos Antonio			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
SI	SI	SI	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30	Ninguno	2	
Información adicional			
El Arquitecto Danel Cendoya es egresado de la Universidad Iberoamericana, con maestría en Administración de Empresas por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE). Ha cursado programas de microfinanzas en The Economic Institute en Boulder e impartido clases en varias universidades como Harvard Business School. Actualmente ocupa el cargo de Presidente del Consejo de Administración de Gentera, S.A.B. de C.V. y es miembro del consejo de Banco Compartamos, S.A. Institución de Banca Múltiple. Cuenta con más de 25 años de experiencia en microfinanzas y negocios.			

González Guajardo Pablo Roberto			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
SI	SI	SI	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30	Ninguno	8	
Información adicional			
El Maestro Pablo González es graduado de la Escuela Libre de Derecho y tiene una maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Stanford. Es Director General y miembro del Consejo de Administración de Kimberly-Clark de México, empresa de productos de consumo líder en el mercado. También es consejero de América Móvil, de Grupo Sanborns, de NPF/EUPAC/NW Funds, AMF/ICA/AMCAP/GBAL Funds y CGPCS/GIF/IVE/EMGF Funds of the American Funds of Capital Group y de The Conference Board. Además, forma parte del Consejo Consultivo de GE International México y del Consejo Consultivo Internacional de The Brookings Institution. Es socio fundador de Mexicanos Primero, es presidente de la Comisión de Educación del Consejo Coordinador Empresarial, es socio fundador de México, ¿Cómo Vamos?, es presidente del Consejo de la Ciudad y del Estado de México de UNETE, organizaciones que buscan mejorar la calidad de la educación y los resultados económicos en el país, y es socio fundador de la Alianza por la Ciudad, que se esfuerza por trasladar a la Ciudad de México a una de las más inclusivas e innovadoras del mundo.			

Robles Miaja Rafael

Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría		Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación
SI		SI	NO
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos		Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30		Ninguno	8
Participación accionaria (en %)			
Información adicional			
El Licenciado Robles Miaja es abogado por la Escuela Libre de Derecho. Es socio fundador del despacho Bufete Robles Miaja, S.C. Entre otros cargos, actualmente es Consejero de Bank of America México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Secretario del Consejo de Administración de la Bolsa, el Indeval, Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A.B. de C.V., así como Prosecretario del Consejo de Administración de América Móvil, S.A.B. de C.V. y Teléfonos de México, S.A. de C.V. Adicionalmente, participa en diversas asociaciones educacionales y filantrópicas.			

Patrimoniales [Miembro]

Tricio Haro Eduardo			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría		Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación
NO		NO	SI
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos		Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30		Presidente	32
Participación accionaria (en %)			
Información adicional			
El Ingeniero Tricio nació en la ciudad de Torreón, México. Es Ingeniero Agrónomo Zootecnista por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Es presidente del Consejo de Administración de LALA desde el 2000 y ha sido miembro de nuestro consejo por casi 30 años. Además, es miembro del Consejo de Administración de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., así como miembro del consejo de prominentes compañías mexicanas incluyendo: Grupo Televisa, S.A.B. de C.V., Mexichem, S.A.B. de C.V., Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V. y Aura Solar, así como miembro del Consejo Mexicano de Negocios.			
Adicionalmente, dirige la Fundación LALA, cuyo objetivo es brindar apoyo a miles de niños y jóvenes de escasos recursos, a través de programas sociales y de alimentación que cubren sus necesidades nutricionales básicas. También, es miembro del consejo de diversos organismos entre los que se encuentran: el Hospital Infantil de México "Federico Gómez", el Instituto de Cancerología, el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición "Salvador Zubirán", Mexicanos Primero, A.C. y el Consejo Latinoamericano de Conservación The Nature Conservancy (LACC).			

Tricio Cerro José Manuel			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría		Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación
NO		NO	NO
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos		Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30		Ninguno	24
Participación accionaria (en %)			
Información adicional			
El Licenciado Tricio es Contador Público, egresado de la Universidad Iberoamericana Campus Laguna. Accionista y miembro del Fideicomiso de Control, ha sido miembro del Consejo de Administración de la Emisora desde 1997.			

Larrinaga Sosa Juan Carlos			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría		Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación
NO		NO	NO
Designación [Sinopsis]			

Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30	Ninguno	24	
Información adicional			
El Ingeniero Larrinaga es Agrónomo Zootecnista. Accionista y miembro del Fideicomiso de Control. Desde abril del año 2000 el señor Larrinaga ha sido secretario del Consejo de Administración de LALA y durante varios años fue secretario del consejo de administración de la Unión.			

Gómez Ganem Marcelo Fulgencio			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30	Ninguno	46	
Información adicional			
El Ingeniero Gómez es accionista y miembro del Fideicomiso de Control, ha sido miembro del Consejo de LALA desde 1975. Estudió Ciencias Físicas en la Universidad de Texas, Austin, Texas.			

Relacionados [Miembro]

Celis Ordaz Arquímedes Adriano			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación			
2021-04-16			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Del 2021-04-16 al 2022-04-30	Director General	20	
Información adicional			
El Ingeniero Celis tiene más de 40 años de experiencia en dirección general, marketing, ventas y operaciones. Es ingeniero industrial. El Ing. Celis se incorporó a LALA en 2001 como Director General, cargo que mantuvo hasta principios de 2015. De 1994 a 2001, el Ing. Celis fungió como Director General de Bachoco, S.A.B. de C.V., habiendo estado a cargo de la oferta pública inicial de la compañía en 1997. Además, el Ing. Celis trabajó como Director General en Barcel, S.A. de C.V., subsidiaria de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., empresa de la que formó parte por más de 20 años.			

Directivos relevantes [Miembro]

Celis Ordaz Arquímedes Adriano			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2020-12-12			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Director General	20	
Información adicional			
El Ingeniero Celis tiene más de 40 años de experiencia en dirección general, marketing, ventas y operaciones. Es ingeniero industrial. El Ing. Celis se incorporó a LALA en 2001 como Director General, cargo que mantuvo hasta principios de 2015. De 1994 a 2001, el Ing. Celis fungió como Director General de Bachoco, S.A.B. de C.V., habiendo estado a cargo de la oferta pública inicial de la compañía en 1997. Además, el Ing. Celis trabajó como Director General en Barcel, S.A. de C.V., subsidiaria de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., empresa de la que formó parte por más de 20 años.			

Arellano García Alberto Alfredo			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2016-01-08			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Administración y Finanzas	5	
Información adicional			
<p>Alberto ha venido desempeñado el rol de CFO para Grupo Lala por 5 años. Con 25 años de experiencia en Emisoras de bienes de consumo en múltiples países incluyendo Rusia, Bélgica, Francia, Venezuela y Estados Unidos, trabajó en empresas como Danone, Procter & Gamble y más recientemente como Director de Finanzas en Microsoft México.</p> <p>Dentro de su carrera profesional destaca su experiencia en proyectos de M&A, Estrategia y Business Intelligence, así como implementación de SAP entre otros. Es Ingeniero Industrial por la Universidad Anáhuac en México y cuenta con una Maestría en Ingeniería de Gestión Empresarial por la misma universidad, así como estudios de Alta Dirección por el IPADE y la Universidad de Wharton en Estados Unidos</p>			

Orozco Henao Ana María			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Mujer		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2019-07-01			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Directora Regional Centroamérica	2.3	
Información adicional			
<p>Ana María ha acumulado más de 20 años de experiencia en desarrollo de estrategias corporativas en compañías de consumo masivo, su exitosa trayectoria abarca desde estancia de más de 10 años en Unilever ocupando diferentes posiciones en el área comercial y de marketing incluyendo la Dirección de Trade Marketing, continuando con 11 años en SABMiller donde dirigió la unidad de negocios de bebidas no alcohólicas. Luego de la fusión entre SABMiller y Anheuser-Busch InBev fue encargada de dirigir la marca corporativa y direccionar las estrategias de responsabilidad social. En la actualidad además de liderar el negocio de Grupo LALA en Centroamérica y Caribe, Ana Maria es miembro de la junta directiva de la cámara de comercio en Guatemala.</p> <p>Cuenta con formación académica en Administración de Empresas por el Colegio de Estudios Superiores de Administración de Colombia (CESA) y una especialización en mercadeo estratégico del CESA, además de haber cursado programas de liderazgo y negocios en diferentes países.</p>			

Gennari Luis			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2020-01-01			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Director regional Brasil	3	
Información adicional			
<p>Su experiencia se desarrolla en grandes empresas como Sadia, BRF y J.Macedo. Ha liderado diversas áreas multidisciplinares como Operaciones, Calidad, Planeación, Marketing, Trade y Ventas, desarrollando un amplio conocimiento sobre mercado minorista (detalle) y en la comercialización de productos de valor agregado. Graduado en Estadística por la UFSCar, cuenta con post-grado en Marketing por la ESPM, especialización en Trade Marketing por la FGV y miembro del Programa de Desarrollo de Ejecutivos por FDC, además fue profesor 2 años en Marketing e Innovación en el MBA de la USP.</p> <p>En más de 7 años como director de Ventas y Director Ejecutivo Comercial de Vigor, fue elegido el Ejecutivo de Ventas por la ABRAS, además de ser responsable del reposicionamiento de precio de la marca Vigor de "bajo costo" a "premium"; construyó e implementó una cultura con foco en el negocio y visión estratégica para el equipo Comercial de Vigor. Asimismo, fue responsable de la expansión geográfica de la marca Vigor con más de 100 mil puntos de ventas en Brasil, contribuyendo para la multiplicación de hasta 3 veces la facturación de la Compañía.</p>			

Hernández Astorga Antonio			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	

NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
1984-01-05			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Operaciones Información adicional	37	
Información adicional			
<p>Tiene más de 30 años de trayectoria dentro de Grupo LALA. Ocupó la posición de Director Técnico y de Operaciones en Lala desde 1984 donde asumió diversos retos; ha liderado distintas áreas tales como la Dirección de Empaques, Dirección Técnica, Dirección de Producción. Fungió previamente como Superintendente de Producción y Asesor Corporativo Técnico de Grupo Continental (embotellador de Coca-Cola Company) y Técnico de la Comisión Federal de Electricidad. Es Ingeniero Electricista titulado con estudios en dirección ejecutiva y una Maestría en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Laguna.</p>			

Zenteno Sánchez Alejandro			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría		Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación
NO		NO	NO
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2015-01-01			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Recursos humanos	6	
Información adicional			
<p>Cuenta con una amplia experiencia profesional de más de 26 años en la gestión de Recursos Humanos en empresas del sector consumo como son PepsiCo, Industrias ALEN, Sabritas, PepsiCo Internacional, KidZania y Alsea. Durante su trayectoria ha ocupado cargos como Director de Recursos Humanos para las áreas de Ventas y Manufactura, Director de Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Director de Desarrollo Organizacional y Capacitación, Director de Transformación Cultural y Director de Recursos Humanos México y Latinoamérica. Asimismo, se ha desempeñado como consultor independiente y conferencista en temas de recursos humanos. Es licenciado en Psicología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y cuenta con una Maestría en Imagen Pública en el Colegio de Imagen Pública.</p>			

Fuentes Bojorges Miguel Ángel			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría		Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación
NO		NO	NO
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2021-04-30			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Ventas Canal Moderno	6	
Información adicional			
<p>Egresado del Tecnológico de Monterrey de la Carrera de Ingeniero Industrial y de Sistemas, con especialidad en Sistemas de calidad. Posee el grado de Maestro en Administración de Empresas con especialidad en "Strategic Retail alliances" por el Sam M. Walton College of Business (EUA) y el Consortium of Management and Business Analysis (Italia). Completó el programa de General Management en la Universidad de Harvard (EUA) y cuenta con especialidades y certificaciones en Mercadotecnia, Respuesta Eficiente al consumidor, Negociación, Transformación Digital, entre otros. Tiene una amplia experiencia de más de 20 años en categorías de consumo masivo y antes de unirse a Grupo Lala desarrolló una amplia trayectoria en Procter & Gamble, en donde desempeñó cargos de liderazgo en diferentes funciones y geografías incluyendo: Estados Unidos, Centro América y el Cono sur. Dentro de sus experiencias está el desarrollo de marcas y modelos de comercialización y distribución para diferentes mercados y canales, creación y lanzamiento de nuevos productos y categorías, manejo de equipos multifuncionales y multiculturales, optimización de procesos y "revenue management", diseño de planes estratégicos y desarrollo de relaciones comerciales, entre otros. A la fecha tiene una trayectoria de 6 años en Grupo Lala donde ha desempeñado diferentes cargos que incluyen la Vicepresidencia Nacional de Ventas y la Vicepresidencia de la Unidad de negocios de productos lácteos. Hoy en día es el Vicepresidente Comercial y de Nuevos negocios, y dentro de sus responsabilidades está a cargo de nuestra incursión en el negocio de Carnes frías.</p>			

Ramos Santoyo Jorge			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría		Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación
NO		NO	NO
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2019-07-01			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Director regional Lala US	3.8	
Información adicional			
<p>Como director general de Lala U.S., Inc., Jorge Ramos ha liderado el P&L de la compañía y su transformación para convertirse en un negocio rentable. Jorge tiene una vasta experiencia en varias</p>			

industrias y regiones. En Unilever, Jorge trabajó y lideró equipos globales, regionales y locales, con base en *Greenwich, CT* (EE.UU.), Ciudad de México y Sao Paulo, en marcas como Dove, Hellmann's, Kibon, Rexona, Magnum, Sunsilk entre otras. Ocupó cargos de alto nivel en Marketing en Mattel, liderando el negocio Marketing Boys de Latinoamérica y en Universal Pictures, donde construyó el grupo de marcas como Director país en México. En el último año, Jorge ha ganado experiencia liderando unidades de negocios tanto en México como en Estados Unidos.

Jorge inició un MBA en el Tecnológico de Monterrey y tiene una licenciatura en Administración de Empresas en la UAEM (Morelos, México). Jorge estudió un programa de Desarrollo de Gestión en la *Wharton Business School* (Universidad de Pensilvania) y actualmente es alumno del programa Ejecutivo de Innovación y Estrategia en el MIT. Jorge es actualmente miembro de la Board of Yogurts and Cultured Products at IDFA (International Dairy and Foods Association).

de los Santos Llamas César			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Hombre		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2019-02-01			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidente de Ventas en Canal Tradicional	18	
Información adicional			
César tiene más de 16 años de trayectoria en LALA, ha ocupado prácticamente todos los puestos relevantes en la cadena de suministro en la empresa: Fue <i>Jefe de Tráfico Carga General en SETYLSA</i> . (abril 2003 a mayo 2006), <i>Líder Módulo de Transporte para la implementación de SAP</i> (mayo 2006 a Dic 2007), <i>Gerente de Logística y Servicios en Zona Occidente</i> . (enero 2008 a Feb 2010), <i>Gerente Regional de Ventas en Zona VDM</i> . (marzo 2010 a 2011), <i>Gerente Corporativo Ventas LACSA</i> . (octubre 2011 a junio 2013), <i>Director Comercial de Zona Norte</i> . (Julio 2013 a Julio 2018), <i>Director de Cadena Suministro</i> . (agosto 2018 – febrero 2019) y actualmente ocupa la Vicepresidencia de Ventas en Canal Tradicional. Es Ingeniero en Sistemas Electrónicos egresado por el Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey y tiene una Maestría en Administración en dicho instituto.			

Chaves Napoli Anne			
Sexo		Tipo de Consejero (Propietario/Suplente)	
Mujer		Propietario	
Participa en comités [Sinopsis]			
Auditoría	Prácticas Societarias	Evaluación y Compensación	
NO	NO	NO	
Designación [Sinopsis]			
Fecha de designación		Tipo de asamblea	
2019-09-01			
Periodo por el cual fueron electos	Cargo	Tiempo laborando en la Emisora (años)	Participación accionaria (en %)
Indefinido	Vicepresidenta de Mercadotecnia	1.5	
Información adicional			
Anne estudió negocios y mercadotecnia en el EBP de la <i>Ecole de Commerce de Bordeaux</i> y una especialidad en negocios en el INSEAD. Su carrera ha estado enfocada en el marketing en empresas de consumo, en 1996 a 2003 fue jefa de marketing en Unilever bestfoods, después de eso estuvo 6 años como gerente y Directora en Danone, posteriormente en 2011 llegó a Vigor Alimentos, recientemente asumió la Vicepresidencia de Marketing a nivel global en Grupo LALA.			

Porcentaje total de hombres como directivos relevantes: 81.81

Porcentaje total de mujeres como directivos relevantes: 18.19

Porcentaje total de hombres como consejeros: 88.8

Porcentaje total de mujeres como consejeros: 11.2

Cuenta con programa o política de inclusión laboral: Si

Descripción de la política o programa de inclusión laboral

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

Además, rechazamos estrictamente cualquier clase de conducta discriminatoria, incluyendo la discriminación por género. A la fecha, trabajamos bajo un *Modelo de Igualdad* con iniciativas de inclusión laboral e igualdad de género, promoviendo activamente la inclusión corporativa y laboral, sin distinción de sexo, la diversidad y la selección de los mejores candidatos, tanto en nuestros órganos de gobierno, como entre nuestros empleados, sin estándares específicos, pero con miras a ampliar la diversidad de género, perspectiva y experiencia, contando con responsables directos de dar seguimiento a su cumplimiento. Si bien a la fecha, del total de nuestros directivos, el 81.81% son hombres; mientras que 18.19% son mujeres y nuestro Consejo de Administración está conformado por 11.2% mujeres y 88.8% hombres, esperamos que estas proporciones cambien derivado de un esfuerzo más activo, propulsado por nuestras iniciativas para incrementar la diversidad en perspectivas y experiencias de nuestro factor humano.

Acorde es el nombre de nuestro Modelo de Igualdad, gestionado por un área especializada de Inclusión, Diversidad y Género. Tiene 3 ejes de trabajo para asegurar la implantación de una cultura basada en la igualdad con el fin de promover ambientes de trabajo incluyentes y respeto por las diferencias.

Gestionamos el talento que existe en la diversidad de las personas, revisando 2 aspectos: diversidad de identidad y diversidad de pensamiento.

Inclusión

Creemos que la Inclusión busca rescatar el valor de las personas en lugar de acentuar sus diferencias brindándole igualdad de oportunidades, trato y condiciones. Incluimos la diversidad a través de nuestros procesos, así como por medio de programas, proyectos, talleres y eventos que nos permiten comprender que las diferencias son una ventaja.

Género

La perspectiva de género es transversal, por ello en Lala nos interesamos porque cada área de la Compañía incorpore esta perspectiva de forma progresiva. Además, nos ocupamos de las necesidades y diferencias que existen entre los hombres y las mujeres para brindarles igualdad de oportunidades.

Por otra parte, colaboramos con la Iniciativa *Éntrale*, Alianza por la Inclusión laboral de personas con discapacidad.

Accionistas de la empresa [Sinopsis]

Accionistas beneficiarios de más del 10% del capital social de la emisora [Miembro]

BBVA Bancomer, Sociedad Anónima, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer en su carácter de fiduciario bajo el fideicomiso no. 410541-7 (Fideicomiso de Control)	
Participación accionaria (en %)	54.9
Información adicional	
Algunos de nuestros accionistas, tienen fideicomisos que agrupan sus tenencias y que mantienen más del 75% de nuestras acciones. Su objeto es el votarlas como un bloque y en el mismo sentido, y otorgarse preferencia para adquirirlas. Algunos de nuestros miembros del Consejo, incluyendo nuestro presidente, Eduardo Tricio, principal accionista de control y su familia inmediata, son beneficiarios de los fideicomisos, y mantienen directa e indirectamente tenencias mayores al 1% y al 10% del capital. No conocemos de algún otro accionista de más del 10% del capital y estimamos que nuestros consejeros con menos de un 10% de nuestras acciones son beneficiarios de forma agregada de aproximadamente el 6% de nuestras acciones. En los últimos tres ejercicios, no ha habido cambio significativo en el porcentaje mantenido por los principales accionistas. En el último ejercicio, no hemos sido objeto de oferta pública para tomar el control, ni hemos realizado oferta alguna para tomar el control de otras compañías. No somos controladas por otras sociedades, gobiernos extranjeros o cualquiera otra persona física o moral, ni conecemos compromisos que pudieran significar un cambio de control.	

BBVA Bancomer, Sociedad Anónima, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer en su carácter de fiduciario bajo el fideicomiso no. 410542-5 (Fideicomiso de Colocación)
--

Participación accionaria (en %)	19.8
Información adicional	
Algunos de nuestros accionistas, tienen fideicomisos que agrupan sus tenencias y que mantienen más del 75% de nuestras acciones. Su objeto es el votarlas como un bloque y en el mismo sentido, y otorgarse preferencia para adquirirlas. Algunos de nuestros miembros del Consejo, incluyendo nuestro presidente, Eduardo Tricio, principal accionista de control y su familia inmediata, son beneficiarios de los fideicomisos, y mantienen directa e indirectamente tenencias mayores al 1% y al 10% del capital. No conocemos de algún otro accionista de más del 10% del capital y estimamos que nuestros consejeros con menos de un 10% de nuestras acciones son beneficiarios de forma agregada de aproximadamente el 6% de nuestras acciones. En los últimos tres ejercicios, no ha habido cambio significativo en el porcentaje mantenido por los principales accionistas. En el último ejercicio, no hemos sido objeto de oferta pública para tomar el control, ni hemos realizado oferta alguna para tomar el control de otras compañías. No somos controladas por otras sociedades, gobiernos extranjeros o cualquiera otra persona física o moral, ni conecemos compromisos que pudieran significar un cambio de control.	

Accionistas que ejerzan influencia significativa [Miembro]

BBVA Bancomer, Sociedad Anónima, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer en su carácter de fiduciario bajo el fideicomiso no. 410541-7 (Fideicomiso de Control)	
Participación accionaria (en %)	54.9
Información adicional	

BBVA Bancomer, Sociedad Anónima, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer en su carácter de fiduciario bajo el fideicomiso no. 410542-5 (Fideicomiso de Colocación)	
Participación accionaria (en %)	19.8
Información adicional	

Estatutos sociales y otros convenios:

A continuación, se establece una descripción del capital social de la Emisora y un breve resumen de ciertas disposiciones importantes de los estatutos sociales y las leyes de México. La presente descripción no pretende ser completa y está sujeta en su totalidad por referencia a los estatutos de la Emisora y la legislación mexicana. Esta descripción debe considerarse como un resumen y, para una comprensión completa, sugerimos hacer una revisión de nuestros estatutos sociales y de la legislación aplicable.

General

La Emisora fue constituida mediante la escritura pública número 69 de fecha 1 de noviembre de 1984, otorgada ante el licenciado Eduardo José García Flores, notario público número 1 del Municipio de Torreón, Estado de Coahuila, hoy inscrita en el Registro Público de Comercio bajo el folio mercantil electrónico número 1060*1, bajo la denominación "Grupo Industrial LALA, S.A. de C.V." como una sociedad anónima de capital variable conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

En asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas celebrada el 30 de agosto de 2010, cuyos acuerdos fueron ratificados mediante Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas el 26 de abril de 2013, los accionistas de la Emisora aprobaron modificar sus estatutos sociales en su totalidad para adecuarlos a las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores aplicables a las sociedades anónimas bursátiles, a efecto de adoptar el régimen de una sociedad anónima bursátil de capital variable y cambiar su denominación a "Grupo LALA, S.A.B. de C.V." Una copia de los estatutos sociales, según han sido modificados ha sido registrada y puede consultarse en la Comisión y la Bolsa y está disponible para su revisión en www.bmv.com.mx.

La duración de la Emisora es de 99 años. Somos una sociedad controladora y llevamos a cabo, sustancialmente, todas nuestras operaciones a través de subsidiarias.

Derechos de Voto y Asambleas de Accionistas

Todas las acciones representativas de nuestro capital social tienen pleno derecho de voto. Cada acción faculta a su titular a votar en cualquier asamblea de accionistas.

Conforme a nuestros estatutos vigentes, las asambleas de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las asambleas ordinarias son aquellas convocadas para discutir cualquier asunto que no esté reservado para las asambleas extraordinarias de accionistas. Se deberá celebrar una asamblea ordinaria de accionistas por lo menos una vez al año dentro de los primeros cuatro meses siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal para discutir, entre otras cosas, la aprobación de nuestros estados financieros, el informe elaborado por el Consejo de Administración sobre los estados financieros de la Emisora, la designación y/o ratificación de los miembros del Consejo de Administración y la determinación de la remuneración de los mismos.

Las asambleas extraordinarias de accionistas son aquellas convocadas para considerar cualquiera de los siguientes asuntos, entre otros:

- cambio de la duración de la Emisora;
- disolución anticipada de la Emisora;
- aumento o reducción del capital social fijo de la Emisora, así como aumento del capital en los términos del artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores;
- cambio de objeto o de la Emisora;
- cambio de nacionalidad de la Emisora;
- transformación de la Emisora;
- fusión de la Emisora con otra o escisión de la Emisora;
- emisión de acciones privilegiadas;
- amortización por la Emisora de sus propias acciones y emisión de acciones de goce;
- emisión de bonos, obligaciones o instrumentos de deuda, de capital o que tengan las características de ambos, cuando sean convertibles en acciones de otra sociedad;
- modificación de los estatutos sociales;
- cancelación de las acciones de la Emisora en el Registro Nacional de Valores y en bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, pero no en sistemas de cotización o en otros mercados no organizados como bolsas de valores; y
- cualesquiera otros asuntos para los cuales se requiera específicamente de una asamblea extraordinaria conforme a las leyes mexicanas aplicables o los estatutos de la Emisora.

Las asambleas de accionistas deberán celebrarse en nuestro domicilio social, es decir, Torreón, Coahuila. El presidente del Consejo de Administración, el presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, o el Secretario podrán convocar cualquier asamblea de accionistas. Asimismo, los accionistas titulares de acciones que representen el 10% de nuestro capital social, tendrán derecho a requerir al presidente del Consejo de Administración o de los comités que lleven a cabo las funciones en materia de auditoría y prácticas societarias, en cualquier momento que se convoque a una asamblea general de accionistas.

Las convocatorias para las asambleas de accionistas deberán publicarse en la gaceta oficial del domicilio social de la Emisora o en uno de los periódicos de mayor circulación en dicho domicilio, cuando menos 15 días naturales antes de la fecha de la asamblea correspondiente. Desde el momento en que se publique la convocatoria para la asamblea de accionistas, deberán estar a disposición de los accionistas, la información y los documentos relacionados con cada

uno de los puntos del orden del día de la asamblea de accionistas de que se trate. Cada convocatoria deberá establecer el lugar, la hora y el orden del día de la asamblea de que se trate y deberá estar firmada por quien la convoque.

Para que los accionistas o sus representantes tengan derecho de asistir a las asambleas de accionistas y a votar en ellas, deberán depositar los títulos que representan sus acciones o, en su caso, los certificados provisionales o los recibos de depósito emitidos por una institución financiera, casa de bolsa o institución para el depósito de los valores, en la Secretaría de la Emisora, cuando menos con 48 horas hábiles antes de la celebración de la Asamblea de que se trate, recogiendo la tarjeta de admisión correspondiente. Podrán depositarlos en una institución de crédito o casa de bolsa de México o del extranjero. Los accionistas podrán hacerse representar en las Asambleas por medio de mandatarios nombrados mediante simple carta poder o mediante mandato otorgado en términos de la legislación común o mediante los formularios de poder que elabore la Emisora y ponga a disposición de los accionistas a través de los intermediarios del mercado de valores o en nuestras oficinas, con por lo menos 15 días naturales de anticipación a la celebración de la asamblea correspondiente.

Quórum

Para que una asamblea general ordinaria de accionistas se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado, en la asamblea por lo menos el 50% de las acciones ordinarias de la Emisora y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en dicha asamblea. En caso de segunda o ulterior convocatoria, la asamblea general ordinaria de accionistas se considerará legalmente instalada cualquiera que sea el número de acciones representadas en dicha asamblea y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en la misma.

Para que una asamblea general extraordinaria de accionistas se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado en la asamblea, por lo menos el 75% de las acciones de la Emisora. En caso de segunda o ulterior convocatoria, para que la asamblea general extraordinaria de accionistas se considere legalmente instalada, deberá estar representado, en la asamblea por lo menos el 50% del capital social de la Emisora. Para que las resoluciones de la asamblea general extraordinaria de accionistas sean válidas, deberán tomarse siempre por el voto favorable del número de acciones que representen, por lo menos, el 50% del capital social de la Emisora.

Dividendos y Distribuciones

Generalmente, en una asamblea anual ordinaria de accionistas, el Consejo de Administración presenta los estados financieros del ejercicio fiscal anterior a los accionistas para su aprobación. Una vez que la asamblea de accionistas apruebe dichos estados financieros, determinará la distribución de las utilidades netas del ejercicio anterior, si las hubiera. La ley exige que, de las utilidades netas de toda sociedad, se separe antes de pagar cualquier dividendo, anualmente el cinco por ciento, como mínimo, para formar el fondo de reserva legal, hasta que importe la quinta parte del capital social. El fondo de reserva legal deberá ser reconstituido de la misma manera cuando disminuya por cualquier motivo. Se podrán asignar montos adicionales a otros fondos de reserva según determinen los accionistas, incluyendo el monto asignado para la recompra de acciones. El saldo, en su caso, podrá distribuirse como un dividendo.

Todas las acciones en circulación en el momento que se declara un dividendo u otra distribución tienen derecho a participar en dicho dividendo u otra distribución.

Cambios al Capital Social

La parte fija del capital social podrá aumentarse o disminuirse mediante resolución adoptada por los accionistas en una asamblea extraordinaria de accionistas, y los estatutos deben ser concurrentemente modificados para reflejar el aumento o disminución de la parte fija del capital social. La parte variable del capital social podrá ser aumentada o disminuida por los accionistas en una asamblea ordinaria, sin realizar modificación alguna a nuestros estatutos.

El aumento en la parte fija o variable del capital social, deberá inscribirse en el registro de variaciones de capital que conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles la Emisora está obligada a mantener. Las actas de las asambleas de accionistas mediante las cuales la parte fija del capital social se aumente o disminuya, deberán ser formalizadas ante notario público e inscritas en el Registro Público de Comercio correspondiente al domicilio de la Emisora. Conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, la regla general es que no podrán emitirse nuevas acciones, sino hasta que las emitidas con anterioridad hayan sido íntegramente pagadas.

Disolución o Liquidación

Ante la disolución o liquidación de la Emisora, se deberá nombrar a uno o más liquidadores en una asamblea extraordinaria de accionistas. Todas las acciones del capital social totalmente pagadas y en circulación tendrán derecho a participar equitativamente en cualquier distribución resultado de la liquidación.

Registro y Transferencia

Las Acciones de LALA se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores y las Disposiciones. Las Acciones están amparadas por títulos depositados en el Indeval. Los intermediarios, bancos y otras instituciones financieras de México y del extranjero, así como otras Emisoras autorizadas por la Comisión como participantes en Indeval, podrán mantener cuentas con Indeval. Conforme a la ley mexicana, únicamente las personas inscritas en el registro de accionistas de la Emisora o los titulares de certificados emitidos por Indeval o los participantes en Indeval, serán reconocidos como accionistas de la Emisora. Conforme a la Ley del Mercado de Valores, los certificados emitidos por Indeval, junto con los certificados expedidos por los participantes en Indeval, son prueba suficiente para acreditar la titularidad de las Acciones y para ejercer los derechos respecto de dichas Acciones en las asambleas de accionistas de la Emisora o para cualquier otro asunto.

Las transferencias de acciones deberán registrarse en el registro de acciones de la Emisora, de tal manera que se puedan relacionar con los registros de Indeval.

Derecho de Suscripción Preferente

Conforme a la ley mexicana y los estatutos de la Emisora, nuestros accionistas tienen derechos de suscripción preferente respecto de todas las emisiones de acciones o aumentos capital social, salvo por ciertas excepciones. Generalmente, si la Emisora emite acciones de capital social adicionales, los accionistas tienen derecho a suscribir el número de nuevas acciones de la misma serie que resulte suficiente para que dicho tenedor pueda conservar su mismo porcentaje de participación accionaria en acciones de dicha serie. Los accionistas deberán ejercer sus derechos de preferencia en los periodos de tiempo que se establezcan en la asamblea que apruebe la emisión de acciones adicionales en cuestión. Este período no podrá ser menor a 15 días naturales después de la publicación del aviso correspondiente en la gaceta oficial del domicilio social de la sociedad o en un periódico de amplia circulación en el domicilio social de la Emisora.

Conforme a las leyes mexicanas, los accionistas no pueden renunciar a su derecho de preferencia de manera anticipada y los derechos de preferencia no pueden ser representados por un instrumento que sea negociable de independientemente de la acción correspondiente. Los derechos de preferencia no aplican a (i) acciones que resulten de la fusión de la Emisora, (ii) acciones emitidas en relación con la conversión de títulos de valores convertibles, cuya emisión haya sido aprobada por nuestros accionistas, (iii) acciones emitidas en relación con la capitalización de cuentas especificadas en nuestro balance general, (iv) la colocación de acciones depositadas en nuestra tesorería como resultado de la recompra de dichas acciones por parte de la Emisora en la Bolsa, y (v) acciones que serán colocadas como parte de oferta pública de conformidad con el artículo 53 de la Ley del Mercado de Valores, en caso de que la emisión de dichas acciones haya sido aprobada en una asamblea de accionistas.

Es posible que los accionistas extranjeros no puedan ejercer los derechos de suscripción preferente en caso de aumentos de capital futuros, salvo que se reúnan ciertas condiciones. La Emisora no está obligada a adoptar ninguna medida para permitir dicho ejercicio. Ver *“Factores de Riesgo. Es posible que los derechos de preferencia para suscribir nuestras acciones no estén disponibles para los accionistas extranjeros.”*

Ciertas protecciones para los Accionistas Minoritarios

Conforme a la Ley del Mercado de Valores y la Ley General de Sociedades Mercantiles, nuestros estatutos incluyen ciertas protecciones para los accionistas minoritarios. Estas protecciones a las minorías incluyen:

1. Los titulares de cuando menos el 10% del total del capital accionario en circulación con derecho a voto pueden: requerir que se convoque a una asamblea de accionistas; solicitar que las resoluciones con relación a cualquier asunto del cual no fueron suficientemente informados se aplacen; y nombrar o revocar un miembro del consejo de administración y un miembro suplente del consejo de administración.

2. Los titulares de cuando menos el 20% del capital accionario en circulación pueden oponerse judicialmente a las resoluciones adoptadas en una asamblea de accionistas, siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos establecidos en la legislación mexicana, estas disposiciones raramente han sido invocadas en México y, por lo tanto, es incierto como un tribunal competente las pudiera hacer valer.

3. Adicionalmente, los accionistas que representen el 5% o más del capital social, podrán ejercer la acción por responsabilidad civil, prevista en la Ley del Mercado de Valores contra todos o cualquiera de los consejeros de la Emisora, por causar daños y/o perjuicios a la Emisora al incumplir sus deberes de diligencia y lealtad. Esta responsabilidad será exclusivamente a favor de la Emisora y las acciones para exigirla prescribirán en cinco años.

Las protecciones otorgadas a los accionistas minoritarios conforme a la ley mexicana son distintas a las otorgadas en los Estados Unidos y en muchas otras jurisdicciones. Los deberes de lealtad y diligencia de los consejeros no han sido objeto de una interpretación judicial extensa en México, al contrario de muchos estados de los Estados Unidos donde el deber de diligencia y lealtad desarrollado por resoluciones judiciales ayuda a definir los derechos de los accionistas minoritarios. Los accionistas no pueden impugnar las resoluciones adoptadas en una asamblea de accionistas salvo que reúnan ciertos requisitos de procedimiento.

Como resultado de estos factores, en la práctica, puede ser más difícil para los accionistas minoritarios de la Emisora ejercer derechos en contra de la Emisora, sus consejeros o accionistas mayoritarios de lo que sería en comparación, para los accionistas de una sociedad de los Estados Unidos.

Restricciones a Ciertas Transmisiones

Los estatutos sociales establecen que cualquier transmisión de más del 10% de las acciones de la Emisora, consumada en una o más operaciones por cualquier persona o grupo de personas que actúen conjuntamente, requiere previa aprobación del Consejo de Administración, salvo por ciertas transmisiones permitidas conforme a nuestros estatutos.

Para los efectos anteriores, se deberá presentar solicitud de autorización por escrito dirigida al presidente y al secretario del Consejo de Administración de la Emisora. Dicha solicitud deberá contener al menos la información siguiente: (i) el número y clase de las acciones emitidas por la Emisora que sean propiedad de la persona o grupo de personas que pretenden realizar la adquisición; (ii) el número y clase de las acciones o derechos sobre las mismas, materia de la adquisición; (iii) la identidad y nacionalidad de cada uno de los potenciales adquirentes; y (iv) manifestación sobre si existe la intención de adquirir una influencia significativa (según dicho término se define en la Ley del Mercado de Valores) o el Control (según dicho término se define en nuestros estatutos sociales) de la Emisora. El Consejo de Administración deberá emitir su resolución en un plazo no mayor a tres (3) meses contados a partir de la

fecha en que se le someta la solicitud correspondiente o de la fecha en que reciba la totalidad de la información adicional que hubiere requerido, según sea el caso.

Las medidas antes descritas anteriormente no aplicarán a transmisiones que se realicen mediante uno o más de los siguientes actos: (a) la adquisición de acciones por, o afectación a fideicomisos de accionistas de la Emisora previamente a la oferta pública inicial de sus acciones; (b) transmisiones realizadas dentro del patrimonio de los fideicomisos a que se refiere el inciso (a) anterior, siempre y cuando no se trate de enajenaciones u otras disposiciones a favor de terceros que no sean parte de dichos fideicomisos; (c) transmisiones a herederos o legatarios por sucesión legítima o testamentaria, ya sean personas físicas o morales; (d) donaciones, ventas y/o cualquier forma de transmisión a, o a favor de cónyuges, hermanos o con quienes exista un parentesco por consanguinidad en línea recta ascendente o descendiente, sin límite de grado; (e) transmisiones por cualquier título a cualquier institución fiduciaria autorizada que actúe como fiduciario en fideicomisos en el que sean fideicomisarios (i) los propios accionistas que transmiten las acciones, o (ii) cónyuges, hermanos o parientes con los que exista un parentesco por consanguinidad en línea recta ascendente o descendiente sin límite de grado de los accionistas que transmiten; y (f) la constitución, mantenimiento, modificación y ejecución de gravámenes sobre las acciones representativas del capital social de la Emisora a favor de la Unión.

Suspensión de Cotización o Cancelación del Registro de las Acciones en el Registro Nacional de Valores

En el supuesto de que la Emisora decida cancelar la inscripción de sus acciones en el Registro Nacional de Valores, o de que la misma sea cancelada por la Comisión, la Emisora estará obligada a llevar a cabo una oferta pública de compra con respecto a la totalidad de las acciones que se encuentren en circulación, que sean propiedad de accionistas minoritarios, antes de proceder con dicha cancelación. Dicha oferta únicamente será extensiva a aquellas personas que no pertenezcan al grupo de accionistas que ejerce el control de la Emisora. Los accionistas que tienen el "control", según se define en la Ley del Mercado de Valores, son aquellos que tienen la capacidad de (i) imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, de socios u órganos equivalentes, o de nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes; (ii) mantener la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del 50% del capital social de una persona moral; o (iii) dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de una persona moral, ya sea a través de la propiedad de valores, por contrato o de cualquier otra forma.

Nuestros estatutos sociales establecen que, si al concluir la oferta pública de compra aún existen acciones en manos del público inversionista, estaremos obligados a constituir un fideicomiso con una duración de seis meses y a aportar a dicho fideicomiso recursos por un monto suficiente para adquirir, al mismo precio ofrecido en la oferta pública de compra, la totalidad de las acciones que se encuentren en manos del público inversionista y que no se hayan vendido como resultado de la oferta.

A menos que la Comisión autorice lo contrario, el precio de oferta deberá ser el que resulte más alto de entre (i) el promedio ponderado de los precios de cierre de dichas acciones en la Bolsa durante los últimos 30 días de operación, y (ii) el valor en libros de dichas acciones reportado en el último reporte trimestral presentado ante la Comisión y la Bolsa.

La cancelación de la inscripción en forma voluntaria estará sujeta entre otros, a (i) la previa autorización de la Comisión, y (ii) la autorización de cuando menos el 95% de las acciones representativas del capital social, reunidas en una asamblea general extraordinaria de accionistas.

Reglas de la Oferta Pública de Adquisición

Nuestros estatutos disponen que la persona o grupo de personas que estando obligadas a realizar una oferta pública de adquisición no la efectúen o que obtengan el control de la Emisora en contravención del Artículo 98 de la Ley del Mercado de Valores, no podrán ejercer los derechos societarios derivados de las acciones adquiridas en contravención de dichos preceptos, ni de aquellas que en lo sucesivo adquieran cuando se encuentren en el supuesto de incumplimiento, siendo nulos los acuerdos tomados en consecuencia.

Aspectos Adicionales

Capital Variable

La Emisora está facultada para emitir acciones representativas del capital fijo y acciones representativas del capital variable. La emisión de acciones de capital variable, al contrario de la emisión de acciones de capital fijo, no requiere una modificación de los estatutos, aunque sí requiere el voto mayoritario de las acciones de la Emisora.

Pérdida del Derecho sobre las Acciones

En cumplimiento de lo dispuesto por las leyes mexicanas, los estatutos de la Emisora disponen que los accionistas extranjeros se considerarán mexicanos para efectos de las acciones de que sean titulares, derechos exclusivos, concesiones, participaciones e intereses de LALA, así como de los derechos y obligaciones derivadas de cualquier contrato que la Emisora celebre con el gobierno mexicano. De conformidad con esta disposición, se considera que los accionistas extranjeros han convenido en abstenerse de invocar la protección de sus gobiernos. En caso de incumplimiento de dicho acuerdo estarán sujetos a la pena de perder sus derechos sobre las acciones o participación en el capital social de la Emisora, en beneficio del gobierno mexicano.

La ley mexicana exige que dicha disposición se incluya en los estatutos de todas las sociedades mexicanas, a menos que los estatutos prohíban que personas extranjeras sean titulares de las acciones.

Adquisición de acciones propias

De conformidad con nuestros estatutos, la Emisora puede recomprar sus propias Acciones en la Bolsa en cualquier momento al precio de mercado vigente en ese momento. Cualquier compra en estos términos deberá ajustarse a las disposiciones de la ley mexicana, y la cantidad disponible para recomprar acciones deberá ser aprobada por una asamblea ordinaria de accionistas. Los derechos patrimoniales y de votación correspondientes a las acciones recompradas no podrán ejercerse durante el periodo en el cual la Emisora sea titular de dichas acciones, y las mismas no se considerarán como acciones en circulación para efectos de quórum o votación algunos en asamblea alguna de accionistas durante dicho periodo.

Conflictos de Interés

Conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, un accionista que en una operación determinada tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de la Emisora, deberá abstenerse a toda deliberación relativa a dicha operación. El accionista que contravenga esta disposición será responsable de los daños y perjuicios, cuando sin su voto no se hubiere logrado la mayoría necesaria para la validez de la determinación.

Derechos de Separación

En caso de que la asamblea de accionistas apruebe la modificación del objeto social, el cambio de nacionalidad de la Emisora o la transformación de la misma de un tipo de sociedad a otro, cualquier accionista que habiendo tenido derecho a votar con respecto a dicho cambio haya votado en contra del mismo, tendrá el derecho de separarse de LALA y recibir el valor en libros de sus acciones, siempre que ejercite dicho derecho dentro de los 15 días siguientes a la fecha de clausura de la asamblea que aprobó el cambio.

Facultades del Consejo Respecto a Planes de Compensación

El Consejo tiene la facultad, entre otras, de establecer planes de compensación para los ejecutivos.

Limitaciones a Derechos Corporativos

Salvo por el Fideicomiso número 410541-7 y el Fideicomiso número 410542-5, a los cuales solamente están sujetas las acciones fideicomitadas en los mismos, y las disposiciones estatutarias antes mencionadas, no existen fideicomisos ni ningún otro mecanismo, en virtud del cual se limiten los derechos corporativos que confieren las acciones representativas del capital de LALA.

Otras prácticas de Gobierno Corporativo

Con el objeto de fortalecer nuestras prácticas de gobierno corporativo, LALA se apega al Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial. En cumplimiento con los lineamientos establecidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas, nuestro Consejo de Administración sesiona por lo menos cuatro veces al año y los consejeros tienen acceso a la información de LALA para tomar decisiones informadas durante las sesiones del Consejo de Administración.

Adicionalmente, en cumplimiento con las disposiciones establecidas en la Ley del Mercado de Valores, nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias sesiona por lo menos tres veces al año. Para el desempeño de las funciones de auditoría, Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C., funge como nuestro auditor externo, quien en conjunto con nuestra área de auditoría interna y apoyados por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, se encarga de vigilar y establecer controles internos, lineamientos y políticas de operación.

En 2020, el Consejo de Administración aprobó la creación de un Comité de Finanzas de la Emisora, este órgano auxilia al Consejo y al Comité de Auditoría en sus funciones de finanzas a fin de entender, opinar y orientar la asignación y usos del flujo de efectivo generado por la compañía y en la asignación del flujo y el seguimiento al retorno sobre el capital invertido. El Comité de Finanzas se compone por un miembro independiente del Consejo de Administración y cuatro personas con relación patrimonial de la Emisora.

[429000-N] Mercado de capitales

Estructura accionaria:

A la fecha de este Reporte Anual, nuestro capital social está integrado por 2,563,321,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal representativas de la parte fija del capital social, inscritas en el Registro Nacional de Valores con el número 3442-1.00-2013-001. Tal y como se muestra a continuación:

	Acciones	Clase	Se rie	Parte del Capital Social
Acciones suscritas y pagadas	2,475,932,111	I	"B"	Fija
Acciones en tesorería	87,388,889	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.

Comportamiento de la acción en el mercado de valores:

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

Pese a que las acciones de LALA han presentado buena bursatilidad desde su fecha de registro hasta el cierre de 2019, la emisora dejó de formar parte de las 35 emisoras de la muestra del IPC el 19 de marzo de 2019. Esto es debido al decremento en el valor de la acción por lo cual la emisora no logró cumplir con las métricas de permanencia establecidas.

El promedio diario de volumen de acciones operado al 31 de diciembre de 2020 equivale a \$15.113 millones de Pesos, con un decrecimiento del valor de la acción del 58.8%, comparado con el periodo de 2019. A continuación, se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN

a) Anual (últimos tres ejercicios):

Al cierre de:	2020	2019	2018
	\$15.55	\$16.34	\$21.09

b) Trimestral (últimos dos ejercicios):

2020				
	1T	2T	3T	4T
Volumen	121,349,689	99,668,592	33,112,591	32,973,764
Máximo	\$17.47	\$13.21	\$14.10	\$15.99
Mínimo	\$10.22	\$10.28	\$11.27	\$12.67
Cierre	\$10.72	\$12.15	\$13.47	\$15.55

2019				
	1T	2T	3T	4T
Volumen	113,947,473	103,957,706	74,884,129	125,188,015
Máximo	\$25.25	\$27.57	\$24.69	\$22.60
Mínimo	\$20.62	\$22.75	\$19.53	\$15.98
Cierre	\$25.22	\$23.59	\$22.63	\$16.34

c) Mensual (últimos seis meses):

Mes	Año	Volumen	Mínimo	Máximo	Cierre
Julio	2020	13,213,211	\$12.20	\$11.27	\$12.06
Agosto	2020	11,315,649	\$14.10	\$12.20	\$13.83
Septiembre	2020	8,583,731	\$13.95	\$12.00	\$13.47
Octubre	2020	15,334,907	\$13.91	\$12.74	\$13.06
Noviembre	2020	9,107,232	\$13.87	\$12.67	\$13.87
Diciembre	2020	8,531,625	\$15.99	\$13.52	\$15.55

Cobertura de Analistas

A la fecha del presente Reporte Anual, la emisora contaba con las siguientes 16 coberturas de analistas de las siguientes casas de bolsa: Actinver, Bank of America Merrill Lynch, Barclays, BBVA, BTG Pactual, Citigroup, Credit Suisse, GBM Grupo Bursátil México, Intercam, JP Morgan, Monex, Morgan Stanley, Santander, Scotiabank, Vector y VePorMas.

Denominación de cada formador de mercado que haya prestado sus servicios durante el año inmediato anterior

El 2 de abril de 2019 anunciamos la contratación de Casa de Bolsa Santander, S. A. de C. V., Grupo Financiero Santander México ("Santander") como Formador de Mercado.

Identificación de los valores con los que operó el formador de mercado

Santander opera las acciones de LALA en la Bolsa correspondientes a la serie B ("LALAB").

Inicio de vigencia, prórroga o renovación del contrato con el formador de mercado, duración del mismo y, en su caso, la terminación o rescisión de las contrataciones correspondientes

La labor de Santander como formador de mercado comenzó el 3 de abril de 2019.

El pasado 1° de abril de 2020 se anunció la terminación del contrato con Santander, quien ha dejado de actuar como Formador de Mercado de los valores mencionados desde el 9 de abril de 2020.

Descripción de los servicios que prestó el formador de mercado; así como los términos y condiciones generales de contratación, en el caso de los contratos vigentes

Durante la vigencia del contrato, Santander tuvo presencia operativa continua sobre los valores mencionados, presentando posturas de compra y venta con cierto diferencial entre posturas y con permanencia en corros, sin garantizar a la Emisora ningún nivel de precios o de rendimiento, así mismo ha enviado reportes de su actuar a la Emisora, sin haber compartido, entre sí, ningún tipo de información que pueda considerarse privilegiada, ni instrucciones o directrices para operar, tampoco compartirá con la emisora ganancias ni pérdidas de capital que pudiesen generarse por el movimiento de precios de mercado de los valores operados.

Descripción general del impacto de la actuación del formador de mercado en los niveles de operación y en los precios de los valores de la emisora con los que opere dicho intermediario

Con conocimiento y apego a las normas del Manual de Reglas Operativas para el Sistema Electrónico de Negociación, y el Reglamento Interior de la Bolsa, el Formador de Mercado realizó las siguientes operaciones para la Emisora:

Del 01 de enero de 2020 al 08 de abril de 2020:

	Compra	Venta
Volumen Total Operado	123,879,383	
Volumen Operado FM	28,767,715	28,767,715
Porcentaje operado por el FM	19%	19%
Porcentaje operado por el FM (descontando cruces y recompras)	26%	26%

--	--	--

Miles de acciones

El volumen total operado de LALAB durante 2020 fue de 287,104,636 millones de acciones; Santander como Formador de Mercado compró 28,767,715 acciones, y vendió 28,767,715 acciones, lo que representa el 19% del volumen total operado en ambos casos y el 26% por lado descontando cruces y recompras (del 01 de enero al 9 de abril de 2020).

[432000-N] Anexos

Estados financieros (Dictaminados) por los últimos tres ejercicios y opiniones del comité de auditoría o informes del comisario por los últimos tres ejercicios:



Denominación social y nombre comercial o, en su caso, nombre de la persona física, así como una descripción del negocio en el que participe

No aplica

Cualquier otra información que se considere relevante para evaluar el riesgo de crédito de que se trate del aval o garante

No aplica

Nombre y cargo de personas responsables (PDF)

PERSONAS RESPONSABLES

Responsables 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 Emisora contenida en el presente Reporte Anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este Reporte Anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

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



Por: Arquimedes Adriano Celis Ordaz
Cargo: Director General



Por: Alberto Alfredo Arellano García
Cargo: Titular del área de finanzas



Por: Andrés Gutiérrez Fernández
Cargo: Titular del área Jurídica

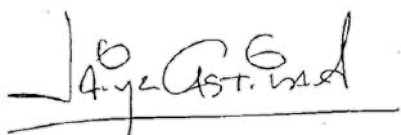
Al Presidente del Comité de Auditoría de
Grupo Lala, S. A. B. de C. V.

Los suscritos manifestamos, bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros consolidados de Grupo Lala, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (la "Emisora") al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, y por los años terminados en esas fechas, contenidos en la sección "VII) Anexos - a) Estados Financieros Dictaminados" del presente reporte anual, fueron dictaminados con fecha 22 de febrero 2021, 24 de febrero de 2020 y 28 de febrero de 2019, respectivamente, de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.

Asimismo, manifestamos que hemos leído el presente reporte anual y, con base en su lectura y dentro del alcance del trabajo de auditoría realizado, no tenemos conocimiento de errores relevantes o inconsistencias en la información que se incluye y cuya fuente provenga de los estados financieros consolidados 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, los suscritos no fuimos contratados para realizar, y no realizamos, procedimientos adicionales con el objeto de expresar una opinión respecto de la otra información contenida en el reporte anual que no provenga de los estados financieros consolidados dictaminados.

Atentamente,



C.P.C. Jaime Luis Castilla Arce

Representante Legal

Socio de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu
Limited

19 de abril de 2021



C.P.C. Roberto Benavides González

Auditor Externo

Socio de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu
Limited

19 de abril de 2021



Estados financieros (Dictaminados) por los últimos tres ejercicios y
opiniones del comité de auditoría o informes del comisario por los
últimos tres ejercicios



COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Vicepresidencia de supervisión bursátil

Insurgentes Sur No. 1971

Colonia Guadalupe Inn, Álvaro Obregón

01020, Ciudad de México.

Atención: Dirección General de Emisoras

Asunto: Certificación relativa a los estados financieros anuales
al 31 de diciembre de 2020 presentados por Grupo
Lala, S.A.B. de C.V.

En términos de la fracción II del artículo 33 de las “Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y a Otros Participantes del Mercado de Valores” publicadas el 19 de marzo de 2003 en el Diario Oficial de la Federación, y respecto a la información financiera anual relativa al ejercicio concluido al 31 de diciembre 2020:

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en los presentes estados financieros anuales, 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 estos estados financieros o que los mismos contengan información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Ciudad de México, a 21 de abril de 2021

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

Por: Arquímedes Adriano Celis Ordaz
Cargo: Director General

Por: Alberto Alfredo Arellano García
Cargo: Titular del área de finanzas

Por: Andrés Gutiérrez Fernández
Cargo: Titular del área jurídica



COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Vicepresidencia de supervisión bursátil

Insurgentes Sur No. 1971

Colonia Guadalupe Inn, Álvaro Obregón

01020, Ciudad de México.

Atención: Dirección General de Emisoras

Asunto: Declaración a la que se refiere el artículo 32 de la Circular Única de Auditores Externos

En términos del artículo 32 de las “Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos” publicadas el 26 de abril de 2018. en el Diario Oficial de la Federación (la “Circular Única de Auditores Externos”), y respecto a las labores del Despacho, Galaz, Yamazaki, Ruíz, Urquiza, S.C. y del Auditor Externo Independiente, el C.P.C. Roberto Benavides González, correspondientes al ejercicio concluido al 31 de diciembre 2020, los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones:

- I. Que hemos revisado la información presentada en los Estados Financieros Básicos dictaminados a que hace referencia la Circular Única de Auditores Externos.
- II. Que los Estados Financieros Básicos dictaminados no contienen información sobre hechos falsos, así como que no hemos omitido algún hecho o evento relevante, que sea de nuestro conocimiento, que pudiera resultar necesario para su correcta interpretación a la luz de las disposiciones bajo las cuales fueron preparados.
- III. Que los Estados Financieros Básicos dictaminados y la información adicional a éstos, presentan razonablemente en todos los aspectos importantes la situación financiera y los resultados de las operaciones de Grupo LALA, S.A.B. de C.V. (“LALA”).
- IV. Que se han establecido y mantenido controles internos, así como procedimientos relativos a la revelación de información financiera relevante.
- V. Que se han diseñado controles internos con el objetivo de asegurar que los aspectos importantes y la información relacionada con LALA, sus subsidiarias, asociadas, entidades con las que realicen acuerdos con control conjunto o personas morales que pertenezcan al mismo Grupo Empresarial o Consorcio se hagan del conocimiento de la administración.

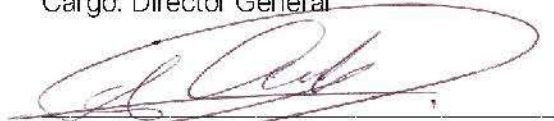
- VI. Que hemos revelado al Despacho, a los Auditores Externos Independientes y, en su caso, al Comité de Auditoría, mediante comunicaciones oportunas, las deficiencias significativas detectadas en el diseño y operación del control interno que pudieran afectar de manera adversa, entre otras, a la función de registro, proceso y reporte de la información financiera.
- VII. Que hemos revelado al Despacho, a los Auditores Externos Independientes y, en su caso, al Comité de Auditoría, cualquier presunto fraude o irregularidad que sea de su conocimiento e involucre a la administración o a cualquier otro empleado que desempeñe un papel importante, relacionado con los controles internos.

Ciudad de México, a 21 de abril de 2021

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



Por: Arquímedes Adriano Celis Ordaz
Cargo: Director General



Por: Alberto Alfredo Arellano García
Cargo: Titular del área de finanzas



Por: Andrés Gutiérrez Fernández
Cargo: Titular del área jurídica

**Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y
Subsidiarias**

Estados financieros consolidados
al y por los años terminados el 31
de diciembre de 2020 y 2019, e
Informe de los auditores
independientes del 22 de febrero
de 2021



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

Informe de los auditores independientes y estados financieros consolidados al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019

Contenido	Página
Informe de los auditores independientes	1
Estados consolidados de posición financiera	6
Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales	7
Estados consolidados de cambios en el capital contable	9
Estados consolidados de flujos de efectivo	10
Notas a los estados financieros consolidados	12



Informe de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Lala, S. A. B. de C. V.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados de Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (en lo sucesivo la "Entidad" o "Grupo Lala"), que comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2020 y 2019, los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, así como las notas a los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las principales políticas contables.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de la Entidad al 31 de diciembre de 2020 y 2019, así como su desempeño financiero consolidado y los flujos de efectivo consolidados correspondientes a los años que terminaron en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF" o "IFRS", por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Fundamentos de la opinión

Llevamos a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades bajo esas normas se explican más ampliamente en la sección de *Responsabilidades de los auditores independientes en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados* de nuestro informe. Somos independientes de la Entidad de conformidad con el *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad* del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) y con el emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Código de Ética del IMCP), y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código de Ética del IESBA y con el Código de Ética del IMCP. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Nuestra revisión incluyó la revisión de la conversión aritmética de las cifras en pesos a dólares de los EEUU de conformidad con las bases establecidas en la Nota 3, la cual fue llevada a cabo solamente para conveniencia de los usuarios de la información

Cuestiones clave de auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del ejercicio 2020. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y en la formación de nuestra opinión sobre éstos, y no expresamos una opinión por separado sobre dichas cuestiones.



Evaluación de deterioro de crédito mercantil, activos intangibles de vida indefinida y activos de larga duración

Como se describe en las Notas 3.g, 3.i y 11 a los estados financieros consolidados, la Entidad realiza pruebas de deterioro anuales al crédito mercantil y a sus activos intangibles de vida indefinida; además, realiza pruebas de deterioro cuando existen indicios de que el valor de los activos de larga duración, tales como propiedades, planta y equipo, activos intangibles de vida definida y activos por derecho de uso, podrá no ser recuperado.

Hemos identificado la evaluación del deterioro de crédito mercantil, los activos intangibles de vida indefinida y los activos de larga duración como cuestión clave de auditoría, debido, principalmente, a que las pruebas de deterioro involucran la aplicación de juicios y estimaciones significativas por parte de la administración de la Entidad al determinar los supuestos, premisas, flujos de efectivo, presupuestos de ingresos, y la selección de las tasas de descuento utilizadas para estimar el valor de recuperación de las unidades generadoras de efectivo ("UGEs"), además de la importancia del saldo para los estados financieros consolidados de la Entidad, por lo tanto, nuestros procedimientos de revisión requieren un alto grado de juicio profesional y la incorporación de especialistas expertos en valuación.

Por lo tanto, como parte de nuestra auditoría realizamos procedimientos para revisar la evaluación realizada por la administración de la Entidad sobre la existencia de indicios de deterioro de los activos de larga duración, así como procedimientos enfocados a los supuestos significativos que la Entidad consideró al estimar las proyecciones futuras para evaluar la recuperabilidad del crédito mercantil y los activos intangibles de vida indefinida, entre los que se encuentran los siguientes: tasa de crecimiento de la industria, nuevos proyectos y clientes significativos, ingresos estimados, tasa de descuento, margen de utilidad bruta esperado y flujos proyectados.

Nuestros procedimientos incluyeron, entre otros, lo siguiente:

- i. Probar el diseño, la implementación y la eficacia operativa de los controles internos sobre la determinación de las UGEs, la determinación de su valor de recuperación y los supuestos utilizados en la valuación.
- ii. Revisar que los modelos aplicados para la determinación del valor de recuperación de los activos son métodos utilizados y reconocidos para valuar activos de características similares.
- iii. Evaluar los factores y variables utilizados para determinar las UGEs, entre los que se consideraron el análisis de los flujos operativos y políticas de endeudamiento, análisis de la estructura legal, asignación de producción y entendimiento del funcionamiento del área comercial y ventas.
- iv. Revisar las proyecciones financieras, cotejándolas con el desempeño y tendencias históricas del negocio, corroborando las explicaciones de las variaciones con la administración. Asimismo, evaluamos los procesos internos seguidos por la administración para realizar las proyecciones, incluyendo su supervisión oportuna y análisis por parte del Consejo de Administración y si las proyecciones resultan consistentes con los presupuestos aprobados por dicho Consejo.
- v. Revisar los supuestos utilizados en el modelo de deterioro, incluyendo específicamente las proyecciones de ingreso y de flujo de efectivo, incluyendo la tasa de crecimiento proyectada de la industria y la tasa de crecimiento proyectado a largo plazo; los márgenes brutos y operativos, así como el múltiplo de utilidad antes de resultado financiero, impuestos, depreciación y amortización ("UAFIDA" o "EBITDA"). Además, probamos la exactitud matemática y la integridad del modelo de deterioro, los cálculos de sensibilidad en las variables significativas en el cálculo para todas las UGEs, calculando una estimación independiente para concluir acerca de si los supuestos utilizados necesitarían modificarse y la probabilidad de que dichas modificaciones se presenten.



- vi. Determinar de manera independiente una estimación de las tasas de descuento para reprocesar la prueba de deterioro y las comparamos con las tasas de descuento utilizadas por la administración.
- vii. Revisar y discutir con la administración los cálculos de sensibilidad para todas las UGEs, para determinar el grado en que los supuestos utilizados necesitarían modificarse y la probabilidad que esas modificaciones se presenten.
- viii. Revisar la evaluación de la administración para identificar la existencia de indicios de deterioro sobre los activos de larga duración, distintos al crédito mercantil y los activos intangibles de vida indefinida.
- ix. Validamos que el valor en libros de las UGEs sobre las que se realizó la prueba de deterioro sobre el crédito mercantil, incluyera el saldo de los activos de propiedades, planta y equipo, activos por derecho de uso y activos intangibles de vida definida, sin que esto representara que dichos saldos manifestaran indicios de deterioro de manera individual.

Los resultados de nuestros procedimientos fueron satisfactorios y estamos de acuerdo que los supuestos utilizados, incluyendo la tasa de descuento, son apropiados.

Información adicional distinta de los estados financieros consolidados y del informe de los auditores independientes

La administración de la Entidad es responsable de la información adicional presentada. La información adicional comprende; i) el Informe Anual, ii) la información que será incorporada en el Reporte Anual que la Entidad está obligada a preparar conforme al Artículo 33 Fracción I, inciso b) del Título Cuarto, Capítulo Primero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras y a otros Participantes del Mercado de Valores en México y al Instructivo que acompaña esas disposiciones (las Disposiciones). El Informe Anual y el Reporte Anual estarán disponibles para nuestra lectura después de la fecha de este informe de auditoría.

Nuestra opinión de los estados financieros consolidados no cubrirá la información adicional y nosotros no expresaremos ninguna forma de seguridad sobre ella.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad será leer el Reporte Anual, cuando esté disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Cuando leamos el Reporte Anual emitiremos la leyenda sobre la lectura del informe anual, requerida en el Artículo 33 Fracción I, inciso b) numeral 1.2. de las Disposiciones. Si, basado en el trabajo que hemos realizado concluyéramos que hay un error material en la información, tendríamos que reportar este hecho. A la fecha del presente informe, no tenemos algo que reportar a este respecto.

Responsabilidades de la administración y de los encargados del gobierno de la Entidad en relación con los estados financieros consolidados

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las IFRS, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros consolidados libres de error material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene intención de liquidarla o detener sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los encargados del gobierno de la Entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera consolidada de Grupo Lala.



Responsabilidades de los auditores independientes en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA, siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría ejecutada de conformidad con las NIA, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. Nosotros también:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos, y obtuvimos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Entidad deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro de Grupo Lala para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría de Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y sus subsidiarias. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Comunicamos a los responsables del gobierno de la Entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de la realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.



También proporcionamos a los responsables del gobierno de la Entidad una declaración de que hemos cumplido con los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y les hemos comunicado acerca de todas las relaciones y demás cuestiones de las que se puede esperar razonablemente que pueden afectar nuestra independencia, y en su caso, las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicaciones con los responsables del gobierno de la Entidad, determinamos que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros consolidados del período actual y que son en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría. Describimos esas cuestiones en este informe de auditoría, salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes determinemos que una cuestión no se debería comunicar en nuestro informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios de interés público de la misma.

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



C. P. C. Roberto Benavides González
22 de febrero de 2021



Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019

(En miles de pesos)

Activos	Notas	2020		2019			
		Miles de dólares estadounidenses (US\$)	Nota 3b	2020	2019		
Activo circulante:							
Efectivo y equivalentes	5	US\$	239,483	\$	4,777,372	\$	1,532,950
Cuentas por cobrar:							
Clientes	6		310,215		6,188,394		6,282,373
Otras cuentas por cobrar			15,791		314,989		324,972
Impuestos por recuperar	7		220,224		4,393,191		4,001,423
Partes relacionadas	23		2,929		58,420		29,938
Inventarios	8		301,850		6,021,523		6,047,261
Instrumentos financieros derivados	20		16,013		319,433		16,686
Pagos anticipados			11,231		224,014		251,383
Activos clasificados como mantenidos para su venta	9		6,431		128,281		-
Total del activo circulante			<u>1,124,167</u>		<u>22,425,617</u>		<u>18,486,986</u>
Impuestos por recuperar a largo plazo	7		70,179		1,399,983		1,374,149
Propiedades, planta y equipo, neto	9		987,675		19,702,840		21,386,028
Derechos de uso por arrendamientos, neto	10		137,547		2,743,891		2,710,523
Crédito mercantil	11		743,542		14,832,701		17,871,869
Activos intangibles, neto	12		253,488		5,056,752		5,744,222
Otros activos no circulantes	13		135,557		2,704,193		4,245,283
Inversiones medidas bajo método de participación y otras inversiones no circulantes			30,517		608,802		538,086
Instrumentos financieros derivados	20		260		5,189		-
Impuestos a la utilidad diferidos	16		<u>125,205</u>		<u>2,497,687</u>		<u>1,691,461</u>
Total del activo no circulante			<u>2,483,970</u>		<u>49,552,038</u>		<u>55,561,621</u>
Total del activo		US\$	<u>3,608,137</u>	\$	<u>71,977,655</u>	\$	<u>74,048,607</u>

Pasivo y capital contable	Notas	2020		2019			
		Miles de dólares estadounidenses (US\$)	Nota 3b	2020	2019		
Pasivo a corto plazo:							
Préstamos a corto plazo	14	US\$	97,309	\$	1,941,184	\$	476,339
Porción circulante deuda a largo plazo	14		116,358		2,321,195		26,621
Pasivo por arrendamiento	15		37,959		757,226		605,689
Proveedores			582,212		11,614,398		10,824,349
Partes relacionadas	23		86,534		1,726,237		1,550,925
Impuestos a la utilidad por pagar			47,405		945,678		1,176,427
Beneficios a los empleados	17		39,444		786,853		791,914
Impuestos y otras cuentas por pagar			117,545		2,344,885		2,105,508
Instrumentos financieros derivados	20		21,639		431,660		87,324
Total del pasivo a corto plazo			<u>1,146,405</u>		<u>22,869,316</u>		<u>17,645,096</u>
Pasivo a largo plazo:							
Deuda a largo plazo	14		1,266,527		25,265,576		25,595,073
Pasivo por arrendamiento	15		108,131		2,157,065		2,181,392
Beneficios a los empleados	18		46,714		931,882		756,840
Impuestos a la utilidad diferidos	16		54,270		1,082,610		998,169
Impuestos por pagar	16		15,277		304,748		510,030
Instrumentos financieros derivados	20		17,917		357,422		200,446
Otras cuentas por pagar a largo plazo	19		102,441		2,043,558		3,578,682
Total del pasivo a largo plazo			<u>1,611,277</u>		<u>32,142,861</u>		<u>33,820,632</u>
Total del pasivo			<u>2,757,682</u>		<u>55,012,177</u>		<u>51,465,728</u>
Capital contable:	21						
Capital social			74,485		1,485,883		1,487,073
Prima en emisión en acciones			613,671		12,241,929		12,564,470
Utilidades acumuladas			648,531		12,937,357		13,945,386
Otras cuentas de capital			(486,232)		(9,699,691)		(5,414,050)
Total del capital contable			<u>850,455</u>		<u>16,965,478</u>		<u>22,582,879</u>
Total del pasivo y capital contable		US\$	<u>3,608,137</u>	\$	<u>71,977,655</u>	\$	<u>74,048,607</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.



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

Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019
(En miles de pesos, a excepción de la utilidad por acción básica)

	Notas	2020 US\$ Nota 3b	2020	2019
Ventas netas	24	\$ 4,051,959	\$ 80,831,322	\$ 75,783,981
Costo de ventas	22	2,673,356	53,329,986	49,176,315
Utilidad bruta		1,378,603	27,501,336	26,607,666
Otros ingresos de operación	22	16,996	339,051	1,810,089
Gastos de distribución	22	327,482	6,532,843	5,919,065
Gastos de operación	22	797,074	15,900,588	16,584,111
Otros gastos de operación	22	87,008	1,735,703	720,558
Utilidad de operación	24	184,035	3,671,253	5,194,021
Gastos financieros		(128,405)	(2,561,515)	(2,621,150)
Productos financieros		7,910	157,802	130,897
Ganancia (pérdida) cambiaria, neta		451	8,999	(59,009)
Participación en los resultados de inversiones bajo método de participación		2,646	52,793	66,183
		(117,398)	(2,341,921)	(2,483,079)
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		66,637	1,329,332	2,710,942
Impuestos a la utilidad	16	42,327	844,367	859,629
Utilidad neta		24,310	484,965	1,851,313
Otros resultados integrales:				
Partidas que no se reclasificarán a la utilidad o pérdida:				
Remediación de beneficios a los empleados		(3,583)	(71,474)	(128,006)
Efecto de impuestos a la utilidad diferidos proveniente de remediación de beneficios a los empleados	16	1,075	21,449	37,970
		(2,508)	(50,025)	(90,036)
Partidas que se reclasificarán a resultados:				
Efecto de conversión de operaciones extranjeras		(195,458)	(3,899,143)	(1,942,935)
Pérdida en instrumentos designados como coberturas contables		(24,780)	(494,329)	(484,193)
Otros		479	9,557	28,582
Impuesto a la utilidad relacionado con las partidas que serán reclasificadas en un futuro	16	7,434	148,299	145,264
Otros resultados integrales del año, neto		(214,833)	(4,285,641)	(2,343,318)
Resultado integral del año		\$ (190,523)	\$ (3,800,676)	\$ (492,005)



	Notas	2020 \$US Nota 3b	2020	2019
Promedio ponderado de acciones en circulación (en miles)		<u>2,452,479</u>	<u>2,452,479</u>	<u>2,441,374</u>
Utilidad por acción básica de la participación controladora		<u>US\$ 0.01</u>	<u>\$ 0.20</u>	<u>\$ 0.76</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.



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 2020 y 2019

(En miles de pesos)

	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 2018	\$ 1,487,567	\$ 12,734,483	\$ 14,063,591	\$ (3,070,732)	\$ 25,214,909	\$ 355,168	\$ 25,570,077
Utilidad neta	-	-	1,851,313	-	1,851,313	-	1,851,313
Otros resultados integrales, netos de impuestos a la utilidad	-	-	-	(2,343,318)	(2,343,318)	-	(2,343,318)
Resultado integral del año (Nota 21)	-	-	1,851,313	(2,343,318)	(492,005)	-	(492,005)
Dividendos decretados (Nota 21)	-	-	(1,503,932)	-	(1,503,932)	-	(1,503,932)
Reembolsos de capital	-	-	15,536	-	15,536	-	15,536
Efecto por pérdida de control en subsidiaria	-	-	-	-	-	(355,168)	(355,168)
Efecto por adopción de IFRIC 23	-	-	(481,122)	-	(481,122)	-	(481,122)
Recompra de acciones	(1,891)	(402,756)	-	-	(404,647)	-	(404,647)
Colocación de acciones recompradas	1,397	232,743	-	-	234,140	-	234,140
Saldo al 31 de diciembre de 2019	\$ 1,487,073	\$ 12,564,470	\$ 13,945,386	\$ (5,414,050)	\$ 22,582,879	\$ -	\$ 22,582,879
Utilidad neta	-	-	484,965	-	484,965	-	484,965
Otros resultados integrales, netos de impuestos a la utilidad	-	-	-	(4,285,641)	(4,285,641)	-	(4,285,641)
Resultado integral del año (Nota 21)	-	-	484,965	(4,285,641)	(3,800,676)	-	(3,800,676)
Dividendos decretados (Nota 21)	-	-	(1,523,193)	-	(1,523,193)	-	(1,523,193)
Reembolsos de capital	-	-	30,199	-	30,199	-	30,199
Recompra de acciones	(1,412)	(340,478)	-	-	(341,890)	-	(341,890)
Colocación de acciones recompradas	222	17,937	-	-	18,159	-	18,159
Saldo al 31 de diciembre de 2020	\$ 1,485,883	\$ 12,241,929	\$ 12,937,357	\$ (9,699,691)	\$ 16,965,478	\$ -	\$ 16,965,478
Conversión de conveniencia (Nota 3b)	US\$ 74,485	US\$ 613,671	US\$ 648,531	US\$ (486,232)	US\$ 850,455	US\$ -	US\$ 850,455

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.



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

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019

(En miles de pesos)

	Notas	2020 US\$ Nota 3b	2020	2019
Flujos de efectivo de actividades de operación:				
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		US\$ 66,637	\$ 1,329,332	\$ 2,710,942
Partidas en resultados que no afectaron el flujo de efectivo:				
Depreciación, amortización y deterioro		218,090	4,350,615	3,071,472
Reversiones en la estimación de deterioro de cuentas por cobrar		(368)	(7,349)	(85,285)
Participación en los resultados de inversiones bajo método de participación		(2,646)	(52,793)	(66,183)
Gastos financieros		128,405	2,561,515	2,621,150
Productos financieros		(7,910)	(157,802)	(130,897)
Otros		764	15,246	(57,726)
Resultado cambiario no realizado		<u>(4,755)</u>	<u>(94,852)</u>	<u>(35,754)</u>
		398,217	7,943,912	8,027,719
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		(7,687)	(153,337)	4,861
Inventarios		(7,677)	(153,155)	(1,225,634)
Partes relacionadas		8,030	160,189	(4,615)
Impuestos por recuperar		(42,457)	(846,958)	(721,199)
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados		3,146	62,767	277,738
Proveedores		65,584	1,308,283	2,176,931
Beneficios a los empleados		8,599	171,544	126,213
Otras cuentas por pagar		<u>(29,324)</u>	<u>(584,976)</u>	<u>(674,209)</u>
		396,430	7,908,269	7,987,805
Impuestos a la utilidad pagados		<u>(72,896)</u>	<u>(1,454,173)</u>	<u>(2,116,778)</u>
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		<u>323,535</u>	<u>6,454,096</u>	<u>5,871,027</u>
Flujos de efectivo de actividades de inversión:				
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo		(79,047)	(1,576,839)	(1,640,906)
Flujo recibido por venta de propiedades, planta y equipo		3,962	79,036	92,637
Adquisición de activos intangibles		(12,737)	(254,090)	(380,312)
Flujo recibido por instrumentos financieros		157	3,140	-
Flujo pagado por instrumentos financieros		-	-	(3,478)



	Notas	2020 US\$ Nota 3b	2020	2019
Efecto por pérdida de control en subsidiaria		US\$ -	-	\$ (131,973)
Dividendos cobrados de inversiones medidas bajo método de participación			-	76,501
Intereses cobrados		<u>6,741</u>	<u>134,478</u>	<u>127,839</u>
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		<u>(80,924)</u>	<u>(1,614,275)</u>	<u>(1,859,692)</u>
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Préstamos recibidos	14	905,641	18,066,358	31,705,585
Intereses pagados		(109,376)	(2,181,903)	(2,549,123)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	14	(728,434)	(14,531,319)	(31,958,690)
Recompra de acciones		(7,743)	(154,489)	(404,647)
Colocación de acciones recompradas		910	18,159	234,140
Pago de pasivos por arrendamiento		(47,977)	(957,088)	(719,978)
Dividendos pagados		<u>(74,825)</u>	<u>(1,492,656)</u>	<u>(1,497,738)</u>
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de financiamiento		<u>(61,805)</u>	<u>(1,232,938)</u>	<u>(5,190,451)</u>
Disminución neto de efectivo y equivalentes de efectivo		180,808	3,606,883	(1,179,116)
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio		(18,170)	(362,461)	161,948
Efectivo y equivalentes al inicio del año		<u>76,845</u>	<u>1,532,950</u>	<u>2,550,118</u>
Efectivo y equivalentes al cierre del año		<u>US\$ 239,483</u>	<u>\$ 4,777,372</u>	<u>\$ 1,532,950</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.



Notas a los estados financieros consolidados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019
(En miles de pesos u otra denominación según se indique)

1. Descripción del negocio

Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (en lo sucesivo “la Entidad” o “Grupo Lala”) es uno de los principales productores de leche en México y actualmente cuenta con una presencia importante en los mercados de Brasil, Centroamérica (“CAM”) y Estados Unidos. La Entidad 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. Entre sus principales marcas se encuentran Lala®, Nutrileche®, Nutrideli®, Nutrilety®, Vigor®, Borden®, Promised Land®, Eskimo®, La Perfecta®, Faixa Azul®, Amelia®, Danubio®, Mesa®, Fong®, LecoYomi®, Chiquitin®, Soy Vita®, Aquafrut®, Plenía®, Chambourcy®, Fiorelo®, Mileche®, Boreal®, Frusion®, Nordica®, Skim Plus®, entre otras.

La Entidad es una sociedad anónima bursátil de capital variable en México. La Entidad tiene sus oficinas corporativas ubicadas Avenida Javier Barros Sierra 495, Park Plaza 3, piso 6, Colonia Zedec Santa Fe, Álvaro Obregón, Código Postal 01219, en la Ciudad de México.

En las siguientes notas a los estados financieros consolidados cuando se hace referencia a pesos, pesos mexicanos o “\$”, se trata de miles de pesos mexicanos. Al hacer referencia a “US\$”, dólares o dólares estadounidenses, se trata de miles de dólares de los Estados Unidos de América. Al hacer referencia en reales, reales brasileños o “R\$”, se trata de miles de reales de Brasil.

La Entidad 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 2020 y 2019.

Subsidiaria	% de participación	País	Actividad
Comercializadora de Lácteos y Derivados, S. A. de C. V. (“Comlade”)	100.00	México	Comercializadora de leche y productos lácteos en México
Abastecedora de Alimentos de México, S. A. de C. V. ⁽¹⁾	-	México	Entidad dedicada a la compra de leche fluida, fusionada en Comlade al inicio de 2020
Vigor Alimentos, S. A. y Subsidiarias (“Vigor”)	99.99	Brasil	Comercializadora de leche y productos lácteos en Brasil
Productos Lácteos de Centroamérica, S. A. y Subsidiarias	100.00	Guatemala	Comercializadora de leche y productos lácteos en Centroamérica
Lala Nicaragua, S. A.	100.00	Nicaragua	Comercializadoras de leche y productos lácteos en Centroamérica
Lala Branded Products, LLC y Subsidiarias	100.00	Estados Unidos de América	Comercializadora de leche y productos lácteos en Estados Unidos de América

(1) El 1 de enero de 2020, hizo efecto la fusión de la compañía Abastecedora de Alimentos de Mexico, S. A. de C. V. como fusionada a la compañía Comercializadora de Lácteos y Derivados, S. A. de C. V. como fusionante. Lo anterior no tuvo efectos en la posición financiera consolidada ni en sus resultados consolidados.



Eventos relevantes

Efectos por la pandemia de COVID-19.

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró pandemia la enfermedad infecciosa por virus SARS-COV2 (en lo sucesivo, “COVID-19”). El COVID-19 tuvo y continúa teniendo fuertes impactos en los sistemas de salud, económicos y sociales a nivel mundial. Se han tomado medidas sanitarias por las autoridades a nivel mundial, para limitar la propagación de este virus, que incluyen, entre otros, el distanciamiento social y el cierre de centros educativos (escuelas y universidades), establecimientos comerciales y negocios que se consideran no esenciales.

A continuación, se describen las principales implicaciones que la pandemia tuvo para la Entidad y su gestión de las mismas:

- **Desempeño operativo y financiero:** Las operaciones de Grupo Lala no se han interrumpido en ninguna de las regiones en las que opera mundialmente como resultado de la pandemia de COVID-19, ya que sus líneas de productos son ofrecidas en su mayoría por establecimientos comerciales que califican como una actividad esencial. Además, como resultado de las medidas de distanciamiento social, los hábitos de consumo han cambiado en los países en los que la Entidad tiene operaciones, incrementándose la demanda de los diferentes productos ofrecidos por Grupo Lala. Sin embargo, este aumento fue contrarrestado en cierta medida con una disminución en la demanda de productos en el canal de foodservice, debido principalmente al cierre temporal de hoteles y restaurantes. En virtud de lo anterior, el impacto principal se reflejó en las ventas consolidadas del año terminado el 31 de diciembre de 2020, con un incremento neto de 6.24%, con respecto al año anterior.
- **Liquidez:** Para hacer frente a la gestión del riesgo de liquidez y optimizar los flujos de efectivo ante cualquier imprevisto durante la pandemia, la Entidad extendió los periodos para realizar inversiones de capital significativas; adicionalmente, efectuó reducciones a su inversión en capital de trabajo y dispuso de líneas de crédito a corto plazo para mantenerlo en caja de manera precautoria, las cuales, se han liquidado de manera parcial durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020, y se pagaran en su totalidad en el corto plazo, al contar con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones. Adicionalmente durante el ejercicio 2020 la Entidad reestructuró parte de su deuda a largo plazo mediante la emisión de CEBURES como estrategia de liquidez (ver Notas 14 y 20).

La administración evalúa de manera continua las necesidades de pagos como parte de su estrategia de gestión de riesgos financieros y trabaja en conjunto con las instituciones financieras correspondientes, para garantizar que se obtengan las mejores condiciones de financiamiento y seguir cumpliendo con sus obligaciones.

- **Posición financiera:** Debido a las limitaciones en operación de ciertos clientes llevaron a la Entidad a aceptar la petición de extensión en el plazo de pago por parte de ciertos clientes, que se reflejaron de forma no significativa en la probabilidad de incumplimiento (ver Nota 6). Adicionalmente, los efectos de la pandemia derivaron en una evaluación detallada de indicios de deterioro en las subsidiarias (ver Nota 11).

A la fecha de la emisión de los estados financieros consolidados, la Entidad continúa monitoreando el desarrollo de su negocio acatando las regulaciones gubernamentales de los diferentes países en los cuales opera y respondiendo oportunamente a los cambios que se susciten. De igual manera, continúa tomando acciones para gestionar los riesgos operativos y financieros, con el fin de mantener la continuidad del negocio.



Emisión de Certificados Bursátiles – Durante los años 2020 y 2019, la Entidad realizó emisiones de Certificados Bursátiles en el mercado mexicano por un monto total de \$11,634 millones de pesos. Las transacciones fueron colocadas entre una base diversificada de inversionistas y se sobre suscribieron 1.05 veces.

	LALA 20	LALA 20-2	LALA 19	LALA 19-2
Monto	\$3,268 millones	\$1,366 millones	\$3,250 millones	\$3,750 millones
Vencimiento	Septiembre 2027	Septiembre 2023	Noviembre 2026	Mayo 2025
Plazo total	7 años	3 años	7 años	5 años
Tasa	Fija 7.54%	Variable TIEE 28 + 0.99%	Fija 8.18%	Variable TIEE 28 + 0.49%
Pago de capital	Al vencimiento	Al vencimiento	Al vencimiento	Al vencimiento
Pago de intereses	182 días	28 días	182 días	28 días
Fecha de colocación	17 de septiembre de 2020	17 de septiembre de 2020	20 de noviembre de 2019	20 de noviembre de 2019
Costos de emisión	\$16.4 millones	\$7.1 millones	\$2.6 millones	\$3.1 millones

Las emisiones cuentan con la calificación de “AA(mex)” por parte de Fitch Ratings y “HR AA” por HR Ratings.

Los recursos netos provenientes de estas emisiones se destinaron en su totalidad al refinanciamiento de pasivos.

Cierre de operaciones en Costa Rica

La Entidad anunció el 1 de diciembre de 2020 el cierre de sus operaciones en Costa Rica para el 11 de diciembre de 2020; como resultado de una evaluación de la huella geográfica, desempeño y compatibilidad dentro de la estrategia futura; y en línea con la estrategia de la Entidad de enfocarse en sus mercados clave, aumentar la rentabilidad y mejorar el retorno del capital invertido.

La operación de LALA en Costa Rica representa el 0.5% y 0.4% de las ventas anuales consolidadas de la Entidad al 31 de diciembre de 2020 y 2019, respectivamente. El cierre tiene un impacto de \$432,521 en la utilidad neta al 31 de diciembre de 2020 conformado de la siguiente manera: deterioro de \$245,127 aplicado a propiedades planta, y equipo, \$76,000 crédito mercantil, \$8,593 activos intangibles y \$102,801 por la provisión de gastos y contingencias del cierre.

La Entidad se encuentra en búsqueda activa de un comprador de algunos equipos de dicha operación, por lo cual dichos activos fueron clasificados como mantenidos para su venta dentro del estado de posición financiera al 31 de diciembre de 2020.

2. Cambio en políticas contables y revelaciones

En el año en curso, la Entidad ha aplicado una serie de interpretaciones modificadas, emitidas por el IASB que son obligatorias para un período contable que comienza el o después del 1 de enero de 2020. Las conclusiones relacionadas con su adopción se describen a continuación:



Modificaciones a la IFRS 16, Concesiones en renta relacionadas con COVID-19

Las modificaciones introducen un expediente práctico que provee a los arrendatarios la opción de no evaluar si una concesión de renta relacionada con COVID-19 es una modificación de arrendamiento. El expediente práctico es aplicable a concesiones de renta ocurridas como consecuencia directa de la pandemia del COVID-19, y solo si se cumplen todas las siguientes condiciones:

- a. El cambio en los pagos de renta es sustancialmente igual o menor a la renta que se pagaba inmediatamente previo al cambio.
- b. Cualquier reducción en los pagos de renta afecta únicamente a los pagos comprometidos hasta o antes del 30 de junio de 2021; y
- c. No existen cambios sustanciales a otros términos y condiciones del contrato de arrendamiento.

La Entidad evaluó las modificaciones a la IFRS 16, y determinó que la implementación de estas modificaciones no tuvo efectos significativos en los resultados, debido a que los beneficios por concesiones de renta derivadas de la pandemia por COVID-19, no fueron materiales.

Adicionalmente, la Entidad adoptó las siguientes interpretaciones modificadas, las cuales no tuvieron efectos en los estados financieros consolidados en el año en curso:

- Modificaciones a la IAS 1 y IAS 8 – Definición de material
- Modificaciones a la IFRS 3 – Concepto de negocio
- Modificaciones a la IFRS 9, IAS 39 y IFRS 7 – Reforma de la tasa de interés de referencia
- Modificaciones al marco conceptual de IFRS

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

A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, la Entidad no ha aplicado la siguientes nuevas y revisadas IFRS emitidas, pero aún no vigentes. La Entidad no espera que la adopción de las siguientes normas tenga un impacto material en los estados financieros en períodos futuros, considerando que no son de aplicabilidad significativa:

- Modificaciones a la IAS 1 – Clasificación de pasivos como circulantes y no circulantes ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 16 – Beneficios económicos antes del uso previsto de propiedades, planta y equipo ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 37 – Costos para completar un contrato oneroso ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IAS 41, *Activos biológicos* ⁽¹⁾
- Modificaciones a la IFRS 1, *Adopción inicial de las IFRS* ⁽¹⁾
- IFRS 17, *Contratos de seguros* ⁽²⁾

(1) En vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2022

(2) En vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2023

Adicionalmente, la Entidad está en continuo monitoreo de los avances al proyecto de reforma de las tasas de interés de referencia que modifican las normas como se menciona a continuación:

Fase 2 de la reforma de las tasas de interés de referencia (IBOR – Modificaciones a la IFRS 9, IAS 39, IFRS 7, IFRS 4 y IFRS 16)

Las tasas interbancarias de referencia como la LIBOR, EURIBOR y TIBOR, que representan el costo de obtener fondos no garantizados, han sido cuestionadas sobre su viabilidad como referencias de financiamiento en el largo plazo. Los cambios en la reforma a las tasas de interés de referencia en su fase 2, se refieren a las modificaciones de activos financieros, pasivos financieros y pasivos por arrendamiento, requerimientos de cobertura contable y de revelación de instrumentos financieros. Estas mejoras son efectivas a partir del 1 de enero de 2021 con aplicación retrospectiva, sin que se requiera rehacer los periodos comparativos.

Con respecto a la modificación de activos financieros, pasivos financieros y pasivos por arrendamiento, el IASB introdujo un expediente práctico que implica la actualización de la tasa de interés efectivo.



Por su parte, con respecto a la contabilidad de coberturas, las relaciones y documentaciones de coberturas deben reflejar las modificaciones a la partida cubierta, el instrumento de cobertura y el riesgo a cubrir. Las relaciones de cobertura deberán cumplir todos los criterios para aplicar contabilidad de cobertura, incluyendo los requerimientos de efectividad.

Finalmente, con respecto a las revelaciones, las entidades deberán revelar cómo están administrando la transición hacia tasas alternativas de referencia y los riesgos que puedan surgir de la transición; además, deberán incluir información cuantitativa sobre activos financieros y pasivos financieros no derivados, así como instrumentos financieros no derivados, que continúen bajo las tasas de referencia sujetas a la reforma y los cambios que hayan surgido a la estrategia de administración de riesgos.

La Entidad se encuentra en proceso de evaluar los impactos que se deriven de la aplicación de estas enmiendas. No obstante, a la fecha, se ha identificado que no hay productos materiales con relación a la tasa LIBOR; por lo tanto, únicamente se espera un impacto en las estimaciones contables donde se utilizan curvas de descuento, las cuales se verán impactadas por el cambio de LIBOR a SOFOR, por ejemplo, las valuaciones del valor razonable de los derivados.

3. Principales políticas contables

A continuación, se presentan las políticas de contabilidad más significativas seguidas por la Entidad, las cuales han sido aplicadas consistentemente en la preparación de su información financiera en los años que se presentan, a menos que se especifique lo contrario:

a. Declaración de cumplimiento

Los estados financieros consolidados de la Entidad 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 Contabilidad (“IASB, por sus siglas en inglés.”)

a. Bases de preparación

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por ciertos instrumentos financieros los cuales están valuados a su valor razonable al cierre de cada periodo, como se explica en las políticas contables incluidas más adelante. Los estados financieros consolidados se presentan en miles de pesos mexicanos (\$), salvo que se indique lo contrario.

i. Costo histórico

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, y si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición. El valor razonable para propósitos de medición y revelación de estos estados financieros consolidados se determina de acuerdo con la jerarquía que se describe más adelante, con excepción de las transacciones con pagos basados en acciones que están dentro del alcance de la IFRS 2 y de la IFRS 16 a partir del 1 de enero de 2019; y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, tales como el valor neto de realización de inventarios bajo el alcance de la IAS 2 o el valor en uso para fines del cálculo de deterioro bajo el alcance de la IAS 36.



Las mediciones de valor razonable se clasifican en Nivel 1, 2 o 3, con base en el grado en que son observables los datos de entrada para realizar la medición y su peso específico en la valuación, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1. Valuación realizada utilizando directamente la propia cotización del instrumento financiero, observable de fuentes independientes y referida a mercados activos. Por lo tanto, se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos que la entidad puede obtener a la fecha de la valuación.
- Nivel 2. Valuación realizada mediante técnicas que consideran datos de entrada observables en el mercado, distintos de los precios de cotización del Nivel 1.
- Nivel 3. Valuación que considera datos de entrada no observables en el mercado.

Conversión de conveniencia

Las cantidades expresadas en dólares estadounidenses al y por el año terminado el 31 de diciembre de 2020 y que se muestran en los estados consolidados de posición financiera, de resultados y otros resultados integrales, de cambios en el capital contable y de flujo de efectivo, se incluyen solamente para la conveniencia del lector y se considera información complementaria a la requerida por las IFRS. Dichas cantidades se convierten de pesos mexicanos al tipo de cambio de \$19.9487 por dólar estadounidense, que representa el tipo de cambio publicado el 31 de diciembre de 2020 en el Diario Oficial de la Federación. 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 estadounidenses a este u otro tipo de cambio.

b. Bases de consolidación de estados financieros

Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias, al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019. Las subsidiarias se consolidan a partir de la fecha en que Grupo Lala S.A.B. de C.V. adquiere control, directa o indirectamente, y continúan consolidándose hasta la fecha en la que dicho control se pierde.

El control se adquiere cuando la Entidad tiene poder sobre la inversión y está expuesta, o tiene derecho, a rendimientos variables derivados de su participación con dicha entidad invertida, además de que tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través del ejercicio de su poder.

La Entidad reevalúa 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 que se listaron anteriormente.

Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales desde la fecha en que la tenedora obtiene el control o hasta la fecha que se pierde, según sea el caso.

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

La utilidad y cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral de las subsidiarias se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

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, operaciones y transacciones intercompañías, las utilidades y pérdidas no realizadas resultantes de operaciones intercompañías, así como los dividendos, se han eliminado en la consolidación.

Cambios en las participaciones de la Entidad en las subsidiarias existentes

Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cambios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce en el capital contable y se atribuye a los propietarios de la Entidad.

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IFRS 9 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

c. Instrumentos financieros

Activos financieros

La Entidad clasifica y mide subsecuentemente sus activos financieros, de acuerdo con su modelo de negocio. De esta forma, los activos financieros pueden ser clasificados, al momento de su reconocimiento inicial, a costo amortizado, a valor razonable a través otros resultados integrales, y a valor razonable a través de resultados. La Administración determina la clasificación de sus activos financieros al momento de su reconocimiento inicial. Las compras y ventas de activos financieros se reconocen en la fecha de liquidación.

Los activos financieros se cancelan en su totalidad cuando el derecho a recibir los flujos de efectivo relacionados expira o es transferido y asimismo la Entidad ha transferido sustancialmente todos los riesgos y beneficios derivados de su propiedad, así como el control del activo financiero.

i. Activos financieros a costo amortizado

Los activos financieros a costo amortizado son aquellos que i) se conservan dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantener dichos activos para obtener los flujos de efectivo contractuales y ii) las condiciones contractuales del activo financiero dan lugar, en fechas especificadas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente.

ii. Activos financieros a su valor razonable a través de otros resultados integrales

Los activos financieros a su valor razonable a través de otros resultados integrales, son aquellos cuyo modelo de negocio se basa en obtener flujos de efectivo contractuales y vender activos financieros, además de que sus condiciones contractuales dan lugar, en fechas especificadas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente.



iii. Activos financieros a su valor razonable a través de resultados

Los activos financieros a su valor razonable a través de resultados, además de los descritos en el punto i de esta sección, son aquellos que no cumplen con las características para ser medidos a costo amortizado o a su valor razonable a través de otros resultados integrales, ya que: i) tienen un modelo de negocio distinto a aquellos que buscan obtener flujos de efectivo contractuales, u obtener flujos de efectivo contractuales y vender los activos financieros, o bien, ii) los flujos de efectivo que generan no son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente.

A pesar de las clasificaciones anteriores, la Entidad puede hacer las siguientes elecciones irrevocables en el reconocimiento inicial de un activo financiero:

- a. Presentar los cambios subsecuentes en el valor razonable de una inversión de capital en otros resultados integrales, siempre y cuando dicha inversión (en la que no se mantenga influencia significativa, control conjunto o control) no sea mantenida con fines de negociación, o sea una contraprestación contingente reconocida como consecuencia de una combinación de negocios.
- b. Designar un instrumento de deuda para ser medido a valor razonable a través de resultados, si al hacerlo elimina o reduce significativamente una asimetría contable que surgiría de la medición de activos o pasivos o el reconocimiento de las ganancias y pérdidas sobre ellos en diferentes bases.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad mantiene algunas inversiones en instrumentos de capital que mide a valor razonable con cambios en la utilidad integral, cuyo saldo no es significativo para los estados financieros consolidados.

iv. Deterioro de activos financieros

La Entidad aplica un nuevo modelo de deterioro basado en las pérdidas crediticias esperadas, en lugar de las pérdidas incurridas, aplicable a los activos financieros sujetos a dicha evaluación (i.e. activos financieros medidos a costo amortizado y a su valor razonable a través de otros resultados integrales), así como a las cuentas por cobrar por arrendamientos, activos de contratos, ciertos compromisos de préstamos por escrito y a los contratos de garantías financieras. Las pérdidas crediticias esperadas en estos activos financieros se estiman desde el origen del activo en cada fecha de reporte, tomando como referencia la experiencia histórica de pérdidas crediticias de la Entidad, ajustada por factores que son específicos de los deudores o grupos de deudores, las condiciones económicas generales y una evaluación tanto de la dirección actual, como de la previsión de condiciones futuras.

(i) Cuentas por cobrar comerciales

La Entidad utiliza un modelo simplificado de cálculo de pérdidas esperadas, mediante el cual reconoce las pérdidas crediticias esperadas durante el tiempo de vida de la cuenta por cobrar.

La Entidad hace un análisis de su portafolio de cuentas por cobrar a clientes, con el fin de determinar si existen clientes significativos para los cuales requiera una evaluación individual; por su parte, los clientes con características similares que comparten riesgos de crédito (participación en el portafolio de cuentas por cobrar, tipo de mercado, sector, área geográfica, etc.), se agrupan para ser evaluados de forma colectiva.

En su evaluación de deterioro, la Entidad puede incluir indicios de que los deudores o un grupo de deudores están experimentando dificultades financieras significativas, así como datos observables que indiquen que hay una disminución considerable en el estimado de los flujos de efectivo a recibir, incluyendo atrasos. Para fines de la estimación anterior, la



administración de la Entidad considera que lo siguiente constituye un evento de incumplimiento, ya que la experiencia histórica indica que los activos financieros no son recuperables cuando cumplen con cualquiera de los siguientes criterios:

- El deudor incumple los convenios financieros; o
- la información desarrollada internamente u obtenida de fuentes externas indica que es improbable que el deudor pague a sus acreedores, incluida la Entidad, en su totalidad (sin considerar ninguna garantía que tenga la Entidad).

La Entidad definió como umbral de incumplimiento, el plazo a partir del cual la recuperación de la cuenta por cobrar sujeta de análisis es marginal; en este caso, 180 días de atraso en México y Brasil, mientras que en Estados Unidos y Centroamérica se definieron 90 días de atraso, lo cual está en línea con la gestión de riesgos interna.

v. Baja de un activo financiero

La Entidad deja de reconocer un activo financiero únicamente cuando expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero o cuando se transfiere el control del activo financiero. Si la Entidad no transfiere ni retiene substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad y continúa reteniendo el control del activo transferido, la Entidad reconocerá su participación en el activo y la obligación asociada por los montos que tendría que pagar. Si la Entidad retiene substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de un activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo colateral por los recursos recibidos.

En la baja de un activo financiero en su totalidad, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por recibir y la ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales y resultados acumulados se reconocen en resultados.

En la baja de un activo financiero que no sea en su totalidad (por ejemplo, cuando la Entidad retiene una opción para recomprar parte de un activo transferido), la Entidad distribuye el importe en libros previo del activo financiero entre la parte que continúa reconociendo en virtud de su involucramiento continuo, y la parte que ya no reconoce sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes en la fecha de la transferencia. La diferencia entre el importe en libros imputable a la parte que ya no se reconoce y la suma de la contraprestación recibida por la parte no reconocida y cualquier ganancia o pérdida acumulada que le sea asignada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se reconoce en el resultado del ejercicio. La ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se distribuirá entre la parte que continúa reconociéndose y la parte que ya no se reconocen sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes.

Pasivos financieros

Los pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable y subsecuentemente se valúan a su costo amortizado usando el método de interés efectivo. Los pasivos en esta categoría se clasifican como pasivos circulantes cuando deban liquidarse dentro de los siguientes 12 meses; de lo contrario, se clasifican como no circulantes.

Las cuentas por pagar son obligaciones de pagar bienes o servicios que han sido adquiridos o recibidos por parte de proveedores en el curso ordinario del negocio. Los préstamos se reconocen inicialmente a su valor razonable, neto de los costos por transacción incurridos. Los préstamos son reconocidos posteriormente a su costo amortizado; cualquier diferencia entre los recursos recibidos (neto de los costos de la transacción) y el valor de liquidación se reconoce en el estado consolidado de resultados durante el plazo del préstamo utilizando el método del interés efectivo.



i. Baja de pasivos financieros

La Entidad da de baja los pasivos financieros si, y solo si, las obligaciones de la Entidad se cumplen, cancelan o han expirado. La diferencia entre el valor en libros del pasivo financiero dado de baja y la contraprestación pagada y por pagar se reconoce en resultados.

Adicionalmente, cuando la Entidad realiza una transacción de refinanciamiento y el pasivo anterior califica para ser dado de baja, los costos incurridos en el refinanciamiento se reconocen inmediatamente en resultados a la fecha de la extinción del pasivo financiero anterior.

Compensación de activos y pasivos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros se compensan y el monto neto se reporta en el estado consolidado de posición financiera si, cuando es legalmente exigible el derecho de compensar los montos reconocidos y existe la intención de liquidarlos sobre bases netas o de realizar el activo y pagar el pasivo simultáneamente.

d. **Inventarios**

Los inventarios de materia prima y empaque, 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 y empaque: al costo de adquisición de acuerdo con la fórmula del costeo estándar, el cual se revalúa a costo promedio al cierre de cada mes.

Productos terminados y en proceso: al costo real 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, se presentan a su costo o valor neto de realización, el que resulte menor y son reconocidas en el resultado al momento de su consumo o merma, respectivamente.

La Entidad registra las estimaciones necesarias para reconocer las disminuciones en el valor de sus inventarios por deterioro, obsolescencia, lento movimiento y otras causas que indiquen que el aprovechamiento o realización de los artículos que forman parte del inventario resultará inferior al valor registrado.

e. **Propiedades, planta y equipo**

Las propiedades, planta y equipo se presentan al costo de adquisición menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro reconocida. El costo representa el precio de compra del activo y los costos directamente atribuibles a ponerlo en su condición y ubicación para utilizarlo de acuerdo con los planes de la administración. Por su parte, los costos directamente atribuibles incluyen honorarios profesionales; costos de preparación de sitio; costos de pruebas para que el activo funcione adecuadamente; costos de instalación y montaje; costos de entrega; y beneficios a empleados ligados a la construcción y adquisición del activo.

Las mejoras a propiedades arrendadas en los que la Entidad actúa como arrendatario se reconocen inicialmente a su costo y se deprecian en el plazo menor entre su vida útil y la vida del contrato de arrendamiento al que estén ligadas.



La depreciación refleja el patrón de uso de los componentes significativos de propiedad, planta y equipo de la Entidad para generar beneficios económicos durante su vida útil estimada, considerando los valores residuales estimados y se reconoce en resultados como un gasto operativo, aplicando el método de línea recta (ver Nota 9). Un componente significativo se considera aquel cuyo costo en relación al del activo al que pertenece, es importante, así como su vida útil resulta sustancialmente distinta.

La vida útil estimada, el valor residual y el método de depreciación son revisados al final de cada año con base en 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. Los terrenos no se deprecian.

La vida útil refleja el periodo durante el cual la Entidad espera utilizar el activo y se estima como sigue:

	Vida útil estimada
Edificios	20 años
Maquinaria y equipo	17 años
Equipo de transporte	5 años
Mobiliario y otros	4 años

Por su parte, el valor residual de un activo representa el monto que la Entidad obtendría actualmente por venderlo, si dicho componente ya tuviera la antigüedad y las condiciones esperadas al final de su vida útil. Este valor se asigna únicamente cuando la Entidad mantiene expectativas de obtener beneficios económicos del activo a través de su venta al final de su vida útil.

Por lo anterior, la depreciación se calcula reduciendo del valor en libros el valor residual, entre la vida remanente del componente de propiedad, planta y equipo.

Un elemento de propiedades, planta y equipo se da de baja al momento de su venta o cuando no hay beneficios económicos futuros esperados del uso del equipo. La utilidad o pérdida que surja de la venta o retiro de una partida de propiedades, planta y equipo, se calcula como la diferencia entre los recursos que se reciben por la venta y el valor neto en libros del activo, y se reconoce en resultados.

f. Activos intangibles

Los activos intangibles son activos identificables, no monetarios, sin sustancia física y se reconocen a su costo (adquiridos de forma separada y costos de desarrollo) o su valor razonable (adquiridos a través de combinaciones de negocios). Para que un activo sea identificable, la Entidad evalúa si es separable (que pueda ser transferido, vendido o alquilado por separado) o si surge de derechos contractuales. Una vez que un activo califica como intangible, la Entidad estima si tiene una vida útil definida o indefinida; cuando un activo intangible tiene una vida útil definida, se amortiza en línea recta durante dicho periodo; mientras que, cuando un activo intangible tiene una vida útil indefinida, porque la Entidad no puede estimar razonablemente el periodo por el cual espera utilizar el activo, no se amortiza, pero se prueba anualmente por deterioro.

La vida útil refleja el periodo durante el cual la Entidad espera utilizar el activo y se estima como sigue:

	Vida útil estimada
Licencias	5 a 20 años
Acuerdos comerciales	10 a 20 años

La vida útil estimada y el método de amortización se revisan al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva.

Los gastos de investigación no se capitalizan y se reconocen en el estado consolidado de resultados en el ejercicio en el que se incurren.



Un activo intangible se da de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

g. *Deterioro de activos de larga duración y de activos intangibles distintos al crédito mercantil*

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las unidades generadoras de efectivo individuales, o de lo contrario, se asignan a la Entidad más pequeño de unidades generadoras de efectivo para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor en uso. Al evaluar el valor en uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o unidad generadora de efectivo) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación.

Posteriormente, cuando una pérdida por deterioro se revierte, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se incrementa al valor estimado revisado de su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros ajustado no exceda el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados, a menos que el activo correspondiente se reconozca a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión de la pérdida por deterioro se trata como un incremento en la revaluación.

h. *Activos clasificados como mantenidos para su venta*

Los activos a largo plazo (y grupos de activos para su disposición) clasificados como mantenidos para venta son valuados al menor entre el valor en libros y el valor razonable menos los costos de venta.

Los activos a largo plazo y los grupos de activos para su disposición se clasifican como mantenidos para venta si su valor en libros será recuperado a través de su venta y no mediante su uso continuo. Ésta condición se considera cumplida únicamente cuando la venta es altamente probable y el activo (o grupo de activos) está disponible para su venta inmediata en su condición actual y la administración debe estar comprometida con la venta, misma ser reconocida como venta finalizada en un plazo de un año a partir de la fecha de clasificación.



i. Crédito mercantil

El crédito mercantil que surge por la adquisición de un negocio se reconoce inicialmente al costo determinado a la fecha de adquisición del negocio (ver Nota 11), 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 evaluar el deterioro, el crédito mercantil se asigna a cada unidad generadora de efectivo (o grupos de unidades generadoras de efectivo) de la Entidad, que se espera será beneficiada por las sinergias de la combinación.

Las unidades generadoras de efectivo a las que se les ha asignado crédito mercantil se prueban por deterioro anualmente o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada. Si el monto recuperable de una unidad generadora de efectivo es menor a su valor en libros, la pérdida por deterioro se asigna primero para reducir el valor en libros de cualquier crédito mercantil asignado a la unidad y posteriormente a los otros activos de la unidad de manera prorrateada y con base en el valor en libros de cada activo dentro de la unidad. Cualquier pérdida por deterioro del crédito mercantil se reconoce directamente en resultados. Una pérdida por deterioro al crédito mercantil reconocida no se reversa en periodos posteriores.

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. 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.

j. Inversiones medidas bajo método de participación

Asociadas

Una asociada es una entidad sobre la cual la Entidad tiene influencia significativa. Influencia significativa es el poder de participar en decisiones sobre políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas. Las inversiones en asociadas se contabilizan utilizando el método de participación y se reconocen inicialmente al costo. La inversión de la Entidad en asociadas incluye el crédito mercantil identificado en la adquisición, neto de cualquier pérdida por deterioro acumulada.

La participación de la Entidad en las ganancias o pérdidas de la asociada posteriores a la adquisición, se reconoce en el estado consolidado de resultados y su participación en los otros resultados integrales posteriores a la adquisición será reconocida directamente en otras partidas del resultado integral. Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de la asociada iguala o excede su participación en la asociada, incluyendo las cuentas por cobrar no garantizadas, la Entidad no reconoce pérdidas futuras a menos que haya incurrido en obligaciones o haya hecho pagos en nombre de la asociada.

La Entidad evalúa a cada fecha de reporte si existe evidencia objetiva de que la inversión en la asociada está deteriorada. De ser así, la Entidad calcula el monto del deterioro como la diferencia entre el valor recuperable de la asociada y su valor en libros, y lo reconoce en "Participación en los resultados de inversiones bajo método de participación" en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.



Las ganancias no realizadas en transacciones entre la Entidad y sus asociadas se eliminan en función de la participación que se tenga sobre ellas. Las pérdidas no realizadas también se eliminan a menos que la transacción muestre evidencia que existe deterioro en el activo transferido. Cuando la Entidad deja de tener influencia significativa sobre una asociada, se reconoce en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales cualquier diferencia entre el valor razonable de la inversión retenida, incluyendo cualquier contraprestación recibida de la disposición de parte de la participación y el valor en libros de la inversión.

Negocios conjuntos

Los negocios conjuntos son aquellos acuerdos contractuales en los cuales existe un control conjunto debido a que las decisiones sobre las actividades relevantes requieren la aprobación unánime de las partes que comparten el control. Los negocios conjuntos se contabilizan utilizando el método de participación aplicado a una inversión en asociadas.

Los estados financieros consolidados incluyen dentro de inversiones en asociadas y negocios conjuntos principalmente la participación en las siguientes entidades:

	%	País	Actividad
	de participación		
Leche Bell, S. A. de C. V. y Bell Servicios, S. A. de C. V.	50.01	México	Comercializadora de leche y productos lácteos en México
Lala Elopak, S. A. de C. V.	51.00	México	Manufactura y comercialización de envase de cartón

k. Arrendamientos

La Entidad como arrendatario

La Entidad evalúa si un contrato es o contiene un contrato de arrendamiento, al inicio del plazo del contrato. Un arrendamiento se define como un contrato en el que se otorga el derecho a controlar el uso de un activo identificado, durante un plazo determinado, a cambio de una contraprestación. La Entidad reconoce un activo por derecho de uso y un pasivo de arrendamiento correspondiente, con respecto a todos los contratos de arrendamiento en los que funge como arrendatario, excepto en los siguientes casos: los arrendamientos a corto plazo (definidos como arrendamientos con un plazo de arrendamiento menor a 12 meses); arrendamientos de activos de bajo valor (definidos como arrendamientos de activos con un valor individual de mercado menor en un rango de hasta US\$5,000 (cinco mil dólares) de acuerdo a la clase de activo y con base en la política contable de capitalizaciones para 2020 y 2019, respectivamente; y, los contratos de arrendamiento cuyos pagos son variables (sin ningún pago fijo contractualmente definido). Para estos contratos que exceptúan el reconocimiento de un activo por derecho de uso y un pasivo por arrendamiento, la Entidad reconoce los pagos de renta como un gasto operativo en línea recta durante el plazo del arrendamiento.

El activo por derecho de uso se compone de los pagos de arrendamiento descontados a valor presente; los costos directos para obtener un arrendamiento; los pagos anticipados de arrendamiento; y las obligaciones de desmantelamiento o remoción de activos. La Entidad deprecia el activo por derecho de uso durante el período más corto del plazo de arrendamiento y la vida útil del activo subyacente; en este sentido, cuando una opción de compra en el contrato de arrendamiento es probable de ser ejercida, el activo por derecho de uso se deprecia en su vida útil. La depreciación comienza en la fecha de inicio del arrendamiento.

El pasivo por arrendamiento se mide en su reconocimiento inicial descontando a valor presente los pagos de renta mínimos futuros de acuerdo a un plazo, utilizando una tasa de descuento que represente el costo de obtener financiamiento por un monto equivalente al valor de las rentas del contrato, para la adquisición del activo subyacente, en la misma moneda y por un plazo similar al contrato correspondiente (tasa incremental de préstamos). Cuando los pagos del contrato contienen componentes que no son de rentas (servicios), la Entidad ha elegido, para algunas clases de activo, no



separarlos y medir todos los pagos como un componente único de arrendamiento; sin embargo, para el resto de las clases de activo, la Entidad mide el pasivo por arrendamiento únicamente considerando los pagos de componentes que son rentas, mientras que los servicios implícitos en los pagos se reconocen directamente en resultados como gastos operativos.

Para determinar el plazo del contrato de arrendamiento, la Entidad considera el plazo forzoso, incluyendo la probabilidad de ejercer cualquier derecho de extensión de plazo y/o de una salida anticipada.

Posteriormente, el pasivo por arrendamiento se mide aumentando el valor en libros para reflejar los intereses sobre el pasivo por arrendamiento (utilizando el método de interés efectivo) y reduciendo el valor en libros para reflejar los pagos de renta realizados.

Cuando existen modificaciones a los pagos de arrendamiento por concepto de inflación, la Entidad remide el pasivo por arrendamiento a partir de la fecha en que se conocen los nuevos pagos, sin reconsiderar la tasa de descuento. Sin embargo, si las modificaciones se relacionan con el plazo del contrato o con el ejercicio de una opción de compra, la Entidad evalúa de nueva cuenta la tasa de descuento en la remediación del pasivo. Cualquier incremento o disminución en el valor del pasivo por arrendamiento posterior a esta remediación, se reconoce incrementando o disminuyendo en la misma medida, según sea el caso, el valor del activo por derecho de uso.

Finalmente, el pasivo por arrendamiento se da de baja en el momento en que la Entidad liquida la totalidad de las rentas del contrato. Cuando la Entidad determina que es probable que ejercerá una salida anticipada del contrato que amerite un desembolso de efectivo, dicha consideración es parte de la remediación del pasivo que se cita en el párrafo anterior; sin embargo, en aquellos casos en los que la terminación anticipada no implique un desembolso de efectivo, la Entidad cancela el pasivo por arrendamiento y el activo por derecho de uso correspondiente, reconociendo la diferencia entre ambos inmediatamente en el estado consolidado de resultados.

La Entidad como arrendador

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad no mantiene contratos en donde funja como arrendador.

l. Transacciones en monedas extranjeras

Al preparar los estados financieros de cada entidad, las transacciones en moneda distinta a la moneda funcional de la Entidad (moneda extranjera) se reconocen utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas en que se efectúan las operaciones. Al final de cada periodo, las partidas monetarias denominadas en moneda extranjera se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a esa fecha. Las partidas no monetarias registradas a valor razonable, denominadas en moneda extranjera, se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a la fecha en que se determinó el valor razonable. Las partidas no-monetarias que se calculan en términos de costo histórico, en moneda extranjera, no se reconvierten.

Las diferencias en tipo de cambio en partidas monetarias se reconocen en los resultados del periodo, excepto cuando surgen por:

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de préstamos denominados en monedas extranjeras relacionados con activos en construcción para uso productivo futuro, las cuales se incluyen en el costo de dichos activos cuando se consideran como un ajuste a los costos por intereses sobre dichos préstamos denominados en monedas extranjeras;
- Diferencias en tipo de cambio provenientes de transacciones relacionadas con coberturas de riesgos de tipo de cambio; y



- Diferencias en tipo de cambio provenientes de partidas monetarias por cobrar o por pagar a una operación extranjera cuya liquidación no está planeada ni es posible realizar el pago (formando así parte de la inversión neta en la operación extranjera), las cuales se reconocen inicialmente en otros resultados integrales y se reclasifican desde el capital contable a resultados en reembolso de las partidas monetarias.

Conversión de operaciones extranjeras:

Para consolidar la información financiera de operaciones extranjeras que operan fuera de México (Brasil, Estados Unidos, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador y Guatemala), y que representan el 22 % y 24% de los ingresos netos consolidados y el 50% y 55% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2020 y 2019, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Entidad. La moneda funcional de las sociedades domiciliadas en Brasil, Estados Unidos de América, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador y Guatemala es el real brasileño, dólar estadounidense, córdoba nicaragüense, lempira, colon costarricense, dólar estadounidense y quetzal, respectivamente.

La información financiera de dichas operaciones extranjeras que se consolidan se convierte a la moneda de presentación, que es el peso mexicano, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la de presentación. Actualmente, la moneda funcional de las operaciones extranjeras es igual a la de registro de la operación extranjera, pero diferente a la moneda de presentación.

Para fines de la presentación de los estados financieros consolidados, los activos y pasivos de las operaciones extranjeras de la Entidad se expresan en pesos mexicanos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del periodo. Las partidas de ingresos y gastos se convierten a los tipos de cambio promedio vigentes del periodo, a menos que éstos fluctúen en forma significativa durante el periodo, en cuyo caso se utilizan los tipos de cambio a la fecha en que se efectúan las transacciones. Las diferencias en tipo de cambio que surjan, dado el caso, se reconocen en los otros resultados integrales y son acumuladas en el capital contable (atribuidas a las participaciones no controladoras cuando sea apropiado).

Los tipos de cambio vigentes al cierre de cada periodo son los siguientes:

	2020		2019	
Real (Brasil)	\$	3.84	\$	4.65
Dólar (Estados Unidos)	\$	19.95	\$	18.85
Córdoba (Nicaragua)	\$	0.57	\$	0.56
Lempira (Honduras)	\$	0.82	\$	0.76
Colón (Costa Rica)	\$	0.03	\$	0.03
Quetzal (Guatemala)	\$	2.56	\$	2.45

Los ajustes correspondientes al crédito mercantil y al valor razonable de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos generados en la adquisición de una operación en el extranjero se consideran como activos y pasivos de dicha operación y se convierten al tipo de cambio vigente al cierre del periodo de reporte. Las diferencias de cambio resultantes se reconocen en otros resultados integrales.

En la venta de una operación extranjera es decir, venta de toda la participación de la Entidad en una operación extranjera, o una disposición que involucre una pérdida de control en la subsidiaria que incluya una operación extranjera, pérdida parcial de control conjunto sobre una entidad controlada conjuntamente que incluya una operación extranjera, parcial de la cual el interés retenido se convierte en un instrumento financiero; todas las diferencias en tipo de cambio acumuladas en capital relacionadas con esa operación atribuibles a la Entidad se reclasifican a los resultados.



m. Costos por préstamos

Cuando la Entidad tiene activos cuya construcción o adquisición requieren un periodo sustancial, se consideran activos calificables, a los cuales se les capitalizan los costos por préstamos originados por deuda específicamente adquirida para la construcción o adquisición del activo en cuestión; o en su caso, los costos por intereses generados por préstamos generales mantenidos por la Entidad en línea con su estrategia de financiamiento de inversiones de capital.

Los costos por préstamos generales incluyen los intereses que incurre la Entidad en relación con los mismos. Por lo tanto, la Entidad capitaliza los intereses en la proporción correspondiente a la relación entre el saldo de activos calificables al cierre de cada periodo de reporte y el saldo de los préstamos que devengan intereses.

En el caso de que se obtengan préstamos específicos para construir o adquirir un activo calificable, el ingreso que se obtiene por la inversión temporal de fondos de préstamos específicos pendientes de ser utilizados en activos calificables, se deduce de los costos por préstamos elegibles para ser capitalizados.

Todos los otros costos por préstamos se reconocen en los resultados durante el periodo en que se incurren.

n. Beneficios a los empleados

Beneficios a los empleados a corto plazo

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y prima vacacional por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Participación de los trabajadores en las utilidades (“PTU”)

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de costo de ventas en el estado consolidado de resultados.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 de la misma Ley.

Beneficios a empleados por terminación y al retiro

México:

Las entidades 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 (beneficios al retiro), así como pagar liquidaciones a los trabajadores sindicalizados que son despedidos bajo ciertas circunstancias (beneficios por terminación).

La Entidad otorga en México pensiones de retiro a empleados no sindicalizados que cumplan 65 años de edad, con opción de jubilación anticipada a partir de los 50 años de edad. Las pensiones se determinan con base en las compensaciones de los empleados en su último año de trabajo, los años de antigüedad en la Entidad y su edad al momento del retiro (beneficios al retiro). Las primas de antigüedad que se cubren al personal se determinan con base en lo establecido en la Ley Federal del Trabajo en México. Asimismo, se incluye la provisión de indemnizaciones provenientes de la obligación constructiva de la Indemnización Legal a edades avanzadas exclusivamente para personal sindicalizado.



Brasil:

De acuerdo a la legislación laboral en Brasil, las subsidiarias de este país no cuentan con ninguna obligación de pago al retiro ni por la terminación de la relación laboral, por lo que no se reconoce un pasivo por estos conceptos.

Estados Unidos:

Las subsidiarias de Estados Unidos cuentan con planes de aportaciones de previsión que califican como 401 (k) y se basan en las leyes fiscales de Estados Unidos de América. Los planes están disponibles para prácticamente todos los empleados. La Entidad iguala las contribuciones hasta el 3.0% del salario pagado al empleado lo cual es erogado conforme se devenga.

Centroamérica (CAM):

De acuerdo a legislación laboral en Nicaragua, el empleador tiene la obligación de pagar al trabajador una indemnización equivalente a un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo; veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año. En ningún caso la indemnización será menor de un mes ni mayor de cinco meses.

En Guatemala, el monto del beneficio será igual a un mes de salario por cada año de servicio.

En el caso de los planes de beneficios definidos, que incluyen prima de antigüedad, plan de pensiones y beneficios al retiro para empleados sindicalizados, su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada periodo sobre el que se informa. Las remediones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo (en su caso) y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en otros resultados integrales en el período en el que ocurren. Las remediones reconocidas en otros resultados integrales se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Costo por servicios pasados se reconoce en resultados en el período de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del período de la obligación el activo o pasivo por beneficios definidos. Los costos por beneficios definidos se clasifican de la siguiente manera:

- Costo por servicio (incluido el costo del servicio actual, costo de los servicios pasados, así como las ganancias y pérdidas por reducciones o liquidaciones).
- Los gastos o ingresos por interés netos.
- Remediones

La Entidad presenta los dos primeros componentes de los costos por beneficios definidos como un gasto o un ingreso según la partida. Las ganancias y pérdidas por reducción del servicio se reconocen como costos por servicios pasados.

Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado consolidado de posición financiera, representan las pérdidas y ganancias actuales en los planes por beneficios definidos de la Entidad. Cualquier ganancia que surja de este cálculo se limita al valor presente de cualquier beneficio económico disponible de los reembolsos y reducciones de contribuciones futuras al plan (usando una tasa de descuento con base en bonos gubernamentales).

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

o. Impuestos a la utilidad e impuesto al valor agregado

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos. Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, respectivamente. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.



1. Impuestos a la utilidad causados

Los activos y pasivos por impuestos a la utilidad corrientes 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 aquellas 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 Entidad opera y genera utilidades gravables.

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.

2. Impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos se determinan 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 posición financiera.

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

- Cuando el pasivo por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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:

- Cuando el activo por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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 a la utilidad diferidos. Los activos por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad diferidos.

Los activos y pasivos por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad diferidos relacionados con partidas reconocidas fuera de las utilidades o pérdidas, también se reconocen fuera de las utilidades o pérdidas. Las partidas por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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 a la utilidad diferidos se relacionan con la misma entidad fiscal y la misma autoridad fiscal.

3. Impuestos al consumo

México:

Los ingresos, gastos y activos se reconocen sin incluir el monto de Impuesto al Valor Agregado (“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 posición financiera.

Los principales productos que vende la Entidad 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.

Brasil:

ICMS:

Es un impuesto estatal que incide sobre las ventas de bienes y servicios, tanto en las operaciones internas como en las interestatales. La base del impuesto generalmente es el precio de venta, mediante la aplicación de una tasa variable del 17% al 20% en el mismo estado en que se realiza la transacción. En cuanto a las operaciones interestatales, la tasa puede ser 4%, 7% o 12%. Para fines de pago, el impuesto calculado sobre la venta se deduce del impuesto acreditado sobre las adquisiciones de bienes y servicios (materiales, embalajes, fletes, entre otros).

PIS/COFINS:

Son impuestos federales sobre las ventas y la importación de bienes y servicios. Estos impuestos se incluyen dentro del precio de venta. La tasa aplicable a las subsidiarias de Brasil es del 0% para la venta de productos lácteos y del 9.25% la venta de otros productos (1.65% de PIS y 7.6% de COFINS). De forma similar al IVA en México, al impuesto acumulado sobre las ventas se les deduce el impuesto acreditado de algunos gastos y por compras de bienes y servicios. Y en caso de ser mayor el impuesto acreditado este puede ser recuperado.

Estados Unidos:

La tasa del impuesto al consumo varía entre los estados en un rango del 0% al 7%.



Centroamérica:

Los productos que comercializa la Entidad en los países de Nicaragua, Costa Rica, Honduras, Guatemala y el Salvador a la tasa del 15%, 13%, 15%, 12% y 13%, respectivamente.

4. Posiciones fiscales

La administración de la Compañía evalúa periódicamente las posiciones ejercidas en las declaraciones de impuestos con respecto a situaciones en las que la legislación aplicable es sujeta de interpretación. Se reconocen provisiones cuando, de acuerdo con su juicio, es probable que exista un desembolso futuro a pagar a las autoridades fiscales en sus facultades de revisión.

p. Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe que se reconoce como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación. Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo (cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es material).

Cuando se espera la recuperación de algunos o de todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión por parte de un tercero, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

Pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios

Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a su valor razonable, en la fecha de adquisición. Al final de los periodos de reporte subsecuentes, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con la IAS 37 y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida.

q. Instrumentos de capital

Un instrumento de capital consiste en cualquier contrato que evidencie un interés residual en los activos de la Entidad luego de deducir todos sus pasivos. Los instrumentos de capital emitidos por la Entidad se reconocen por los recursos recibidos, neto de los costos directos de emisión. Los instrumentos de capital comprenden las acciones comunes de la Entidad.

La recompra de acciones propias de la Entidad o su recolocación, se reconocen directamente en el capital social por la parte nominal de dichas acciones y cualquier diferencial del valor nominal con el precio en la compra o venta de dichas acciones se reconoce como prima por recompra de acciones. Ninguna ganancia o pérdida se reconoce en resultados en la compra, venta, emisión o amortización de los instrumentos de capital propio de la Entidad.

r. Instrumentos financieros derivados

La Entidad utiliza una variedad de instrumentos financieros derivados para manejar su exposición a los riesgos de volatilidad en tipos de cambio y tasas de interés, incluyendo contratos *forward* de moneda extranjera y *swaps* de tasa de interés. En la Nota 20 se incluye una explicación más detallada sobre los instrumentos financieros derivados en 2020 y 2019, respectivamente.



Los derivados se reconocen inicialmente al valor razonable a la fecha en que se suscribe el contrato del derivado y posteriormente se revalúan a su valor razonable al final del periodo de reporte. La ganancia o pérdida resultante se reconoce en los resultados inmediatamente a menos que el derivado esté designado y sea efectivo como un instrumento de cobertura, en cuyo caso la oportunidad del reconocimiento en los resultados dependerá de la naturaleza de la relación de cobertura.

Los derivados se contabilizan como activos financieros cuando el valor razonable es positivo y como pasivos financieros cuando el valor razonable es negativo.

Derivados implícitos

Los derivados implícitos en otros instrumentos financieros o en otros contratos (contratos anfitriones) se tratan como derivados separados cuando sus riesgos y características no están estrechamente relacionados con los de los contratos anfitriones y cuando dichos contratos no se registran a su valor razonable con cambios a través de resultados.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad no mantiene derivados implícitos.

Contabilidad de coberturas

La Entidad designa ciertos instrumentos financieros derivados como de cobertura contable, los cuales incluyen derivados, con respecto al riesgo de moneda extranjera y de tasa de interés, ya sea como coberturas de valor razonable o coberturas de flujo de efectivo. La cobertura del riesgo de moneda extranjera de un compromiso en firme se contabiliza como cobertura de flujos de efectivo o cobertura de valor razonable, dependiendo del instrumento financiero derivado utilizado.

Para la evaluación de las coberturas, la Entidad sigue los lineamientos establecidos en la IFRS 9, el cual requiere un análisis más robusto y de forma cualitativa y requiere alinear todas las relaciones de cobertura con la estrategia de administración de riesgos. Grupo Lala contrata y designa sus instrumentos financieros derivados como coberturas, de acuerdo con lo establecido en su política de riesgos.

Al inicio de la cobertura, la Entidad documenta la relación entre el instrumento de cobertura y la partida cubierta, así como los objetivos de la administración de riesgos y su estrategia de administración para emprender diversas transacciones de cobertura. Adicionalmente, al inicio de la cobertura y sobre una base continua, la Entidad documenta si el instrumento de cobertura es altamente efectivo para compensar la exposición a los cambios en el valor razonable o los cambios en los flujos de efectivo de la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto.

La Entidad rebalancea las relaciones de cobertura, de acuerdo a lo establecido en la IFRS 9, cuando una relación de cobertura deja que cumplir con los requisitos de efectividad relacionados a la razón de cobertura, pero la estrategia de administración de riesgos para esta cobertura sigue siendo la misma. En estos casos, Grupo Lala ajusta la razón de cobertura de la relación de cobertura para que cumpla con los criterios de efectividad nuevamente. Sin embargo, si la estrategia de administración de riesgos para la cobertura deja de ser la misma, la relación de cobertura se discontinúa.

La Nota 20 incluye detalles sobre el valor razonable de los instrumentos financieros derivados usados para propósitos de cobertura.

- Coberturas de valor razonable

Los cambios en el valor razonable de los derivados que se designan y califican como coberturas de valor razonable se reconocen de forma inmediata en los resultados, junto con cualquier cambio en el valor razonable del activo o pasivo cubierto que se atribuya al riesgo cubierto. El cambio en el valor razonable del instrumento de cobertura y el cambio en la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto se reconocen en el rubro del estado consolidado de resultados relacionado con la partida cubierta.



La contabilización de coberturas se discontinúa cuando el instrumento de cobertura vence o se vende, termina, o se ejerce, o cuando deja de cumplir con los criterios para la contabilización de coberturas. El ajuste a valor razonable del valor en libros de la partida cubierta que surge del riesgo cubierto, se amortiza contra resultados a partir de esa fecha.

- Coberturas de flujo de efectivo

La porción efectiva de los cambios en el valor razonable de los derivados que se designan y califican como cobertura de flujo de efectivo se reconoce en otros resultados integrales y se acumulan bajo el título de reserva de flujos de efectivo cubiertos. Las pérdidas y ganancias relativas a la porción no efectiva del instrumento de cobertura, se reconoce inmediatamente en los resultados, y se incluye en el rubro de gastos financieros, productos financieros, según sea el caso.

Los montos previamente reconocidos en los otros resultados integrales y acumulados en el capital contable, se reclasifican a los resultados en los periodos en los que la partida cubierta se reconoce en los resultados, en el mismo rubro de la partida cubierta reconocida. Sin embargo, cuando una transacción pronosticada que está cubierta da lugar al reconocimiento de un activo no financiero o un pasivo no financiero, las pérdidas o ganancias previamente acumuladas en el capital contable, se transfieren y se incluyen en la valuación inicial del costo del activo no financiero o del pasivo no financiero.

La contabilización de coberturas se discontinúa cuando el instrumento de cobertura vence o se vende, termina, o se ejerce, o cuando deja de cumplir con los criterios para la contabilización de coberturas. Cualquier ganancia o pérdida acumulada del instrumento de cobertura que haya sido reconocida en el capital continuará en el capital hasta que la transacción pronosticada sea finalmente reconocida en los resultados. Cuando ya no se espera que la transacción pronosticada ocurra, la ganancia o pérdida acumulada en el capital, se reconocerá inmediatamente a los resultados.

s. ***Reconocimiento de ingresos***

Los ingresos comprenden el valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir por la venta de bienes y en el curso normal de operaciones y se presenta en el estado consolidado de resultados netos del importe de consideraciones variables, las cuales comprenden el importe estimado de devoluciones de clientes, rebajas y descuentos similares y de pagos realizados a los clientes.

Para el reconocimiento de ingresos de contratos con clientes, se utiliza un modelo integral para la contabilización de ingresos, el cual está basado en un enfoque de cinco pasos que consiste en lo siguiente: (1) identificar el contrato; (2) identificar las obligaciones de desempeño en el contrato; (3) determinar el precio de la transacción; (4) asignar el precio de la transacción a cada obligación de desempeño en el contrato; y (5) reconocer el ingreso cuando se satisface la obligación de desempeño.

Los contratos con clientes están dados por órdenes de compra, cuyos costos se componen por las promesas para producir, distribuir y entregar productos con base en los términos y condiciones contractuales establecidos, los cuales no conllevan un juicio significativo para determinarse. Cuando existen pagos relacionados con la obtención de contratos, éstos se capitalizan y se amortizan en la duración del contrato.

Las obligaciones de desempeño no son separables y tampoco se satisfacen parcialmente, ya que las operaciones se derivan de la venta de productos y se satisfacen en un punto en el tiempo. Por su parte, los términos de pago identificados en la mayoría de las fuentes de ingreso son de corto plazo, con consideraciones variables principalmente enfocadas en descuentos y rebajas de producto que se otorgan a los clientes, sin componentes de financiamiento ni garantías. Dichos descuentos e incentivos a clientes se reconocen como una reducción a los ingresos o como gastos de venta, de acuerdo con su naturaleza. Estos programas incluyen descuentos a clientes por ventas de productos basados en: i) volumen de ventas (normalmente se reconocen como una reducción de ingresos) y ii) promociones de productos en puntos de venta (normalmente reconocidos como gastos de venta), principalmente. Por lo tanto, la asignación del precio es directa sobre las obligaciones de desempeño de producción, distribución y entrega, incluyendo los efectos de consideraciones variables.



La Entidad mantiene obligaciones por devoluciones de producto de sus clientes y realiza una estimación relacionada con el derecho de los clientes a devolver o sustituir productos que no se logran vender o que caducan, atendiendo al canal de distribución al que pertenecen. La creación de dicha estimación está basada en el comportamiento histórico de los clientes y la vida útil del producto, estimando el pasivo correspondiente mediante la aplicación del método del valor esperado.

La Entidad reconoce ingresos en un punto en el tiempo, cuando el control de los productos vendidos ha sido transferido al cliente, lo cual está dado por el momento de la entrega de los bienes prometidos al cliente de acuerdo con los términos negociados. Por lo tanto, se reconoce una cuenta por cobrar cuando se han cumplido las obligaciones de desempeño, reconociendo el ingreso correspondiente; por su parte, las consideraciones recibidas antes de completar las obligaciones de desempeño de producción, distribución y entrega se reconocen como anticipos de clientes (pasivos del contrato).

El ingreso por dividendos de inversiones se reconoce una vez que se han establecido los derechos de los accionistas para recibir este pago (siempre que sea probable que los beneficios económicos fluirán para la Entidad y que el ingreso pueda ser valuado confiablemente).

t. 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 2020 y 2019, no existieron instrumentos potencialmente dilutivos.

4. Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

a. Juicios críticos:

Determinación de la moneda funcional

Para determinar la moneda funcional de la Entidad, la administración evalúa el ambiente económico en el que primariamente genera y desembolsa efectivo. Para ello, se consideran factores relacionados con las ventas, los costos, fuentes de financiamiento y flujos de efectivo generados por la operación.

Determinación del ejercicio de control sobre ciertas inversiones en acciones

La administración de la Entidad evalúa los derechos que mantiene para la toma de decisiones sobre las inversiones en acciones en donde no mantiene la totalidad de los derechos de voto, con la finalidad de determinar si ejerce control, control conjunto o influencia significativa, para determinar los requerimientos contables a aplicar sobre dichas inversiones.



b. Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones:

Los supuestos clave, relacionados con el futuro y otras fuentes clave de la incertidumbre relacionada con la estimación a la fecha del estado de posición 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 Entidad 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 Entidad.

Estimación de probabilidades de incumplimiento y tasa de recuperación para aplicar el modelo de pérdidas esperadas en el cálculo de deterioro de activos financieros.

La Entidad asigna a los clientes con los que mantiene una cuenta por cobrar a cada fecha de reporte, ya sea de manera individual o en grupo, una estimación de la probabilidad de incumplimiento en el pago de las cuentas por cobrar y la tasa de recuperación estimada, con la finalidad de reflejar los flujos de efectivo que se espera recibir de los saldos vigentes en dicha fecha.

Análisis de deterioro de crédito mercantil

Determinar si el crédito mercantil ha sufrido deterioro implica el cálculo del valor de uso de las unidades generadoras de efectivo a la cuales ha sido asignado el crédito mercantil. El cálculo del valor de uso requiere que la Entidad determine los flujos de efectivo futuros que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor presente. Cuando los flujos de efectivos futuros reales son inferiores a lo esperado, puede producirse una pérdida material por deterioro. Las hipótesis utilizadas para determinar el importe recuperable para cada unidad generadora de efectivo de la Entidad incluyendo un análisis de sensibilidad, se explican en la Nota 11.

Recuperabilidad de los activos por impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos activos se reconocen principalmente 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 una estimación para determinar los activos por impuestos a la utilidad diferidos que se pueden reconocer, con base en la secuencia temporal probable y el nivel de beneficios fiscales futuros con las futuras estrategias de planificación fiscal.

Activos de larga duración, crédito mercantil e intangibles

La Entidad revisa los indicios de deterioro en activos depreciables y amortizables anualmente, o cuando ciertos eventos o circunstancias indican que el valor contable podría no ser recuperado en la vida útil restante de dichos activos. Por su parte, el crédito mercantil y los activos intangibles con una vida útil indefinida se sujetan a pruebas de deterioro al menos cada año y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

Para ambos casos, la Entidad realiza estimaciones de supuestos relevantes para llevar a cabo la valuación y definir si sus activos de larga duración, el crédito mercantil e intangibles deben reflejar un deterioro porque se ha reducido el monto de beneficios económicos futuros que es probable que se obtengan de los mismos.

Estimación de la tasa de descuento para calcular el valor presente de los pagos de renta mínimos futuros

La Entidad estima la tasa de descuento a utilizar en la determinación del pasivo por arrendamiento, con base en la tasa incremental de préstamos (“IBR”, por sus siglas en inglés).



La Entidad utiliza un modelo de tres niveles, con el cual determina los tres elementos que componen la tasa de descuento: (i) tasa de referencia, (ii) componente de riesgo de crédito y (iii) ajuste por características del activo subyacente. En dicho modelo, la administración también considera sus políticas y prácticas para obtener financiamiento, distinguiendo entre el obtenido a nivel corporativo (es decir, por la tenedora), o bien, a nivel de cada subsidiaria. Finalmente, para los arrendamientos de bienes inmuebles, o bien, en los cuales existe una evidencia significativa y observable de su valor residual, la Entidad estima y evalúa un ajuste por características del activo subyacente, atendiendo a la posibilidad de que dicho activo sea otorgado como colateral o garantía ante el riesgo de incumplimiento.

Estimación del plazo de los contratos de arrendamiento

La Entidad define el plazo de los arrendamientos como el periodo por el cual existe un compromiso contractual de pago, considerando el periodo no cancelable del contrato, así como las opciones de renovación y de terminación anticipada que es probable que se ejerzan. La Entidad participa en contratos de arrendamiento que no tienen un plazo forzoso definido, un periodo de renovación definido (en caso de contener una cláusula de renovación), o bien, renovaciones automáticas anuales, por lo que, para medir el pasivo por arrendamiento, estima el plazo de los contratos considerando sus derechos y limitaciones contractuales, su plan de negocio, así como las intenciones de la administración para el uso del activo subyacente. Adicionalmente, la Entidad considera las cláusulas de terminación anticipada de sus contratos y la probabilidad de ejercerlas, como parte de su estimación del plazo del arrendamiento.

Vidas útiles y valores residuales de activos de propiedad, planta y equipo

Las vidas útiles de los activos de propiedad, planta y equipo reflejan el periodo estimado por la administración para generar beneficios económicos futuros de dichos activos. Las vidas útiles son revisadas periódicamente al menos una vez al año y están basadas en las condiciones actuales de los activos y la estimación del periodo durante el cual continuará generando beneficios económicos a la Entidad. Si existen cambios en la estimación de vidas útiles, se afecta prospectivamente el valor en libros de los activos, así como el gasto por amortización o depreciación según corresponda.

Por su parte, la administración define si desde el reconocimiento inicial, tiene la expectativa de obtener beneficios económicos futuros de sus activos de propiedad, planta y equipo, a través de la venta y no del uso, para estimar el monto que recibiría al día de hoy, si el activo estuviera en las condiciones del final de su vida útil; esta estimación se revisa de manera anual y se ajusta de manera prospectiva en caso de que exista algún cambio en la misma.

5. Efectivo y equivalentes

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad tiene los siguientes saldos de efectivo y equivalentes:

	2020	2019
Caja chica	\$ 1,504	\$ 1,126
Bancos	2,859,402	639,075
Efectivo restringido	318	2,399
Inversiones disponibles a la vista	<u>1,916,148</u>	<u>890,350</u>
	<u>\$ 4,777,372</u>	<u>\$ 1,532,950</u>

6. Cuentas por cobrar a clientes

Un análisis de las cuentas por cobrar a clientes al 31 de diciembre 2020 y 2019, se muestra a continuación:

	2020	2019
Cuentas por cobrar a clientes	\$ 6,521,628	\$ 6,622,956
Estimación por deterioro de cuentas por cobrar	<u>(333,234)</u>	<u>(340,583)</u>
	<u>\$ 6,188,394</u>	<u>\$ 6,282,373</u>



Las cuentas por cobrar a clientes no generan intereses y el plazo de crédito promedio sobre las ventas es de 30 días.

Con respecto al riesgo crediticio en sus cuentas por cobrar, la Entidad evalúa y valora el riesgo de sus activos financieros por cobrar, como se describe en la Nota 20.

Los movimientos de la estimación por deterioro de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2020 y 2019, con el modelo de pérdidas esperadas utilizado por la Entidad:

	México	Brasil	Estados Unidos	CAM	Total
Valor en libros expuesto al riesgo al 31 de diciembre de 2019	\$ 4,308,101	\$ 1,782,587	\$ 294,603	\$ 237,665	\$ 6,622,956
Saldo inicial de la estimación por deterioro al 1 de enero de 2019	362,078	45,144	14,739	3,907	425,868
Incrementos en la reserva	203,783	32,445	-	2,750	238,978
Cancelaciones de la reserva	<u>(309,694)</u>	<u>(7,907)</u>	<u>(6,662)</u>	<u>-</u>	<u>(324,263)</u>
Saldo final de la estimación por deterioro al 31 de diciembre de 2019	<u>\$ 256,167</u>	<u>\$ 69,682</u>	<u>\$ 8,077</u>	<u>\$ 6,657</u>	<u>\$ 340,583</u>
Valor en libros expuesto al riesgo al 31 de diciembre de 2020	\$ 4,354,546	\$ 1,694,511	\$ 239,461	\$ 233,110	\$ 6,521,628
Saldo inicial de la estimación por deterioro a 1 de enero de 2020	256,167	69,682	8,077	6,657	340,583
Incrementos en la reserva	420,843	5,052	6,986	10,954	443,835
Cancelaciones de la reserva	<u>(403,719)</u>	<u>(24,334)</u>	<u>(9,612)</u>	<u>(13,519)</u>	<u>(451,184)</u>
Saldo final de la estimación por deterioro al 31 de diciembre de 2020	<u>\$ 273,291</u>	<u>\$ 50,400</u>	<u>\$ 5,451</u>	<u>\$ 4,092</u>	<u>\$ 333,234</u>

	Rango de Probabilidades de Incumplimiento								Severidad de la Pérdida
	Vigente	1-30	30-60	60-90	90-120	120-150	150-180	+180	
México									
<i>Evaluación Individual</i>	0.15%-0.45%	0.60%-2.84%	5.86%-13.28%	16.20%-24.88%	32.05%-44.61%	42.91%-64.01%	64.16%-85.05%	100%	0%
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.20%	1.33%	9.70%	21.73%	36.71%	55.60%	71.90%	100%	100%
Brasil									
<i>Evaluación Individual</i>	0.01%-0.26%	0.17%-20.62%	1.20%-63.73%	2.24%-93.10%	9.74%-100%	19.69%-100%	34.54%-100%	100%	0%
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.64%	13.76%	35.59%	64.66%	74.81%	90.31%	95.39%	100%	100%
Estados Unidos									
<i>Evaluación Individual</i>	2.16%	17.90%	37.27%	62.18%	100%	100%			
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.00%-0.54%	0.00%-1.68%	0.00%-30.63%	0.00%-100%	100%	100%			
CAM									
<i>Evaluación Individual</i>	0.00% - 0.77%	0.00% - 4.23%	0.00% - 13.76%	0.00% - 40.94%	100%	100%			
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.00% - 23.18%	0.00% - 100%	0.00% - 96.15%	0.00% - 100%	100%	100%			



La variación positiva en la estimación por deterioro de cuentas por cobrar por \$7,349 en el año terminado el 31 de diciembre de 2020 con respecto al 31 de diciembre de 2019, y la variación por \$85,285 en el año terminado el 31 de diciembre de 2019 con respecto al 31 de diciembre de 2018, se debieron principalmente a que se implementó una estrategia de cobro a clientes cuyo saldo no se esperaba recuperar.

Los incrementos y disminuciones en la estimación por deterioro de cuentas por cobrar se reconocen en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales dentro del rubro de gastos de venta.

La Entidad no mantiene ningún tipo de garantía o colateral que mitigue la exposición al riesgo de crédito de los activos financieros.

7. Impuestos por recuperar

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad tiene los siguientes saldos de impuestos por recuperar:

	2020	2019
Impuestos por recuperar a corto plazo:		
IVA	\$ 2,929,095	\$ 2,249,909
ICMS y otros	232,913	284,922
PIS y COFINS	192,211	338,637
Impuestos a la utilidad por recuperar	<u>1,038,972</u>	<u>1,127,955</u>
Total	<u>\$ 4,393,191</u>	<u>\$ 4,001,423</u>
Impuestos por recuperar a largo plazo:		
PIS y COFINS a la fecha de adquisición ⁽ⁱ⁾	\$ 822,929	\$ 879,799
ICMS	<u>577,054</u>	<u>494,350</u>
Total	<u>\$ 1,399,983</u>	<u>\$ 1,374,149</u>

- (i) La Entidad mantiene PIS y COFINS provenientes de la adquisición de Vigor en 2017. De acuerdo con los términos contractuales establecidos en dicha adquisición, cuando Vigor utilice, recupere u obtenga algún beneficio de dichos impuestos por recuperar, se obliga a pagar el mismo importe a sus anteriores accionistas, consecuentemente se reconoce un pasivo por el mismo importe dentro de otras cuentas por pagar a corto y largo plazo, según corresponda el periodo de recuperación esperado.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el periodo de recuperación de los impuestos al consumo por recuperar es como sigue:

	2020	2019
IVA, ICMS y PIS y COFINS:		
De 1 a 60 días	\$ 1,367,089	\$ 872,277
De 61 a 120 días	573,911	521,430
De 121 a 365 días	1,413,219	1,479,761
Más de 365 días	<u>1,399,983</u>	<u>1,374,149</u>
	<u>\$ 4,754,202</u>	<u>\$ 4,247,617</u>



8. Inventarios

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad tiene los siguientes saldos de inventarios:

	2020	2019
Productos terminados	\$ 2,262,771	\$ 2,383,984
Producción en proceso	850,752	702,578
Materia prima y empaque	2,225,279	2,432,395
Refacciones	476,919	355,974
Tarimas y canastillas	<u>205,802</u>	<u>172,330</u>
	<u>\$ 6,021,523</u>	<u>\$ 6,047,261</u>

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la merma de producto terminado reconocida en resultados asciende a \$893,425 y \$1,028,387, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, no existían inventarios dados en garantía.

9. Propiedades, planta y equipo, neto

a) Las propiedades, planta y equipo, al 31 de diciembre de 2020 y 2019, se integran como sigue:

	Saldo inicial 31 de diciembre de 2019	Altas	Bajas	Depreciación	Deterioro	Reclasificación a mantenidos para la venta	Efecto de conversión	Saldo final 31 de diciembre de 2020
Costo:								
Terrenos	\$ 2,417,789	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (155,618)	\$ 2,262,171
Edificios	5,342,384	15,477	(17,949)	-	-	(73,180)	(51,357)	5,215,375
Mejoras a locales arrendados	648,672	63,381	(10,118)	-	-	(613)	(83,644)	617,678
Maquinaria y equipo	19,107,660	1,294,331	(373,947)	-	-	(89,719)	(480,984)	19,457,341
Equipo de transporte	5,763,426	106,019	(237,352)	-	-	(22,803)	(180)	5,609,110
Mobiliario y otros	<u>3,259,959</u>	<u>262,707</u>	<u>(52,853)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(183,002)</u>	<u>(18,678)</u>	<u>3,268,133</u>
	36,539,890	1,741,915	(692,219)	-	-	(369,317)	(790,461)	36,429,808
Depreciación y deterioro acumulados:								
Edificios	(3,024,390)	-	6,923	(130,440)	(192,690)	100,706	41,667	(3,198,224)
Mejoras a locales arrendados	(248,350)	-	1,389	(93,743)	(3,484)	184	6,114	(337,890)
Maquinaria y equipo	(5,608,933)	-	52,560	(1,099,830)	(250,886)	117,753	285,858	(6,503,478)
Equipo de transporte	(3,891,374)	-	269,215	(452,544)	(19,722)	20,402	1,215	(4,072,808)
Mobiliario y otros	<u>(2,380,815)</u>	<u>-</u>	<u>50,386</u>	<u>(261,419)</u>	<u>(34,713)</u>	<u>1,991</u>	<u>10,002</u>	<u>(2,614,568)</u>
	<u>(15,153,862)</u>	<u>-</u>	<u>380,473</u>	<u>(2,037,976)</u>	<u>(501,495)</u>	<u>241,036</u>	<u>344,856</u>	<u>(16,726,968)</u>
Propiedades, planta y equipo, neto	<u>\$ 21,386,028</u>	<u>\$ 1,741,915</u>	<u>\$ (311,746)</u>	<u>\$ (2,037,976)</u>	<u>\$ (501,495)</u>	<u>\$ (128,281)</u>	<u>\$ (445,605)</u>	<u>\$ 19,702,840</u>



	Saldo inicial 31 de diciembre de 2018	Altas	Bajas ⁽¹⁾	Depreciación	Efecto de conversión	Saldo final 31 de diciembre de 2019
Costo:						
Terrenos	\$ 2,472,984	\$ 1,586	\$ (29,052)	\$ -	\$ (27,729)	\$ 2,417,789
Edificios	5,310,937	171,699	(59,048)	-	(81,204)	5,342,384
Mejoras a locales arrendados	502,129	157,420	(2,923)	-	(7,954)	648,672
Maquinaria y equipo	18,640,529	1,159,880	(595,752)	-	(96,997)	19,107,660
Equipo de transporte	5,929,589	174,883	(277,697)	-	(63,349)	5,763,426
Mobiliario y otros	<u>3,227,995</u>	<u>133,245</u>	<u>(71,204)</u>	<u>-</u>	<u>(30,077)</u>	<u>3,259,959</u>
	36,084,163	1,798,713	(1,035,676)	-	(307,310)	36,539,890
Depreciación acumulada:						
Edificios	(2,889,104)	-	28,990	(212,618)	48,342	(3,024,390)
Mejoras a locales arrendados	(234,076)	-	2,061	(26,976)	10,641	(248,350)
Maquinaria y equipo	(4,826,485)	-	330,726	(1,180,902)	67,728	(5,608,933)
Equipo de transporte	(3,668,744)	-	238,627	(478,492)	17,235	(3,891,374)
Mobiliario y otros	<u>(2,188,396)</u>	<u>-</u>	<u>56,506</u>	<u>(270,570)</u>	<u>21,645</u>	<u>(2,380,815)</u>
	<u>(13,806,805)</u>	<u>-</u>	<u>656,910</u>	<u>(2,169,558)</u>	<u>165,591</u>	<u>(15,153,862)</u>
Propiedades, planta y equipo, neto	\$ <u>22,277,358</u>	\$ <u>1,798,713</u>	\$ <u>(378,766)</u>	\$ <u>(2,169,558)</u>	\$ <u>(141,719)</u>	\$ <u>21,386,028</u>

(1) Las bajas incluyen la desincorporación de Elopak al 1 de enero de 2019, por \$324,000.

- b) Las principales adquisiciones y proyectos en construcción en el ejercicio son los siguientes: Proyecto de ampliación de planta tratadora de agua (PTAR) y de cogeneración eléctrica en Complejo Industrial de Torreón, Coahuila; ampliación de PTAR en la ciudad de Irapuato en México; línea de producción de yogurt griego en planta ubicada en la ciudad de Irapuato en México; y aumento de la capacidad de maduración de quesos, en Brasil.
- c) Durante los ejercicios 2020 y 2019 la Entidad capitalizó intereses de préstamos sobre activos calificables principalmente en los rubros de edificios, maquinaria y equipo por un importe de \$33,225 y \$55,055, respectivamente. Las tasas de capitalización de intereses utilizadas para el ejercicio 2020 y 2019, derivan de los préstamos contratados a largo plazo (ver Nota 14). La Entidad no capitalizó ningún importe correspondiente a fluctuaciones cambiarias como ajuste a las tasas de interés durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019.
- d) Deterioro y reclasificación a activos clasificados como mantenidos para su venta:
- i: Derivado del cierre de las operaciones en Costa Rica, la Entidad clasificó un monto total \$128,281 como activos clasificados como mantenido para su venta, ya que tiene la intención de vender dichos activos en el transcurso de los próximos 12 meses; actualmente se encuentra en la búsqueda de un comprador. La Entidad reconoció una pérdida por deterioro al momento de la clasificación de estos activos por un monto de \$245,127 por el año terminado el 31 de diciembre de 2020, debido a que la administración de la Entidad espera que el valor razonable menos los costos de venta sea menor que el valor en libros.
- ii: Derivado del deterioro reconocido en la región de Centroamérica se asignó al rubro de Propiedades, planta y equipo un monto total de \$256,368.



10. Derechos de uso por arrendamientos, neto

La Entidad arrienda varios activos fijos, entre los que se incluyen, edificios, maquinaria, equipos de transporte y equipos de cómputo. El plazo promedio de los contratos de arrendamiento es de 4 años.

a) El derecho de uso reconocido en el estado consolidado de posición financiera al 31 de diciembre de 2020 y 2019, se integra como sigue:

	Terrenos	Edificios	Maquinaria y equipo	Equipo de transporte	Otros	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2019	\$ 43,709	\$ 1,176,736	\$ 218,859	\$ 865,860	\$ 405,359	\$ 2,710,523
Adiciones por nuevos contratos	-	390,074	65,620	418,434	10,806	884,934
Disposiciones por terminación de contratos, neta	-	(30,630)	(73)	(2,648)	-	(33,351)
Modificaciones	1,283	58,905	(9,730)	2,746	-	53,204
Efecto por conversión	-	(5,011)	(37,464)	(12,493)	49	(54,919)
Gasto por depreciación del año	<u>(1,656)</u>	<u>(360,542)</u>	<u>(191,961)</u>	<u>(250,643)</u>	<u>(11,698)</u>	<u>(816,500)</u>
Derecho de uso, neto al 31 de diciembre de 2020	\$ <u>43,336</u>	\$ <u>1,229,532</u>	\$ <u>45,251</u>	\$ <u>1,021,256</u>	\$ <u>404,516</u>	\$ <u>2,743,891</u>
	Terrenos	Edificios	Maquinaria y equipo	Equipo de transporte	Otros	Total
Saldo inicial al 1 de enero de 2019 (efecto por adopción)	\$ 47,249	\$ 1,398,062	\$ 171,090	\$ 337,412	\$ 368,904	\$ 2,322,717
Adiciones por nuevos contratos	-	219,614	435,385	665,779	40,363	1,361,141
Disposiciones por terminación de contratos, neta	-	(109,234)	(239,005)	(5,691)	-	(353,930)
Modificaciones	1,706	693	1,411	7,766	-	11,576
Efecto por conversión	-	(17,781)	(28,496)	(5,649)	(35)	(51,961)
Gasto por depreciación del año	<u>(5,246)</u>	<u>(314,618)</u>	<u>(121,526)</u>	<u>(133,757)</u>	<u>(3,873)</u>	<u>(579,020)</u>
Derecho de uso, neto al 31 de diciembre de 2019	\$ <u>43,709</u>	\$ <u>1,176,736</u>	\$ <u>218,859</u>	\$ <u>865,860</u>	\$ <u>405,359</u>	\$ <u>2,710,523</u>



- b) Importes reconocidos dentro del estado consolidado de resultados y otros resultados integrales por el año terminado el 31 de diciembre de 2020 y 2019:

	2020	2019
Gasto por renta de arrendamientos de bajo valor	\$ 2,179	\$ 1,428
Gasto por renta de arrendamientos de corto plazo	\$ 133,275	\$ 159,532

La Entidad ha firmado contratos de arrendamiento de inmuebles y equipo de transporte que generaron un derecho de uso por \$185,630, con un plazo de 7 años, los cuales a la fecha de estos estados financieros consolidados no han iniciado.

Al 31 de diciembre de 2020, la Entidad no tiene compromisos significativos derivado de contratos de arrendamientos de corto plazo.

Durante el año, la Entidad no realizó extensiones significativas a los plazos de sus contratos de arrendamientos.

11. Crédito mercantil

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la integración del crédito mercantil se muestra a continuación:

	2020	2019
Saldo al inicio del año	\$ 17,871,869	\$ 19,139,103
Deterioro Centroamérica	(599,285)	-
Efecto de conversión	<u>(2,439,883)</u>	<u>(1,267,234)</u>
Saldo al cierre del año	<u>\$ 14,832,701</u>	<u>\$ 17,871,869</u>

Evaluación del deterioro del crédito mercantil:

La Entidad realizó sus pruebas anuales de deterioro del valor del crédito mercantil al 31 de diciembre de 2020 y 2019, en donde existió un deterioro del valor del crédito mercantil en la unidad generadora de efectivo de Centroamérica en el año que terminó el 31 de diciembre de 2020 por \$599,285.

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 adquisiciones de negocios realizadas en México, Centroamérica, Estados Unidos y Brasil.

a. Asignación del crédito mercantil a las unidades generadoras de efectivo

Las principales unidades generadoras de efectivo que dieron origen a un crédito mercantil y sus valores en libros se describen a continuación:

	2020	2019
México	\$ 132,019	\$ 132,019
Centroamérica	-	585,589
Estados Unidos	2,398,506	2,265,829
Brasil	<u>12,302,176</u>	<u>14,888,432</u>
	<u>\$ 14,832,701</u>	<u>\$ 17,871,869</u>



México

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 8.2% y 9% en 2020 y 2019, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de cinco años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 4% en 2020 y 2019, respectivamente, la cual es la tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Centroamérica

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de diez años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 11.9% y 13.5% en 2020 y 2019, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de diez años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual del 5.3% en 2020 y del 6.5% en 2019, la cuales representan tasas de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo. De acuerdo con las pruebas realizadas el valor en uso de la región fue menor al valor en libros por lo cual se reconoció un deterioro total de \$1,159,810 en la región, de los cuales \$599,285 corresponde al crédito mercantil de Centroamérica.

Estados Unidos

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 5.3% y 5.6% en 2020 y 2019, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de cinco años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 2.7% y 3.0% en 2020 y 2019, la cual es la tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.



Brasil

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de diez años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 9.24% y 9.7% en 2020 y 2019, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de diez años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 3.9% en 2020 y 4.3% en 2019, las cuales corresponden a tasas de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Supuestos clave en la estimación

Los supuestos clave, utilizados en los cálculos del valor de uso para las unidades generadoras de efectivo son las siguientes:

Participación en el mercado presupuestada	Se considera que la participación promedio ponderada en los mercados donde se tiene presencia se mantiene, no obstante, dichos mercados, tales como yogurt bebible, leches saborizadas y otros derivados presentan una estimación de crecimiento mayor a las categorías tradicionales. Los valores asignados al supuesto reflejan esta tendencia, el cual es consistente con los planes de la administración de enfocar sus operaciones en esos mercados.
Margen bruto presupuestado	Los márgenes brutos proyectan mejoras esperadas por eficiencias y productividades en la gestión operativa. La administración anticipa que durante el siguiente año las mismas generarán variaciones de 3.5%, 3%, 2.7% y 0% en los siguientes años se consideran eficiencias equivalentes a 2%, 0.5%, 1.3% y 0.4% en promedio anual, en las unidades generadoras de efectivo México, Centroamérica, Estados Unidos y Brasil, respectivamente, las cuales son razonablemente alcanzables.
Inflación en los precios de materia prima	Los valores asignados al supuesto clave son consistentes con fuentes de información externa, considerando índices de precios en países donde compran materias primas.



- b. La Entidad 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, como se muestra a continuación:

Unidad generadora de efectivo	Diferencia entre valor en libros y valor en uso	Diferencia entre el valor en libros y valor en uso con sensibilidad en tasas			
		Tasa de descuento		Tasa de crecimiento perpetuo	
		+ 1%	- 1%	+ 1%	- 1%
México	\$ 90,496	\$ 48,480	\$ 159,232	\$ 150,040	\$ 54,020
Centroamérica	(830,092)	(1,029,537)	(258,610)	(456,219)	(884,416)
Estados Unidos	1,589,101	(150,491)	5,449,972	4,974,422	76,022
Brasil	3,252,886	(808,933)	9,274,495	7,072,753	646,258

12. Activos intangibles, neto

- a) Activos intangibles se integra al 31 de diciembre de 2020 y 2019, como sigue:

	Saldo inicial al 31 de diciembre de 2019	Inversiones en el año	Amortización y deterioro	Efecto por conversión	Saldo final al 31 de diciembre de 2020
Vida indefinida:					
Marcas ⁽ⁱ⁾	\$ 4,686,129	\$ -	\$ -	\$ (593,163)	\$ 4,092,966
Fórmulas ⁽ⁱ⁾	80,987	-	-	-	80,987
Vida definida:					
Licencias	909,000	252,462	-	(60,977)	1,100,485
Acuerdos comerciales ⁽ⁱⁱ⁾ y otros	1,017,901	-	-	(43,367)	974,534
Amortización y deterioro acumulado:					
Licencias	(555,096)	-	(261,851)	-	(816,947)
Acuerdos comerciales y otros	(394,699)	-	(83,215)	102,641	(375,273)
	<u>\$ 5,744,222</u>	<u>\$ 252,462</u>	<u>\$ (345,066)</u>	<u>\$ (594,866)</u>	<u>\$ 5,056,752</u>
	Saldo inicial al 31 de diciembre de 2018	Inversiones en el año	Amortización y deterioro ⁽ⁱⁱⁱ⁾	Efecto por conversión	Saldo final al 31 de diciembre de 2019
Vida indefinida:					
Marcas ⁽ⁱ⁾	\$ 4,974,437	\$ 8,393	\$ (16,823)	\$ (279,878)	\$ 4,686,129
Fórmulas ⁽ⁱ⁾	80,987	-	-	-	80,987
Vida definida:					
Licencias	732,055	201,062	-	(24,117)	909,000
Acuerdos comerciales ⁽ⁱⁱ⁾ y otros	1,107,917	-	-	(90,016)	1,017,901
Amortización y deterioro acumulado:					
Licencias	(436,396)	-	(118,700)	-	(555,096)
Acuerdos comerciales y otros	(333,043)	-	(43,069)	(18,587)	(394,699)
	<u>\$ 6,125,957</u>	<u>\$ 209,455</u>	<u>\$ (178,592)</u>	<u>\$ (412,598)</u>	<u>\$ 5,744,222</u>

- (i) Las marcas incluyen el valor de las marcas adquiridas por la Entidad. Las principales marcas que se mantienen registradas son: Nutrileche - Nutri, Volcanes, Eskimo, Promised land, Skim Plus, La Perfecta, Vigor, Danubio, Amelia, Leco, Fong, Carmelita, Mesa, Faixa Azul y Doriana.
- (ii) Corresponden principalmente a contratos de no competencia en Centroamérica, relaciones con clientes de Centroamérica y Estados Unidos tras las adquisiciones de negocios realizadas por la Entidad.
- (iii) Dentro del gasto por deterioro por el año terminado el 31 de diciembre de 2020, existe una asignación de deterioro de la región de Centroamérica de \$50,437 y \$8,593 por el cierre de operaciones en Costa Rica.



13. Otros activos no circulantes

El rubro de otros activos no circulantes al 31 de diciembre de 2020 y 2019, se detalla como sigue:

	2020	2019
Activo por contingencias en adquisición de Vigor ⁽ⁱ⁾	\$ 1,978,854	\$ 3,417,747
PIS y COFINS por recuperar ⁽ⁱ⁾	-	75,457
Depósitos en garantía, derechos y otros	<u>725,339</u>	<u>752,079</u>
Total	<u>\$ 2,704,193</u>	<u>\$ 4,245,283</u>

(i) Ver Nota 19.

14. Deuda a corto y largo plazo

a) Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad mantiene préstamos a corto plazo los cuales se muestran a continuación:

Préstamos	Moneda	Tasa de interés	2020	2019
Scotiabank - Lei 4131 con vencimiento abril 2021	R\$	CDI + 3.25%	\$ 298,064	\$ -
Itaú - FINIMP_46 con vencimiento enero 2021	R\$	5.42 %	6,818	-
BANK OF CHINA - CCB con vencimiento abril 2021	R\$	CDI + 1.8%	336,302	-
Citibanamex con vencimiento en enero 2021	\$	TIIE 28d + 0.88%	1,300,000	-
Santander - FINIMP 24 con vencimiento en enero 2020	R\$	4,29 %	-	13,575
Santander - FINIMP 25 con vencimiento en febrero 2020	R\$	4,15 %	-	13,524
Santander - FINIMP 26 con vencimiento en febrero 2020	R\$	4,16 %	-	5,406
Santander - FINIMP 27 con vencimiento en marzo 2020	R\$	4,20 %	-	8,089
Santander - FINIMP 28 con vencimiento en marzo 2020	R\$	4,24 %	-	5,298
Santander - FINIMP 29 con vencimiento en marzo 2020	R\$	4,24 %	-	1,740
Santander - FINIMP 30 con vencimiento en abril 2020	R\$	4,13 %	-	5,659
Santander - FINIMP 31 con vencimiento en abril 2020	R\$	4,05 %	-	2,696
Santander - FINIMP 32 con vencimiento en junio 2020	R\$	4,06 %	-	13,328
Santander - FINIMP 33 con vencimiento en junio 2020	R\$	4,06 %	-	7,024
CITI Banamex con vencimiento en febrero 2020	\$	TIIE 28d + 0.12%	-	400,000
			<u>\$ 1,941,184</u>	<u>\$ 476,339</u>



b) A continuación, se presenta el detalle de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre 2020 y 2019.

Préstamos	2020			Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante	A largo plazo
BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	\$ 851,303	\$ 140,359	\$ 710,944
JPM con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	781,695	129,371	652,324
Scotiabank con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	532,975	88,208	444,767
Santander con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	852,759	141,132	711,627
HSBC con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	532,975	88,208	444,767
Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028	\$	Tasa Fija 9.17%	5,982,388	-	5,982,388
Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023	\$	TIIE 28d + 0.50%	3,992,897	-	3,992,897
Cebur Lala 19 con vencimiento en noviembre 2026	\$	Tasa Fija 8.18%	3,238,166	-	3,238,166
Cebur Lala 19-2 con vencimiento en mayo 2025	\$	TIIE 28d + 0.49%	3,737,048	-	3,737,048
Cebur Lala 20 con vencimiento en septiembre 2027	\$	Tasa Fija 7.54%	3,252,430	-	3,252,430
Cebur Lala 20-2 con vencimiento en septiembre 2023	\$	TIIE 28d + 0.99%	1,359,659	-	1,359,659
BRADESCO - CPRF con vencimiento noviembre 2021	R\$	CDI + 3.43%	396,457	396,457	-
BOFA - Lei 4131 con vencimiento junio 2021	R\$	CDI + 0.78%	1,080,134	1,080,134	-
BRADESCO - CRED AGRO con vencimiento junio 2023	R\$	CDI + 0.75%	239,551	96,101	143,450
BRADESCO - DEBENTURE con vencimiento septiembre 2023	R\$	CDI + 0.63%	731,180	149,632	581,548
BDMG - FINAME (155917/12) con vencimiento noviembre 2022	R\$	2.50%	4,708	2,459	2,249
BDMG - FINAME (160718/13) con vencimiento marzo 2023	R\$	3.00%	1,802	802	1,000
BDMG - FINAME (159863/13) con vencimiento febrero 2023	R\$	3.00%	6,562	3,033	3,529
BDMG - FINAME (174953) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	1,073	369	704
BDMG - FINAME (177915) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	2,001	651	1,350
BDMG - FINAME (174957) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	215	74	141
BDMG - FINAME (174959) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	345	119	226
BDMG - FINAME (174647) con vencimiento enero 2024	R\$	3.50%	2,385	820	1,565
BDMG - FINAME (186434) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	232	67	165
BDMG - FINAME (186439) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	60	17	43
BDMG - FINAME (186455) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	153	44	109
BDMG - FINAME (186455) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	153	44	109
BDMG - FINAME (186454) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	56	16	40
BDMG - FINAME (186460) con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	186	53	133
BDMG - FINAME (187617) con vencimiento julio 2024	R\$	6.00%	244	70	174
JP Morgan con vencimiento agosto 2022	US\$	3.4%	4,979	2,955	2,024
Total			\$ 27,586,771	\$ 2,321,195	\$ 25,265,576

Préstamos	2019			Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante	A largo plazo
BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	\$ 849,413	\$ -	\$ 849,413
JPM con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	780,387	-	780,387
Scotiabank con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	532,082	-	532,082
Santander con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	851,332	-	851,332
HSBC con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	532,082	-	532,082
Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028	\$	Tasa Fija 9.17%	5,979,931	-	5,979,931
Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023	\$	TIIE 28d + 0.50%	3,989,619	-	3,989,619
Cebur Lala 18- 3 con vencimiento en abril 2021	\$	TIIE 28d + 0.40%	2,992,118	-	2,992,118
Cebur Lala 19 con vencimiento en noviembre 2026	\$	Tasa Fija 8.18%	3,236,156	-	3,236,156
Cebur Lala 19-2 con vencimiento en mayo 2025	\$	TIIE 28d + 0.49%	3,734,097	-	3,734,097
BOFA - Lei 4131 con vencimiento en junio 2021	R\$	CDI + 0.78%	931,056	63	930,993
BDMG - FINAME (155917/12) con vencimiento en noviembre 2022	R\$	2,50%	8,667	2,977	5,690



Préstamos	2019			Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante	A largo plazo
BDMG - FINAME (160718/13) con vencimiento en marzo 2023	R\$	3,00%	\$ 3,150	\$ 972	\$ 2,178
BDMG - FINAME (159863/13) con vencimiento en febrero 2023	R\$	3,00%	11,605	3,674	7,931
BDMG - FINAME (174953) con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	1,743	447	1,296
BDMG - FINAME (177915) con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	3,207	789	2,418
BDMG - FINAME (174957) con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	349	90	259
BDMG - FINAME (174959) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3,50%	560	143	417
BDMG - FINAME (174647) con vencimiento en enero 2024	R\$	3,50%	3,880	998	2,882
BDMG - FINAME (186434) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	361	81	280
BDMG - FINAME (186439) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	93	21	72
BDMG - FINAME (186455) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	238	53	185
BDMG - FINAME (186455) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	238	53	185
BDMG - FINAME (186454) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	88	19	69
BDMG - FINAME (186460) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	289	65	224
BDMG - FINAME (187617) con vencimiento en julio 2024	R\$	6,00%	376	83	293
BRADESCO - CRED AGRO con vencimiento en junio 2023	R\$	CDI + 0,75%	280,178	1,285	278,893
BRADESCO - DEBENTURE con vencimiento en septiembre 2023	R\$	CDI + 0,63%	889,965	11,078	878,887
JP Morgan con vencimiento en agosto 2022	US\$	3.4%	7,401	2,697	4,704
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en marzo 2020	US\$	8.5%	312	312	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en septiembre 2020	US\$	7.5%	272	272	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en noviembre 2020	US\$	De 7.5% - 8.5%	449	449	-
Total			<u>\$ 25,621,694</u>	<u>\$ 26,621</u>	<u>\$ 25,595,073</u>

c) El saldo de costos de emisión u obtención de deuda netos de amortizaciones al 31 de diciembre de 2020 y 2019, se integra como sigue:

	31 de diciembre de 2020	31 de diciembre de 2019
Préstamo bancario BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2023	\$ 5,018	\$ 6,907
Préstamo bancario JPM con vencimiento en junio 2023	3,264	4,573
Préstamo bancario Scotiabank con vencimiento en junio 2023	2,225	3,118
Préstamo bancario Santander con vencimiento en junio 2023	3,561	4,988
Préstamo bancario HSBC con vencimiento en junio 2023	2,225	3,118
Deuda bursátil Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028	17,612	20,069
Deuda bursátil Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023	7,103	10,381
Deuda bursátil Cebur Lala 18-3 con vencimiento en abril 2021	-	7,882
Deuda bursátil Cebur Lala 19-1 con vencimiento en noviembre 2026	11,834	13,844
Deuda bursátil Cebur Lala 19-2 con vencimiento en mayo 2025	12,952	15,903
BRADESCO – DEBENTURE con vencimiento en septiembre 2023	3,493	5,446
Deuda bursátil Cebur Lala 20-1 con vencimiento en septiembre 2027	15,751	-
Deuda bursátil Cebur Lala 20-2 con vencimiento en septiembre 2023	<u>6,508</u>	<u>-</u>
Total	<u>\$ 91,546</u>	<u>\$ 96,229</u>

Todos los costos de emisión pendientes de amortizar asociados de los CEBURES pagados anticipadamente en 2020, se reconocieron en resultados inmediatamente en la fecha de liquidación del pasivo.



- d) Los vencimientos de deuda, bruta de costos de emisión u obtención de deuda, al 31 de diciembre de 2020 son los siguientes:

Año terminado al 31 de diciembre de	Capital
2021	\$ 4,278,672
2022	2,320,951
2023	6,751,485
2024 a 2028	<u>16,268,393</u>
	<u><u>\$ 29,619,501</u></u>

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como de mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, todas estas obligaciones se han cumplido.

Al 31 de diciembre de 2020, los cambios en pasivos que derivan de actividades de financiamiento por préstamos bancarios y bursátiles de acuerdo al flujo de efectivo se integran como sigue:

Saldo inicial al 31 de diciembre de 2019	\$ 26,098,033
Obtención de préstamos bancarios y emisión de deuda bursátil	18,066,358
Pago de préstamos bancarios	(14,531,319)
Costos pagados para obtención de deuda	(23,606)
Amortización de costos de deuda	39,900
Efectos cambiarios y de conversión	<u>(121,411)</u>
Saldo final al 31 de diciembre de 2020	<u>\$ 29,527,955</u>

15. Pasivo por arrendamiento

	31 de diciembre de 2020	31 de diciembre de 2019
<u>Circulante:</u>		
En dólares	\$ 34,774	\$ 7,182
En pesos mexicanos	561,569	447,237
En reales	146,934	128,438
Otras monedas	<u>13,949</u>	<u>22,832</u>
Pasivo por arrendamiento circulante	<u>\$ 757,226</u>	<u>\$ 605,689</u>
<u>No circulante:</u>		
En dólares	\$ 59,079	\$ 110,726
En pesos mexicanos	1,846,354	1,763,208
En reales	245,353	291,987
Otras monedas	<u>6,279</u>	<u>15,471</u>
Pasivo por arrendamiento no circulante	<u>\$ 2,157,065</u>	<u>\$ 2,181,392</u>



Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, los cambios en el pasivo por arrendamiento que derivan de actividades de financiamiento de acuerdo con el flujo de efectivo se integran como sigue:

	2020	2019
Efecto de adopción inicial de IFRS 16		\$ 2,322,717
Saldo inicial	\$ 2,787,081	2,322,717
Altas/nuevos contratos	884,934	1,361,141
Bajas de contratos	(33,002)	(353,930)
Modificaciones al saldo del pasivo	53,204	11,576
Gasto por interés de los pasivos por arrendamiento	206,274	187,026
Pagos de arrendamiento	(957,088)	(719,978)
Fluctuación cambiaria	<u>(27,112)</u>	<u>(21,471)</u>
Saldo final	<u>\$ 2,914,291</u>	<u>\$ 2,787,081</u>

El total de pagos mínimos futuros de los arrendamientos que incluye los intereses no devengados se analiza como sigue:

	31 de diciembre de 2020	31 de diciembre de 2019
- Menos de 1 año	\$ 758,551	\$ 637,087
- Más de 1 año y menos de 5 años	<u>2,414,423</u>	<u>2,238,476</u>
Total	<u>\$ 3,172,974</u>	<u>\$ 2,875,563</u>

16. Impuestos a la utilidad

- Grupo Lala S. A. B. de C. V. y cada una de sus subsidiarias en México y el extranjero, están sujetas individualmente al pago del impuesto a la utilidad. Estos impuestos no se determinan con base en las cifras consolidadas de la Entidad, 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.
- Las entidades subsidiarias, calculan el impuesto a la utilidad sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo a los regímenes específicos de cada país. Las tasas estatutarias en los principales países donde opera Grupo Lala fueron las siguientes:

País	Tasa impositiva (%) 2020 y 2019
México	30
Brasil	34
EUA	21
Costa Rica	30
Nicaragua	30
Guatemala	25

- A continuación, se presenta un análisis de los impuestos a la utilidad causados y diferidos registrados en los resultados de las operaciones en los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019:

	2020	2019
Impuestos a la utilidad causado	\$ 1,637,233	\$ 2,148,200
Impuestos a la utilidad diferidos	<u>(792,866)</u>	<u>(1,288,571)</u>
Impuestos a la utilidad del periodo	<u>\$ 844,367</u>	<u>\$ 859,629</u>



d) Impuestos por pagar a largo plazo: Incluye impuestos pendientes de pago por \$304,748 y \$510,030 al 31 de diciembre de 2020 y 2019, respectivamente, que por leyes tributarias en Brasil serán liquidados en plazos hasta el año 2030.

e) Impuestos a la utilidad reconocidos en otros resultados integrales:

	2020	2019
Impuestos diferidos:		
Remediación de beneficios a los empleados	\$ 21,449	\$ 37,970
Instrumentos designados como coberturas contables	148,299	145,264
	<hr/>	<hr/>
Total impuestos a la utilidad reconocidos en otros resultados integrales	<u>\$ 169,748</u>	<u>\$ 183,234</u>

f) A continuación, se presenta un análisis de los impuestos a la utilidad diferidos:

	Saldo al 31 de diciembre de 2020	Saldo al 31 de diciembre de 2019
Activo por impuestos a la utilidad diferidos:		
Estimación por deterioro de cuentas por cobrar	\$ 250,254	\$ 119,634
Beneficios a los empleados	419,669	366,093
Provisiones	(495,089)	155,515
Proveedores	758,865	702,319
Pérdidas fiscales	1,976,563	745,807
Participación de los trabajadores en las utilidades	17,693	25,172
Propiedades, planta y equipo	(243,783)	(190,913)
Activos intangibles y otros activos diferidos	(393,227)	(338,139)
Pagos anticipados	(25,953)	(30,731)
Derecho de uso y pasivo por arrendamientos	71,919	43,172
Otros	160,776	93,532
	<hr/>	<hr/>
Total	<u>\$ 2,497,687</u>	<u>\$ 1,691,461</u>
Pasivo por impuestos a la utilidad diferidos:		
Propiedades, planta y equipo	\$ (272,734)	\$ (387,021)
Activos intangibles y otros activos diferidos	(1,428,408)	(969,161)
Derecho de uso y pasivo por arrendamientos	(45,067)	(12,786)
Pagos anticipados	(5,946)	(6,382)
Estimación por deterioro de cuentas por cobrar	86	82
Beneficios a los empleados	19,018	20,459
Provisiones	66,314	25,419
Proveedores	3,701	4,750
Pérdidas fiscales	567,687	336,620
Otros	12,739	(10,149)
	<hr/>	<hr/>
Total	<u>\$ (1,082,610)</u>	<u>\$ (998,169)</u>



- g) Las pérdidas fiscales pendientes de amortizar al 31 diciembre 2020 ascienden a lo siguiente:

Año de vencimiento	Importe	Perdidas reservadas	Total 2020
2023	\$410	\$ -	\$410
2024	4,702	-	4,702
2025	2,152	-	2,152
2026	-	-	-
2027	17,875	-	17,875
2028	1,632,709	1,584,048	48,661
2029	4,644,122	405,493	4,238,629
2030 en adelante	2,374,217	-	2,374,217
Sin vencimiento	1,737,297	895,533	841,764
	<u>\$ 10,413,484</u>	<u>\$ 2,885,074</u>	<u>\$ 7,528,410</u>

Las pérdidas fiscales por amortizar se reservaron del cálculo de un activo por impuestos diferidos, debido a que la administración considera que no existe una alta probabilidad de que puedan recuperarse.

- h) A continuación, se presenta una conciliación entre la tasa del impuesto establecida por la ley y la tasa efectiva del impuesto reconocida contablemente por la Entidad:

	2020	2019
Tasa legal del impuesto	30%	30%
Gastos no deducibles	9%	3%
Exentos de nómina	9%	4%
Efecto inflacionario fiscal	10%	2%
Otras partidas	(2)%	(9)%
Efecto de diferentes tasas fiscales de subsidiarias extranjeras	2%	(5)%
Efecto por fusión de subsidiarias	-%	(45)%
Efectos de pérdidas fiscales reservadas	6%	52%
Tasa efectiva del impuesto	<u>64%</u>	<u>32%</u>

17. Beneficios a los empleados a corto plazo

Las obligaciones corrientes por beneficios a los empleados se detallan como sigue:

	2020	2019
Vacaciones y prima vacacional por pagar	\$ 244,573	\$ 237,673
Sueldos y salarios por pagar y otras provisiones	74,689	302,896
Bonos por pagar	263,851	166,391
Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)	203,740	84,954
	<u>\$ 786,853</u>	<u>\$ 791,914</u>



18. Beneficios a los empleados al retiro y por terminación

a) Planes de beneficios definidos

El importe incluido en los estados consolidados de posición financiera que surge de la obligación de la Entidad respecto a sus planes de beneficios definidos es el siguiente:

	2020	2019
Plan de pensiones	\$ 393,231	\$ 330,163
Prima de antigüedad	195,946	165,860
Beneficios al retiro para empleados sindicalizados	<u>342,705</u>	<u>260,817</u>
 Total de beneficios a los empleados al retiro	 <u>\$ 931,882</u>	 <u>\$ 756,840</u>

El movimiento de la obligación por beneficios definidos durante el año es como sigue:

	2020			2019		
	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados
Obligación de beneficios definidos al inicio del año:	\$ 330,163	\$ 165,860	\$ 260,817	\$ 271,760	\$ 135,794	\$ 187,855
Efecto por desconsolidación de subsidiaria				(14,087)	(4,644)	(3,766)
Costo reconocido en resultados:						
Costo laboral	33,132	22,029	50,800	24,545	17,526	26,045
Costo financiero	23,134	11,352	19,051	21,904	11,052	16,424
Costo neto reconocido en resultados	<u>56,266</u>	<u>33,381</u>	<u>69,851</u>	<u>46,449</u>	<u>28,578</u>	<u>42,469</u>
Beneficios pagados	(17,227)	(29,898)	(8,083)	(33,299)	(21,958)	(1,487)
Remediones incluidas en otros resultados integrales:						
Pérdidas por cambios en experiencia del personal	24,029	26,603	20,842	59,340	28,090	40,576
Efecto de conversión	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(722)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(4,830)</u>
Obligación por beneficios definidos al final del año	<u>\$ 393,231</u>	<u>\$ 195,946</u>	<u>\$ 342,705</u>	<u>\$ 330,163</u>	<u>\$ 165,860</u>	<u>\$ 260,817</u>



b) Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento

Las tasas utilizadas en el estudio actuarial de las principales subsidiarias fueron las siguientes:

Al 31 de diciembre de 2020	México	Guatemala	Nicaragua
Descuento de beneficios a los empleados	6.50%	6.75%	8.00%
Incremento salarial	4.00%	4.75%	5.50%
Tasa de rotación	21.3%	14.7%	15.9%
Mortalidad P.V. ⁽¹⁾	EMSSA 2009 ⁽²⁾		

Al 31 de diciembre de 2019	México	Guatemala	Nicaragua
Descuento de beneficios a los empleados	7.25%	7.00 %	9.00 %
Incremento salarial	4.00%	4.75 %	5.50 %
Tasa de rotación	25.00 %	15.00 %	19.00 %
Mortalidad P.V. ⁽¹⁾	EMSSA 2009 ⁽²⁾		

(1) Porcentaje de Valuación.

(2) EMSSA = Experiencia demográfica.

La sensibilidad de la tasa de descuento para los beneficios a los empleados es la siguiente:

Impacto en la obligación por beneficios definidos	México	Guatemala	Nicaragua
Tasa de descuento + 1%	\$ (96,686)	\$ (2,638)	\$ (381)
Tasa de descuento - 1%	\$ 112,582	\$ 3,165	\$ 448

Planes de contribuciones definidas

Las subsidiarias de Estados Unidos cuentan con planes de aportaciones de previsión que califican como 401 (k) y se basan en las leyes fiscales de Estados Unidos de América. Los planes están disponibles para prácticamente todos los empleados. La Entidad iguala las contribuciones hasta el 3.0% del salario pagado al empleado lo cual es erogado conforme se devenga.

c) Los pagos proyectados de beneficios a ser pagados de los planes son como sigue:

Años terminados al 31 de diciembre

2021	82,406
2022	60,827
2023	68,781
2024 a 2028	<u>836,145</u>
Total	<u>\$ 1,048,159</u>

19. Otras cuentas por pagar a largo plazo

Otras cuentas por pagar a largo plazo al 31 de diciembre de 2020 y 2019, se detalla como sigue:

	2020	2019
Provisión por contingencias en la adquisición de Vigor ⁽ⁱ⁾	\$ 1,992,646	\$ 3,397,059
PIS y COFINS por pagar ⁽ⁱ⁾	-	75,457
Otros	<u>50,912</u>	<u>106,166</u>
Total	<u>\$ 2,043,558</u>	<u>\$ 3,578,682</u>



(i) Provisión por contingencias en la adquisición de Vigor:

Tras la adquisición de Vigor en 2017, la Entidad identificó que existen algunas contingencias por juicios, demandas y acciones legales de distinta naturaleza que surgieron dentro del curso normal de las operaciones de Vigor antes de la adquisición. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el monto de las contingencias provenientes de la adquisición asciende a \$1,992,646 y \$3,397,059, respectivamente, y se integran dentro del rubro de “Otras cuentas pagar a largo plazo”. Así mismo, se reconoce un activo por un importe similar dentro del rubro de “Otros activos”, debido a que contractualmente la Entidad tiene el derecho de cobrar al vendedor cualquier monto que se erogue por concepto de una contingencia vigente antes de la fecha de adquisición. La variación de un año a otro se da principalmente por la extinción o conclusión de las contingencias mismas.

20. Instrumentos financieros y administración de riesgos financieros

Administración de capital (fuentes de financiamiento)

La Entidad administra su capital (fuentes de financiamiento) 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 Entidad consiste en deuda neta (los préstamos como se detalla en la Nota 14 compensados por saldos de efectivo y equivalentes de efectivo) y capital de la Entidad (compuesto por capital social, prima en emisión de acciones, utilidades acumuladas y la utilidad integral).

Para mantener la estructura de capital, la Entidad puede ajustar el pago de dividendos a los accionistas, o recomprar acciones, para lo cual la Entidad mantiene una reserva.

La Entidad no está sujeta a requerimientos externos de capital.

Índice de endeudamiento

El Consejo de Administración revisa la estructura de capital de la Entidad 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:

	2020	2019
Efectivo y equivalentes	\$ 4,777,372	\$ 1,532,950
Deuda	<u>29,527,955</u>	<u>26,098,033</u>
Deuda neta	<u>24,750,583</u>	<u>24,565,083</u>
Capital	<u>\$ 16,965,478</u>	<u>\$ 22,582,879</u>
Índice de deuda neta y capital	145.9%	108.8%

La deuda incluye la deuda a largo plazo y su porción circulante. El capital incluye capital social, prima en emisión de acciones, utilidades acumuladas y el resultado integral de la Entidad. El índice de deuda neta y capital es adecuado ya que se sigue cumpliendo con los índices de deuda requeridos por las instituciones bancarias.

La Dirección de Administración y Finanzas revisa la estructura de capital de la Entidad de forma regular conforme a las necesidades operativas de la Entidad. En 2020 y 2019, la Entidad ha continuado con esfuerzos importantes para mitigar riesgos relacionados con la deuda, entre los que destaca la colocación de \$4,634,348 y \$7,000,000, respectivamente, en certificados bursátiles en el mercado mexicano. Los recursos provenientes de estas emisiones se destinaron en su totalidad al refinanciamiento de pasivos.



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 instrumentos financieros de la Entidad por categoría son los siguientes:

	2020	2019
Activos financieros:		
Efectivo	\$ 2,861,224	\$ 642,600
Medidos a costo amortizado		
Clientes ⁽ⁱⁱ⁾	6,188,394	6,282,373
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	58,420	29,938
Otras cuentas por cobrar	314,989	324,972
Inversiones disponibles a la vista ⁽ⁱ⁾	1,916,148	890,350
Medidos a valor razonable con cambios a través de resultados:		
Instrumentos financieros derivados	324,622	16,686
Pasivos financieros:		
Medidos a costo amortizado:		
Proveedores	11,614,398	10,824,349
Pasivo por arrendamiento ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2,914,291	2,787,081
Cuentas por pagar con partes relacionadas	1,726,237	1,550,925
Deuda ⁽ⁱⁱⁱ⁾	29,527,955	26,098,033
Medidos a valor razonable con cambios a través de resultados:		
Instrumentos financieros derivados	\$ 789,082	\$ 287,770

(i) Los rendimientos que generan los equivalentes de efectivo se presentan en el rubro de productos financieros en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

(ii) Las cuentas por cobrar a clientes no generan intereses debido a que son de corto plazo.

(iii) El costo financiero de estos pasivos financieros medidos a costo amortizado se presenta en el rubro de gastos financieros en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

Durante el año no se realizaron reclasificaciones de instrumentos financieros entre las distintas categorías.

Ciertas subsidiarias de la Entidad fungen como obligados solidarios ante algunos pasivos financieros.

Administración de riesgos financieros

La Entidad está expuesta a los siguientes riesgos relacionados con el uso de instrumentos financieros: riesgo de mercado, riesgo cambiario, riesgo de tasa de interés, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de concentración excesiva. Esta nota presenta la exposición de riesgos que tiene la Entidad y las políticas y procesos para medir y administrar el riesgo.

Riesgo de mercado

Las actividades de la Entidad la exponen a diferentes riesgos, principalmente a riesgos financieros de tipos de cambio.



La Entidad busca minimizar los efectos negativos potenciales de estos riesgos en su desempeño financiero a través de un programa general de administración de riesgos. La Entidad utiliza instrumentos financieros derivados y no derivados para cubrir algunas exposiciones a los riesgos financieros alojados en el estado de posición financiera (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 Entidad aprobadas por el Consejo de Administración. No ha habido cambios en la exposición de la Entidad a los riesgos del mercado ni en la forma en la cual dichos riesgos son manejados y medidos.

Riesgo cambiario

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera, principalmente dólares estadounidenses; en consecuencia, se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas utilizando contratos forward, swap y opciones de moneda extranjera. Dicha exposición surge principalmente por las operaciones mexicanas que mantienen saldos en moneda extranjera.

Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

La Entidad está expuesta principalmente al riesgo cambiario con respecto al dólar estadounidense. Por lo tanto, la Entidad tiene los siguientes activos y pasivos financieros denominados en miles de dólares estadounidenses dentro de las entidades subsidiarias cuya moneda funcional es distinta al dólar estadounidense, al 31 de diciembre de 2020:

	2020
Activos financieros a corto plazo	US\$ 79,753
Pasivos financieros a corto plazo	(208,804)
Pasivos financieros a largo plazo	<u>(1,933)</u>
Posición financiera en moneda extranjera	US\$ (130,984)

Los tipos de cambios utilizados para convertir los dólares estadounidenses a pesos al 31 de diciembre de 2020 y 2019, fueron \$19.95 y \$18.85 pesos, respectivamente.

Considerando la posición monetaria de la Entidad al 31 de diciembre de 2020, con un tipo de cambio de cierre de \$19.95 por dólar estadounidense, la Entidad considera que una variación de 1 peso de apreciación o depreciación del dólar estadounidense representa una sensibilidad en el activo de +/- \$79,753, una variación en el pasivo de +/- \$210,737 y un efecto neto en resultados y en el capital contable de +/- \$130,984.

Instrumentos financieros derivados para cubrir el riesgo de tipo de cambio:

Es política de la Entidad suscribir contratos derivados de moneda extranjera para cubrir principalmente pagos a proveedores y otros gastos administrativos específicos en moneda extranjera entre 40% y 80% de la exposición generada.

Contratos forward y opciones de moneda extranjera

Debido a que las entidades en México tienen el peso mexicano como moneda funcional y mantiene cuentas por pagar en US\$, está expuesta al riesgo cambiario. Por lo tanto, la Entidad ha designado contratos forward, collares y collar extra costo cero como coberturas contables, donde la partida cubierta está representada por las compras de materia prima y otros gastos administrativos en US\$.



Además, una de sus entidades en Brasil tiene el real brasileño como moneda funcional y mantiene cuentas por pagar en US\$, por lo que está expuesta al riesgo cambiario. Por lo tanto, la Entidad ha designado contratos forward como coberturas contables, donde la partida cubierta está representada por las compras en US\$.

Las condiciones de los instrumentos financieros derivados y las consideraciones de su valuación como instrumentos de cobertura, se mencionan a continuación:

Características	2020			
	Forwards 1		Forwards 2	
Nocional total	\$146,162		\$547	
Moneda	USD		USD	
Subyacente	USD/MXN		USD/BRL	
Strike promedio	\$21.0978		\$5.2650	
Vencimiento	Fechas diversas (enero-junio 2021)		Fechas diversas (enero 2021)	
Valor en libros del instrumento	\$(136,533)		\$(172)	
Cambio de valor razonable del derivado para medir ineffectividad	\$(136,533)		\$(172)	
Reconocido en ORI	\$(136,533)		\$(172)	
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-		\$-	
Reclasificación de ORI a resultados	\$-		\$-	
Presupuesto mensual promedio de la partida cubierta	\$31,962		Cobertura puntual por importación	
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$154,517		\$172	
Prueba de efectividad	100%		100%	

Características	2019			
	Forwards 1	Forwards 2	Collares	Collar Extra
Nocional total	\$29,927	\$4,106	\$32,275	\$15,552
Moneda	USD	USD	USD	USD
Subyacente	USD/MXN	USD/BRL	USD/MXN	USD/MXN
Strike promedio	\$19.7089	\$4.0957	Call \$20.3062 Put \$19.6033	Call \$20.2800 Put \$19.7770 Barrera \$19.0827
Vencimiento	5 de cada mes (enero-junio 2020)	Fechas diversas (enero-junio 2020)	5 de cada mes (enero-junio 2020)	5 de cada mes (enero-junio 2020)
Valor en libros del instrumento	\$(16,601)	\$(963)	\$(4,697)	\$(4,236)
Cambio de valor razonable del derivado para medir ineffectividad	\$(16,601)	\$(963)	\$(4,697)	\$(4,236)
Reconocido en ORI	\$(16,601)	\$(963)	\$(4,697)	\$(4,236)
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-	\$-	\$-	\$-
Reclasificación de ORI a resultados	\$-	\$-	\$-	\$-
Presupuesto mensual promedio de la partida cubierta	\$31,663	Cobertura puntual por importación	\$31,663	\$31,663
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$22,609	\$1,692	\$19,378	\$(9,035)
Prueba de efectividad	100%	100%	100%	100%



Para propósitos contables, la Entidad ha designado los derivados que se describe previamente como una relación de cobertura de flujo de efectivo para cubrir la fluctuación cambiaria de los gastos realizados en moneda extranjera, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

En la evaluación de la efectividad de estas coberturas, la Entidad determinó que son altamente efectivas debido a que los cambios en el valor razonable y los flujos de efectivo de cada partida cubierta son compensados en el rango de efectividad establecido por la administración. La prueba de efectividad prospectiva dio altamente efectiva, confirmando que existe una relación económica entre los instrumentos de cobertura y los instrumentos cubiertos. El método utilizado por la Entidad es el de compensación de flujos utilizando un derivado hipotético, el cual consiste en comparar los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura con los cambios en el valor razonable del derivado hipotético que resultaría en una cobertura perfecta del elemento cubierto.

Conforme a los montos nominales descritos y a la forma en que se intercambian los flujos de los derivados, la razón de cobertura promedio para la relación de tipo de cambio de US\$/\\$ y US\$/R\\$ al 31 de diciembre de 2020 y 2019, es del 72.5% y 40.9 %, respectivamente.

La fuente de la inefectividad puede ser causada principalmente por la diferencia en la fecha de liquidación de los instrumentos de cobertura y las partidas cubiertas, y que el presupuesto llegara a ser un monto menor a los instrumentos de cobertura.

Swaps de moneda (“CCS”, por sus siglas en inglés)

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad mantiene contratos CCS de cobertura contable con el objetivo de mitigar el riesgo de la exposición al tipo de cambio y a la tasa de interés derivada de una deuda en moneda extranjera. Los CCS se contrataron en una entidad cuya moneda funcional es el real brasileño, sin embargo, dicha entidad mantiene pasivos denominados en dólares y euros que generan una fluctuación cambiaria por la variabilidad del tipo de cambio US\$/R\\$ y EUR/R\\$. Por lo tanto, la Entidad contrató un CCS y designó como partida cubierta la fluctuación cambiaria y la tasa de interés de los intereses, así como del principal de la deuda.

Las características del CCS designado como cobertura contable del riesgo de tipo de cambio y tasa de interés son las siguientes:

Características	2020	
	CCS Bank of America	CCS Scotiabank
Moneda	EUR	USD
Nocional	\$44,248	\$15,000
Cupón	0.61%	2.15%
Moneda	R\$	R\$
Nocional	200,000	78,750
Cupón	CDI + 0.78%	CDI + 3.25%
Vencimiento	25-junio-2021	08-abril.2021
Valor razonable del derivado	\$311,703	\$(7,853)
Cambio de valor razonable del derivado para medir inefectividad	-	-
Valor en libros de partida cubierta	\$1,080,134	\$298,064
Monto del valor razonable por el cual se ajustó la partida cubierta	\$311,703	\$(7,853)
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir inefectividad	-	-
Inefectividad reconocida en resultados	\$-	\$-
Prueba de efectividad	100%	100%



Características	2019 CCS Bank of America
Moneda	EUR
Nocional	\$44,248
Cupón	0.61%
Moneda	R\$
Nocional	200,000
Cupón	CDI + 0.78%
Vencimiento	25-junio-2021
Valor razonable del derivado	\$(7,883)
Cambio de valor razonable del derivado para medir ineffectividad	-
Valor en libros de partida cubierta	\$929,594
Monto del valor razonable por el cual se ajustó la partida cubierta	\$(7,883)
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	-
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-
Prueba de efectividad	100%

Para propósitos contables, la Entidad ha designado el CCS que se describe previamente como una relación de cobertura de valor razonable para cubrir los pagos de intereses de pasivos financieros, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

Con los intereses y los montos nominales del instrumento financiero derivado, la Entidad compensa la fluctuación cambiaria, originada por el pasivo denominado en dólares y euros de la subsidiaria con moneda funcional en real brasileño.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, dicha cobertura de valor razonable es altamente efectiva dado que las características del derivado y de la deuda emitida están perfectamente alineadas y, por lo tanto, se confirma que existe una relación económica. Además, tanto el perfil crediticio de la Entidad como de las contrapartes son buenos y no se espera que cambien en el mediano plazo; por lo que el componente de riesgo de crédito no se considera que domine la relación de cobertura. El método que se utilizó para evaluar la efectividad es a través de una evaluación cualitativa comparando los términos críticos entre el instrumento de cobertura y el instrumento cubierto.

Conforme al monto descrito y a la forma en que se intercambian los flujos del derivado, para esta estrategia de cobertura, la razón de cobertura promedio al 31 de diciembre de 2020 y 2019, es del 100%. En esta relación de cobertura, la fuente de la ineffectividad es principalmente por el riesgo de crédito.

Riesgo de tasas de interés

La Entidad se encuentra expuesta de forma importante a riesgos en la variabilidad de las tasas de interés de sus instrumentos de deuda. Por lo tanto, contrata instrumentos financieros con la finalidad de mitigar dichos riesgos, como a continuación se describe:

Contratos swap de tasa de interés

La Entidad mantiene contratos swap de tasa de interés por medio de los cuáles se intercambian los importes de intereses a la tasa variable por importes de intereses a la tasa fija. Estos son contratados con el fin de reducir la exposición del flujo de efectivo de la Entidad que resulta de la variabilidad en las tasas de interés.

La Entidad mexicana designó los instrumentos financieros derivados con subyacente THIE de cobertura, como coberturas contables de flujo de efectivo para cubrir sus certificados bursátiles y deuda sindicada. Durante el tercer trimestre del 2020, se reestructuró un swap de tasa de interés con subyacente THIE de cobertura contable de flujo de efectivo para cubrir su certificado bursátil Lala 19-2.



Durante el segundo trimestre del 2020, la Entidad en Brasil contrató un instrumento financiero derivado con subyacente CDI de cobertura, como cobertura contable de valor razonable. Al 31 de diciembre de 2020, la Entidad mantiene dos swaps de tasa de interés vigente, con el objetivo de mitigar el riesgo a la variabilidad de tasas de interés. La Entidad mantiene deudas que devengan intereses a tasas fijas, por lo que está expuesta a la baja de la tasa de interés de referencia (CDI).

Las condiciones de los instrumentos financieros derivados y las consideraciones de su valuación como instrumento de cobertura, se mencionan a continuación:

Características Cobertura de Flujo de Efectivo	3 Swaps de tasa de interés (Cobertura 1)	3 Swaps de tasa de interés (Cobertura 2)	1 Swap de tasa de interés (Cobertura 3)
Moneda	MXN	MXN	MXN
Nocional	\$4,000,000	\$3,000,000	\$1,762,500
Tasa recibida	TIE	TIE	TIE
Tasa pagada	7.5900%	7.0400%	8.5900%
Vencimiento	06-marzo-2023	03-abril-2024	22-junio-2023
Valor razonable de derivado(s)	\$(281,478)	\$(240,447)	\$(118,288)
Cambio de valor razonable para medir ineffectividad	\$(281,478)	\$(240,447)	\$(118,288)
Reconocido en ORI	\$(275,600)	\$(237,241)	\$(116,484)
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-	\$-	\$-
Reclasificación de ORI a resultados	\$(5,878)	\$(3,206)	\$(1,804)
Valor en libros de la partida cubierta	\$4,000,000	\$3,750,000	\$3,568,000
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$281,478	\$240,447	\$118,288
Prueba de efectividad	100%	100%	100%

Características Cobertura del Valor Razonable	Swap CDI	Swap CDI
Moneda	BRL	BRL
Nocional	\$60,000	\$100,000
Tasa recibida	7.24%	5.83%
Tasa pagada	CDI + 0.75%	CDI + 3.43%
Vencimiento	19-jun-2023	19-nov-2021
Valor razonable de derivado(s)	\$8,946	\$(338)
Cambio de valor razonable para medir ineffectividad	\$8,946	\$(338)
Valor en libros de partida cubierta	\$239,551	\$396,457
Monto del valor razonable por el cual se ajustó la partida cubierta	\$8,946	\$(338)
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	-	-
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-	\$-
Prueba de efectividad	100%	100%

Para propósitos contables, la Entidad ha designado los IRS TIE que se describen previamente como tres relaciones de cobertura de flujo de efectivo y dos IRS CDI que se describe previamente como la relación de cobertura de valor razonable para cubrir los pagos de intereses de pasivos financieros, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, dichas coberturas son altamente efectivas dado que las características de los derivados y de las deudas emitidas están perfectamente alineadas y, por lo tanto, se confirma que existe una relación económica. Además, tanto el perfil crediticio de la Entidad como de las contrapartes son buenos y no se espera que cambien en el mediano plazo; por lo que el componente de riesgo de crédito no se considera que domine la relación de cobertura. El método que se utilizó para evaluar la efectividad es a través de una evaluación cualitativa comparando los términos críticos entre el instrumento de cobertura y el instrumento cubierto.



Conforme al monto descrito y a la forma en que se intercambian los flujos del derivado, para esta estrategia de cobertura, la razón de cobertura promedio al 31 de diciembre de 2020 y 2019, es del 36% y 41%, respectivamente. En esta relación de cobertura, la fuente de la ineffectividad es principalmente por el riesgo de crédito.

La Entidad mantiene instrumentos financieros derivados con posición activa y pasiva, integrados de la siguiente manera:

	2020	2019
Forwards	\$ 2,139	\$ -
Swaps	317,294	16,686
Activo circulante	<u>\$ 319,433</u>	<u>\$ 16,686</u>
Swaps	5,189	-
Activo no circulante	<u>\$ 5,189</u>	<u>\$ -</u>
Forwards	138,844	18,155
Swaps	292,816	69,169
Pasivo a corto plazo	<u>\$ 431,660</u>	<u>\$ 87,324</u>
Swaps	357,422	200,446
Pasivo a largo plazo	<u>\$ 357,422</u>	<u>\$ 200,446</u>

Administración del riesgo de crédito

El riesgo de crédito representa la pérdida potencial debido al incumplimiento de las contrapartes de sus obligaciones de pago. El riesgo de crédito se genera por partidas de efectivo y equivalentes de efectivo, instrumentos financieros derivados y depósitos con bancos e instituciones financieras, así como exposición de crédito a clientes, incluyendo cuentas por cobrar y transacciones comprometidas.

Para la administración de su riesgo crediticio, la Entidad lleva a cabo una revisión periódica de los clientes potenciales y ya establecidos, a través del análisis de variables cualitativas y cuantitativas, con base a las cuales y a la aplicación de la normatividad consignada en la política de crédito, se actualizan los límites de crédito. Cada subsidiaria es responsable de administrar y analizar el riesgo de crédito por cada uno de sus nuevos clientes antes de fijar los términos y condiciones de pago.

La Entidad monitorea las condiciones actuales de sus clientes, con el fin de detectar cualquier evidencia de que exista un mayor riesgo crediticio, como lo son:

- i. Dificultad financiera significativa por parte del emisor o del deudor;
- ii. El incumplimiento de un contrato, como un incumplimiento o un evento vencido;
- iii. Los prestamistas del deudor, por razones económicas o contractuales relacionadas con la dificultad financiera del deudor, le otorgan al deudor una concesión que los prestamistas no considerarían de otra manera;
- iv. Es cada vez más probable que el deudor entre en bancarrota o alguna otra reorganización financiera; o
- v. La extinción de un mercado funcional para el activo financiero por sus dificultades financieras.

La máxima exposición al riesgo de crédito está dada por los saldos clientes, como se presentan en el estado consolidado de posición financiera.

Riesgo de concentración crediticia

El riesgo de concentración crediticia surge cuando un número importante de compañías se encuentran trabajando en actividades de negocio similares, tienen actividades en la misma zona geográfica, o tienen características similares que podrían causar que su habilidad para cumplir sus obligaciones contractuales al surgir ciertos cambios en las condiciones económicas, políticas o de otra índole, se deteriorara. La concentración indica la sensibilidad relativa de la actuación de la Entidad.



Con el fin de evitar concentración excesiva de riesgo, las políticas de la Entidad y los procedimientos incluyen guías específicas para enfocarse en el mantenimiento de un portafolio diversificado. Las concentraciones de riesgo de crédito se controlan y administran conforme a estas políticas.

Aproximadamente el 19% y 18% de las ventas por los años terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019, respectivamente, representan ventas hechas a los cinco principales clientes. Ningún cliente representa por sí mismo más del 10% de las ventas de la Entidad. El saldo con estos clientes representa el 20% y 19% de las cuentas por cobrar a clientes al 31 de diciembre 2020 y 2019, respectivamente.

Administración del riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es el riesgo de que la Entidad no pueda cumplir sus obligaciones asociadas con pasivos financieros que se liquidan entregando efectivo u otro activo financiero.

La Entidad 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 Entidad 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.

La tabla que se presenta a continuación analiza los pasivos financieros derivados y no derivados de la Entidad agrupados conforme a sus vencimientos, de la fecha de reporte a la fecha de vencimiento contractual. Los pasivos financieros se incluyen en el análisis si sus vencimientos son requeridos para entender los plazos de los flujos de efectivo de la Entidad.

Al 31 de diciembre de 2020	a menos de 1 año	de 1 año a 3 años	de 3 años en adelante
Deuda	\$ 4,262,379	\$ 13,855,951	\$ 20,791,568
Proveedores	11,614,398	-	-
Pasivo por arrendamiento	758,551	1,201,922	1,212,501
Instrumentos financieros derivados	431,660	357,422	-
Total	<u>\$ 17,066,988</u>	<u>\$ 15,415,295</u>	<u>\$ 22,004,069</u>

Valor razonable de los activos y pasivos financieros

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, los instrumentos financieros cuyo valor es distinto a su valor razonable en libros es como sigue:

Niveles	2020		2019		
	Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable	
Deuda	1 y 2	<u>\$ 29,527,955</u>	<u>\$ 30,811,997</u>	<u>\$ 26,098,033</u>	<u>\$26,200,543</u>

La Entidad no tiene activos ni pasivos clasificados como Nivel 3 para la determinación de su valor razonable.

La Entidad determinó el valor razonable de la deuda, considerando los precios de sus bonos cotizados en el mercado, lo cual se considera dentro del Nivel 1 de la jerarquía de valor razonable; adicionalmente, para la deuda bancaria, determinó el valor razonable mediante el descuento a valor presente de los flujos contractuales utilizando una tasa de descuento que refleje un riesgo crediticio similar al último préstamo obtenido por la Entidad. El valor razonable determinado está clasificado como Nivel 2.

La administración considera que el valor en libros de los activos financieros y de los pasivos financieros, a excepción de la deuda, se aproxima a sus valores razonables dada su corta maduración.



21. Capital contable

- a) Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el capital social de la Entidad está representado 2,563,321,000 acciones ordinarias sin expresión de valor nominal respectivamente, que representan el capital fijo, de las cuales 2,426,932,914 y 2,434,902,129 acciones están suscritas y pagadas respectivamente. La diferencia entre las acciones del capital autorizado y las acciones en circulación han sido recompradas o no están suscritas y se encuentra en tesorería.
- b) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas, de fecha 23 de marzo de 2020 se aprobaron los resultados de la Entidad por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2019.
- c) En la Asamblea a la que se refiere el inciso anterior, se aprobó un dividendo de \$0.615 por acción, pagaderos en 4 exhibiciones de \$0.1538 por acción, cada una. Hasta el 31 de diciembre de 2020, la Entidad había pagado las tres primeras exhibiciones en los días 20 de mayo, 19 de agosto y 24 de noviembre, respectivamente; el cuarto y el último cupón del decreto se pagaría el 24 de febrero de 2021. El total de dividendos decretados en 2020 ascendió a \$1,523,193.
- d) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas, de fecha 25 de marzo de 2019 se aprobaron los resultados de la Entidad por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018.
- e) En la Asamblea a la que se refiere el inciso anterior, se aprobó un dividendo de \$0.615 por acción, pagaderos en 4 exhibiciones de \$0.1538 por acción, cada una. Hasta el 31 de diciembre de 2019, la Entidad había pagado las tres primeras exhibiciones en los días 22 de mayo, 21 de agosto y 20 de noviembre, respectivamente; el cuarto y último cupón del decreto se pagó el 19 de febrero de 2020. El total de dividendos decretados en 2019 ascendió a \$1,503,932.
- f) Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Entidad cuenta con un saldo total de 48,999,197 y 40,662,717 acciones propias adquiridas (recompradas), que representan un importe de \$1,132,054 y \$995,724, respectivamente.

Durante el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2020, la Entidad realizó recompra y recolocación de acciones por 9,893,833 y 1,557,353 acciones, por un importe de \$154,489 y \$18,159, respectivamente. La Entidad generó un impuesto derivado de las transacciones de recompra de acciones de años pasados que no fueron recolocadas por \$187,401, los cuales al 31 de diciembre de 2020 se mantienen pendientes de pago.

Durante el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2019, la Entidad realizó recompra y recolocación de acciones por 13,270,787 y 9,792,663 acciones, por un importe de \$404,647 y \$234,140, respectivamente. La Entidad generó un impuesto derivado de las transacciones de recompra de acciones de años pasados que no fueron recolocadas por \$96,499 durante el año 2019.

- g) 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 de 2020 y 2019, el importe de la reserva legal asciende a \$105,616, el cual excede al valor requerido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que no se hizo aplicación alguna por dicho concepto.
- h) La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el ISR a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.



Los dividendos pagados provenientes de utilidades generadas a partir del 1 de enero de 2014 a personas físicas residentes en México y a residentes en el extranjero, pudieran estar sujetos a un ISR adicional de hasta el 10%, el cual deberá ser retenido por la Entidad.

Por los dividendos que pague la Entidad que provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (“CUFIN”), no se estará obligado al pago de ISR.

22. Costo de ventas, gastos de operación y distribución

La integración del costo de ventas, los gastos de operación y distribución por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, es la siguiente:

	2020		
	Costo de ventas	Gasto de distribución	Gastos de operación
Beneficios a empleados	\$ 3,207,721	\$ 1,533,461	\$ 7,634,217
Amortización y depreciación	1,621,502	274,589	1,243,421
Gastos de comercialización	-	-	2,917,493
Otros gastos de operación	-	4,724,793	4,105,457
Costos de materias primas y otros	<u>48,500,763</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total gastos	<u>\$ 53,329,986</u>	<u>\$ 6,532,843</u>	<u>\$ 15,900,588</u>
	2019		
	Costo de ventas	Gasto de distribución	Gastos de operación
Beneficios a empleados	\$ 3,119,336	\$ 1,442,661	\$ 7,227,812
Amortización, depreciación y deterioro	1,489,302	221,423	1,360,747
Gastos de comercialización	-	-	6,278,634
Otros gastos de operación	-	4,254,981	1,716,918
Costos de materias primas y otros	<u>44,567,677</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total gastos	<u>\$ 49,176,315</u>	<u>\$ 5,919,065</u>	<u>\$ 16,584,111</u>

Dentro de los gastos de 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 principalmente fletes, honorarios y arrendamientos (en 2020 y 2019, solamente se incluye el gasto por arrendamientos de contratos con activos de bajo valor y contratos de corto plazo).

La integración de otros ingresos de operación por los terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, es la siguiente:

	2020	2019
Actualización y recuperación de impuestos	\$ 142,070	\$ 960,138
Reversa de provisiones y contingencias	8,067	169,500
Ventas de activo fijo, recuperación de siniestros y otros	<u>188,914</u>	<u>680,451</u>
Total otros ingreso de operación	<u>\$ 339,051</u>	<u>\$ 1,810,089</u>



La integración de otros gastos de operación por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, es la siguiente:

	2020	2019
Pago de otros impuestos, recargos y multas	\$ -	\$ 523,000
Provisiones y contingencias	30,189	44,100
Gasto por deterioro (ver Nota 11)	1,159,810	-
Costos de venta de activo fijo, siniestros y otros	<u>545,704</u>	<u>153,458</u>
Total otros gastos de operación	<u>\$ 1,735,703</u>	<u>\$ 720,558</u>

23. Saldos y transacciones con partes relacionadas

Los saldos y transacciones entre la Entidad y sus subsidiarias, las cuales son partes relacionadas de la Entidad, han sido eliminados en la consolidación y no se revelan en esta nota. Más adelante se detallan las transacciones entre la Entidad y otras partes relacionadas.

- a. Durante el año, la Entidad realizó las siguientes transacciones con partes relacionadas que no son miembros de la Entidad:

	2020	2019
Compras y gastos:		
Compra de leche fluida ⁽ⁱ⁾	\$ 17,228,231	\$ 15,742,334
Compra de producto terminado ⁽ⁱⁱ⁾	211,453	188,510
Pago de intereses, servicios administrativos, rentas y otros ⁽ⁱⁱⁱ⁾	<u>411,851</u>	<u>388,099</u>
	<u>\$ 17,851,535</u>	<u>\$ 16,318,943</u>
Ingresos por:		
Ingresos por fletes y otros ^(iv)	\$ 169,872	\$ 141,746
Ingresos por producto terminado ^(v)	2,451	66,457
Ingresos por regalías ^(vi)	<u>15,044</u>	<u>-</u>
	<u>\$ 187,367</u>	<u>\$ 208,203</u>

(i) Leche fluida de productores accionistas de la Entidad.

(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., Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V. y Fundación Grupo Lala, A. C. que incluyen la prestación de servicios administrativos, arrendamiento, y pago de intereses, cuyos términos son renovables periódicamente, más un margen de utilidad basado en un estudio de precios de transferencia, así como pago de intereses a la Unión de Crédito Industrial y Agropecuaria de la Laguna, S. A.

(iv) Los ingresos por fletes son principalmente por servicios de recolección de leche que se cobran a los socios productores y venta de servicios a Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.

(v) Se realizan ventas de productos derivados lácteos a Leche Bell, S.A. de C.V.

(vi) En el ejercicio 2020, se realizó un cargo por concepto de regalías a Borden Dairy, LLC.



- b. Derivado de las transacciones mencionadas, los siguientes saldos se encontraban pendientes al final del periodo sobre el que se informa:

	2020	2019
Por cobrar:		
Partes relacionadas:		
Borden Dairy Company	\$ 2,588	\$ 5,143
Leche Bell, S. A. de C. V.	20,750	18,538
Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.	407	495
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S. A. de C. V.	361	371
Fundación Lala, A. C.	28,758	58
Envases Elopak, S.A. de C.V.	600	644
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	91	
Accionistas:		
Venta de fletes y otros bienes y servicios	<u>4,865</u>	<u>4,689</u>
	<u>\$ 58,420</u>	<u>\$ 29,938</u>

La Entidad evalúa para cada periodo de reporte la probabilidad de recuperación 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 2020 y 2019, no hay deterioro de cuentas por cobrar por operaciones con partes relacionadas.

	2020	2019
Por pagar:		
Partes relacionadas:		
Fundación Lala, A. C. ⁽ⁱ⁾	\$ 50,679	\$ 50,913
Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.	24,462	17,017
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S. A. de C. V.	44	43
Borden Dairy Company	1,845	1,742
Leche Bell, S. A. de C. V.	1,614	1,061
Grupo Industrial Nuplen, S. A. de C. V.	-	7
Nuplen, S. A. de C. V.	28	26
Unión de Crédito Industrial y Agropecuaria de la Laguna, S. A. (UCIALSA)	79	77
Envases Elopak, S.A. de C.V.	28,841	19,929
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	367	
Accionistas:		
Accionistas, dividendos por pagar y compra de fletes y otros bienes y servicios	<u>1,618,278</u>	<u>1,460,110</u>
	<u>\$ 1,726,237</u>	<u>\$ 1,550,925</u>

- (i) La Entidad tiene un crédito revolvente con Fundación Lala, A. C., el cual devenga una tasa de interés equivalente a los Certificados de Tesorería (“CETES”).

- c. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, los beneficios a empleados otorgados a personal administrativo clave, es como sigue:

	2020	2019
Prestaciones a corto plazo	\$ 91,713	\$ 179,572
Indemnizaciones por cese de contrato	<u>4,070</u>	<u>44,592</u>
	<u>\$ 95,783</u>	<u>\$ 224,164</u>



24. Información por segmentos

Un segmento operativo es un componente de la Entidad que se dedica a actividades de negocios por las cuales puede obtener ingresos e incurrir en gastos, lo que incluye ingresos y gastos relativos a transacciones con cualquiera de los otros componentes de la Entidad. Todos los resultados de operación de los segmentos operativos son revisados periódicamente por la administración de la Entidad para tomar decisiones sobre los recursos que se deben distribuir al segmento y evaluar su desempeño.

Las transacciones entre segmentos se determinan sobre la base de precios equiparables a los que se utilizarían con o entre partes independientes en operaciones comparables.

Las políticas contables, administrativas y de operación de los segmentos son las mismas que las descritas por la Entidad, la cual evalúa la actuación de sus segmentos con base en indicadores financieros que muestran el flujo operativo como se muestra abajo.

Los segmentos que se reportan en la Entidad son unidades estratégicas de negocios por área geográfica. La administración de la Entidad considera que los segmentos operativos de México y Centroamérica cumplen con los criterios de agregación definidos por las IFRS.

Por lo tanto, la información por segmentos se presenta siguiendo un enfoque gerencial, tal y como se reporta al tomador de decisiones de la Entidad, quien equivale al Director General, para efectos de asignación de recursos y evaluación del desempeño de los segmentos operativos.

La Entidad ha definido que sus segmentos reportables se enfocan en 3 zonas geográficas: 1) México y Centroamérica (México y CAM), el segmento de CAM se agrega al segmento de México, debido a que cumple con los criterios de agregación que establece la IFRS 8; 2) Estados Unidos; y 3) Brasil. Estos segmentos reportables están comprometidos en actividades similares de negocio, como se describe en la Nota 1.

A continuación, se presentan los principales datos por segmento al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019:

Al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2020:

	México y CAM	Estados Unidos	Brasil	Eliminaciones	Consolidado
Ventas netas	\$ 65,660,739	\$ 3,425,714	\$ 11,761,219	\$ (16,350)	\$80,831,322
Utilidad de operación	3,756,514	(276,975)	191,714	-	3,671,253
Depreciación, amortización y deterioro	3,619,399	269,926	461,290	-	4,350,615
Activos totales	63,536,256	4,916,717	27,837,388	(24,312,706)	71,977,655
Pasivos totales	41,705,469	1,936,278	10,043,332	1,327,098	55,012,177

Al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2019:

	México y CAM	Estados Unidos	Brasil	Eliminaciones	Consolidado
Ventas netas	\$ 60,459,010	\$ 3,367,689	\$ 11,963,768	\$ (6,486)	\$ 75,783,981
Utilidad de operación	4,385,103	(96,476)	905,394	-	5,194,021
Depreciación, amortización y deterioro	2,463,902	208,271	399,299	-	3,071,472
Activos totales	61,524,566	4,881,631	32,042,459	(24,400,049)	74,048,607
Pasivos totales	38,248,511	1,769,367	10,208,095	1,239,755	51,465,728



A continuación, se muestra la información de las ventas por producto por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019:

Producto	2020	2019
Leche y fórmulas	\$ 45,277,648	\$ 40,680,082
Derivados lácteos	32,775,207	32,824,709
Bebidas y otros	<u>2,778,467</u>	<u>2,279,190</u>
	\$ 80,831,322	\$ 75,783,981

25. Contingencias

Dentro del curso ordinario del negocio, la Entidad 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.

26. Hechos posteriores

A la fecha de emisión no hay hechos posteriores que requieran revelación o que impacten las cifras reportadas en estos estados financieros consolidados.

27. Aprobación de la emisión de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 22 de febrero de 2021, por el Ing. Arquímedes Adriano Celis Ordaz, Director General y el Ing. Alberto Alfredo Arellano García, Vicepresidente de Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la Asamblea Ordinaria de Accionistas de la Entidad, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *





COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Vicepresidencia de supervisión bursátil

Insurgentes Sur No. 1971

Colonia Guadalupe Inn, Álvaro Obregón

01020, Ciudad de México.

Atención: Dirección General de Emisoras

Asunto: Certificación relativa a los estados financieros anuales al 31 de diciembre de 2019 presentados por Grupo Lala, S.A.B. de C.V.

En términos de la fracción II del artículo 33 de las “Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y a Otros Participantes del Mercado de Valores” publicadas el 19 de marzo de 2003 en el Diario Oficial de la Federación, y respecto a la información financiera anual relativa al ejercicio concluido al 31 de diciembre 2019:

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en los presentes estados financieros anuales, 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 estos estados financieros o que los mismos contengan información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Ciudad de México, a 23 de marzo de 2020

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

Por: Arquímedes Adriano Celis Ordaz
Cargo: Director General

Por: Alberto Alfredo Arellano García
Cargo: Titular del área de finanzas

Por: Andrés Gutiérrez Fernández
Cargo: Titular del área jurídica



COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Vicepresidencia de supervisión bursátil

Insurgentes Sur No. 1971

Colonia Guadalupe Inn, Álvaro Obregón

01020, Ciudad de México.

Atención: Dirección General de Emisoras

Asunto: Declaración a la que se refiere el artículo 32 de la Circular Única de Auditores Externos

En términos del artículo 32 de las “Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos” publicadas el 26 de abril de 2018 en el Diario Oficial de la Federación (la “Circular Única de Auditores Externos”), y respecto a las labores del Despacho, Galaz, Yamazaki, Ruíz, Urquiza, S.C. y del Auditor Externo Independiente, el C.P.C. Roberto Benavides González, correspondientes al ejercicio concluido al 31 de diciembre 2019, los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones:

- I. Que hemos revisado la información presentada en los Estados Financieros Básicos dictaminados a que hace referencia la Circular Única de Auditores Externos.
- II. Que los Estados Financieros Básicos dictaminados no contienen información sobre hechos falsos, así como que no hemos omitido algún hecho o evento relevante, que sea de nuestro conocimiento, que pudiera resultar necesario para su correcta interpretación a la luz de las disposiciones bajo las cuales fueron preparados.
- III. Que los Estados Financieros Básicos dictaminados y la información adicional a éstos, presentan razonablemente en todos los aspectos importantes la situación financiera y los resultados de las operaciones de Grupo LALA, S.A.B. de C.V. (“LALA”).
- IV. Que se han establecido y mantenido controles internos, así como procedimientos relativos a la revelación de información financiera relevante.
- V. Que se han diseñado controles internos con el objetivo de asegurar que los aspectos importantes y la información relacionada con LALA, sus subsidiarias, asociadas, entidades con las que realicen acuerdos con control conjunto o personas morales que pertenezcan al mismo Grupo Empresarial o Consorcio se hagan del conocimiento de la administración.

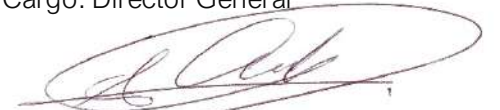
- VI. Que hemos revelado al Despacho, a los Auditores Externos Independientes y, en su caso, al Comité de Auditoría, mediante comunicaciones oportunas, las deficiencias significativas detectadas en el diseño y operación del control interno que pudieran afectar de manera adversa, entre otras, a la función de registro, proceso y reporte de la información financiera.
- VII. Que hemos revelado al Despacho, a los Auditores Externos Independientes y, en su caso, al Comité de Auditoría, cualquier presunto fraude o irregularidad que sea de su conocimiento e involucre a la administración o a cualquier otro empleado que desempeñe un papel importante, relacionado con los controles internos.

Ciudad de México, a 23 de marzo de 2020

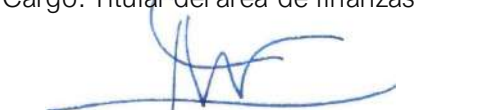
GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V.



Por: Arquímedes Adriano Celis Ordaz
Cargo: Director General



Por: Alberto Alfredo Arellano García
Cargo: Titular del área de finanzas



Por: Andrés Gutiérrez Fernández
Cargo: Titular del área jurídica

**Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y
Subsidiarias**

Estados financieros consolidados
al y por los años terminados el 31
de diciembre de 2019 y 2018, e
Informe de los auditores
independientes del 24 de febrero
de 2020

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

Informe de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2019 y 2018

Contenido	Página
Informe de los auditores independientes	1
Estados consolidados de posición financiera	5
Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales	6
Estados consolidados de cambios en el capital contable	8
Estados consolidados de flujos de efectivo	9
Notas a los estados financieros consolidados	11

Informe de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Lala, S. A. B. de C. V.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados de Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (en lo sucesivo la "Entidad" o "Grupo Lala"), que comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2019 y 2018, los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, así como las notas a los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las principales políticas contables.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de la Entidad al 31 de diciembre de 2019 y 2018, así como su desempeño financiero consolidado y los flujos de efectivo consolidados correspondientes a los años que terminaron en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF" o "IFRS" por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Fundamentos de la opinión

Llevamos a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades bajo esas normas se explican más ampliamente en la sección de *Responsabilidades de los auditores independientes en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados* de nuestro informe. Somos independientes de la Entidad de conformidad con el *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad* del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) y con el emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Código de Ética del IMCP), y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código de Ética del IESBA y con el Código de Ética del IMCP. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Cuestiones clave de auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del ejercicio 2019. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y en la formación de nuestra opinión sobre éstos, y no expresamos una opinión por separado sobre dichas cuestiones.

Evaluación de deterioro de crédito mercantil, activos intangibles de vida indefinida y activos de larga duración

Como se describe en las Notas 3.h, 3.i y 11 a los estados financieros consolidados, la Entidad realiza pruebas de deterioro anuales al crédito mercantil y a sus activos intangibles de vida indefinida;



además, realiza pruebas de deterioro cuando existen indicios de que el valor de los activos de larga duración, tales como propiedades, planta y equipo, activos intangibles de vida definida y activos por derecho de uso, no podrá ser recuperado.

Hemos identificado la evaluación del deterioro de crédito mercantil, los activos intangibles de vida indefinida y los activos de larga duración como cuestión clave de auditoría, debido, principalmente, a que las pruebas de deterioro involucran la aplicación de juicios y estimaciones significativas por parte de la administración de la Entidad al determinar los supuestos, premisas, flujos de efectivo, presupuestos de ingresos, y la selección de las tasas de descuento utilizadas para estimar el valor de recuperación de las unidades generadoras de efectivo ("UGEs"), además de la importancia del saldo para los estados financieros consolidados de la Entidad, por lo tanto, nuestros procedimientos de revisión requieren un alto grado de juicio profesional y la incorporación de especialistas expertos en valuación.

Por lo tanto, como parte de nuestra auditoría realizamos procedimientos para revisar la evaluación realizada por la administración de la Entidad sobre la existencia de indicios de deterioro de los activos de larga duración, así como procedimientos enfocados a los supuestos significativos que la Entidad consideró al estimar las proyecciones futuras para evaluar la recuperabilidad del crédito mercantil y los activos intangibles de vida indefinida, entre los que se encuentran los siguientes: tasa de crecimiento de la industria, nuevos proyectos y clientes significativos, ingresos estimados, tasa de descuento, margen de utilidad bruta esperado y flujos proyectados.

Nuestros procedimientos incluyeron, entre otros, lo siguiente:

- i. Probamos el diseño, la implementación y la eficacia operativa de los controles internos sobre la determinación de las UGEs, la determinación de su valor de recuperación y los supuestos utilizados en la valuación.
- ii. Revisar que los modelos aplicados para la determinación del valor de recuperación de los activos son métodos utilizados y reconocidos para valorar activos de características similares.
- iii. Evaluar los factores y variables utilizados para determinar las UGEs, entre los que se consideraron el análisis de los flujos operativos y políticas de endeudamiento, análisis de la estructura legal, asignación de producción y entendimiento del funcionamiento del área comercial y ventas.
- iv. Revisar las proyecciones financieras, cotejándolas con el desempeño y tendencias históricas del negocio, corroborando las explicaciones de las variaciones con la administración. Asimismo, evaluamos los procesos internos seguidos por la administración para realizar las proyecciones, incluyendo su supervisión oportuna y análisis por parte del Consejo de Administración y si las proyecciones resultan consistentes con los presupuestos aprobados por dicho Consejo.
- v. Revisar los supuestos utilizados en el modelo de deterioro, incluyendo específicamente las proyecciones de ingreso y de flujo de efectivo, incluyendo la tasa de crecimiento proyectada de la industria y la tasa de crecimiento proyectado a largo plazo; los márgenes brutos y operativos, así como el múltiplo de utilidad antes de resultado financiero, impuestos, depreciación y amortización ("UAFIDA" o "EBITDA"). Además, probamos la exactitud matemática y la integridad del modelo de deterioro, los cálculos de sensibilidad en las variables significativas en el cálculo para todas las UGEs, calculando una estimación independiente para concluir acerca de si los supuestos utilizados necesitarían modificarse y la probabilidad de que dichas modificaciones se presenten.
- vi. Determinar de manera independiente una estimación de las tasas de descuento para reprocesar la prueba de deterioro y las comparamos con las tasas de descuento utilizadas por la administración.
- vii. Revisar y discutir con la administración los cálculos de sensibilidad para todas las UGEs, para determinar el grado en que los supuestos utilizados necesitarían modificarse y la probabilidad que esas modificaciones se presenten.



- viii. Revisar la evaluación de la administración para identificar la existencia de indicios de deterioro sobre los activos de larga duración, distintos al crédito mercantil y los activos intangibles de vida indefinida.
- ix. Validamos que el valor en libros de las UGEs sobre las que se realizó la prueba de crédito mercantil, incluyera el saldo de los activos de propiedades, planta y equipo, activos por derecho de uso y activos intangibles de vida definida, sin que esto representara que dichos saldos manifestaran indicios de deterioro de manera individual.

Los resultados de nuestros procedimientos fueron satisfactorios y estamos de acuerdo que los supuestos utilizados, incluyendo la tasa de descuento, son apropiados.

Cambio en principios contables

Como se menciona en las Notas 2, 10 y 15 a los estados financieros consolidados, Grupo Lala adoptó la nueva metodología para la medición de los arrendamientos a partir del 1 de enero de 2019, derivado de la entrada en vigor de la IFRS 16, *Arrendamientos*, además de adoptar los requerimientos de la interpretación CINIIF 23 "Posiciones fiscales inciertas", los efectos de su implementación están mencionados en esas Notas. Por lo tanto, debido a que el método utilizado por la Entidad con base en las provisiones transitorias de las Normas, no implicó ajustar los periodos comparativos, la información financiera al y por el año terminado 31 de diciembre de 2018, no es comparativa en algunos rubros o indicadores de la situación financiera al 31 de diciembre de 2019 y los resultados del año terminado en dicha fecha.

Información adicional distinta de los estados financieros consolidados y del informe de los auditores independientes

La administración de la Entidad es responsable de la información adicional presentada. La información adicional comprende; i) el Informe Anual, ii) la información que será incorporada en el Reporte Anual que la Entidad está obligada a preparar conforme al Artículo 33 Fracción I, inciso b) del Título Cuarto, Capítulo Primero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras y a otros Participantes del Mercado de Valores en México y al Instructivo que acompaña esas disposiciones (las Disposiciones). El Informe Anual y el Reporte Anual estarán disponibles para nuestra lectura después de la fecha de este informe de auditoría.

Nuestra opinión de los estados financieros consolidados no cubrirá la información adicional y nosotros no expresaremos ninguna forma de seguridad sobre ella.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad será leer el Reporte Anual, cuando esté disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Cuando leamos el Reporte Anual emitiremos la leyenda sobre la lectura del informe anual, requerida en el Artículo 33 Fracción I, inciso b) numeral 1.2. de las Disposiciones. Si, basado en el trabajo que hemos realizado concluyéramos que hay un error material en la información, tendríamos que reportar este hecho. A la fecha del presente informe, no tenemos algo que reportar a este respecto.

Responsabilidades de la administración y de los encargados del gobierno de la Entidad en relación con los estados financieros consolidados

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las IFRS, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros consolidados libres de error material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Entidad en funcionamiento y utilizando el



principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene intención de liquidarla o detener sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los encargados del gobierno de la Entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera consolidada de Grupo Lala.

Responsabilidades de los auditores independientes en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA, siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría ejecutada de conformidad con las NIA, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. Nosotros también:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos, y obtuvimos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de Grupo Lala para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que Grupo Lala deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro de Grupo Lala para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría de Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y sus subsidiarias. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.



Comunicamos a los responsables del gobierno de la Entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de la realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a los responsables del gobierno de la Entidad una declaración de que hemos cumplido con los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y les hemos comunicado acerca de todas las relaciones y demás cuestiones de las que se puede esperar razonablemente que pueden afectar nuestra independencia, y en su caso, las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicaciones con los responsables del gobierno de la Entidad, determinamos que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros consolidados del período actual y que son en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría. Describimos esas cuestiones en este informe de auditoría, salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes determinemos que una cuestión no se debería comunicar en nuestro informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios de interés público de la misma.

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



C. P. C. Roberto Benavides González
24 de febrero de 2020



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

Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018

(En miles de pesos)

	Notas	2019		2018	
		Miles de dólares estadounidenses (US\$)	Nota 3b	Miles de dólares estadounidenses (US\$)	Nota 3b
Activos					
Activo circulante:					
Efectivo y equivalentes	5	\$ 81,344	\$ 1,532,950	\$ 2,530,118	
Cuentas por cobrar:					
Clientes	6	333,367	6,282,273	6,445,296	
Otras cuentas por cobrar	7	17,244	324,972	412,226	
Impuestos por recuperar	23	212,331	4,001,423	3,631,704	
Partes relacionadas	8	1,589	29,938	27,404	
Inventarios	20	320,891	6,047,261	5,218,383	
Instrumentos financieros derivados		887	16,686	281,443	
Pagos anticipados		13,330	251,383	470,173	
		980,992	18,486,986	19,037,247	
Total del activo circulante					
Impuestos por recuperar a largo plazo	7	72,918	1,374,149	1,615,950	
Propiedades, planta y equipo, neto	9	1,134,826	21,386,028	22,277,358	
Derechos de uso por arrendamientos, neto	10	143,831	2,710,523	-	
Crédito mercantil	11	948,351	17,871,869	19,139,103	
Activos intangibles, neto	12	304,811	5,744,222	6,125,957	
Otros activos	13	225,271	4,245,283	5,863,902	
Inversiones medidas bajo método de participación y otras inversiones no circulantes		28,553	539,086	129,839	
Instrumentos financieros derivados	20	-	-	151,452	
Impuestos a la utilidad diferidos	16	89,756	1,691,461	1,438,156	
		2,948,317	55,561,621	56,731,717	
Total del activo no circulante					
Total del activo		\$ 3,929,309	\$ 74,048,607	\$ 75,768,964	
Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.					
Pasivo y capital contable					
Pasivo a corto plazo:					
Préstamos a corto plazo	14	\$ 25,276	\$ 476,339	\$ 1,654,051	
Porción circulante de deuda a largo plazo	14	1,413	26,621	939,015	
Pasivo por arrendamiento	15	32,140	605,689	-	
Proveedores		574,382	10,824,349	8,780,879	
Partes relacionadas	23	82,298	1,550,925	1,557,251	
Impuestos a la utilidad por pagar		62,426	1,176,427	777,417	
Beneficios a los empleados	17	42,022	791,914	632,029	
Impuestos y otras cuentas por pagar		111,727	2,105,508	2,127,769	
Instrumentos financieros derivados	20	4,634	87,324	5,710	
		936,318	17,645,096	16,474,121	
Total del pasivo a corto plazo					
Pasivo a largo plazo:					
Deuda a largo plazo	14	1,358,175	25,595,073	23,906,156	
Pasivo por arrendamientos	15	115,753	2,181,392	-	
Beneficios a los empleados	18	40,161	756,840	595,409	
Impuestos a la utilidad diferidos	16	52,967	998,169	2,224,168	
Impuestos por pagar		27,064	510,030	726,743	
Instrumentos financieros derivados	20	10,636	200,446	-	
Otras cuentas por pagar a largo plazo	19	189,890	3,578,682	6,272,290	
		1,794,655	33,820,632	33,724,766	
Total del pasivo a largo plazo					
Total del pasivo		2,730,973	51,465,728	50,198,887	
Capital contable:					
Capital social	21	78,910	1,487,073	1,487,567	
Prima en emisión en acciones		666,730	12,364,470	12,734,483	
Utilidades acumuladas		739,997	13,945,386	14,063,591	
Otras cuentas de capital		(287,291)	(5,414,050)	(3,970,732)	
Participación controladora		1,198,336	22,582,879	25,214,909	
Participación no controladora		-	-	355,168	
		1,198,336	22,582,879	25,570,077	
Total del capital contable					
Total del pasivo y capital contable		\$ 3,929,309	\$ 74,048,607	\$ 75,768,964	

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

Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018
(En miles de pesos, a excepción de la utilidad por acción básica)

	Notas	2019 US\$ Nota 3b	2019	2018
Ventas netas	24	\$ 4,021,394	\$ 75,783,981	\$ 75,418,944
Costo de ventas	22	<u>2,609,488</u>	<u>49,176,315</u>	<u>48,908,895</u>
Utilidad bruta		1,411,906	26,607,666	26,510,049
Otros ingresos de operación	22	96,050	1,810,089	986,004
Gastos de distribución	22	314,089	5,919,065	5,440,599
Gastos de operación	22	880,013	16,584,111	15,926,463
Otros gastos de operación	22	<u>38,236</u>	<u>720,558</u>	<u>717,566</u>
Utilidad de operación	24	<u>275,618</u>	<u>5,194,021</u>	<u>5,411,425</u>
Gastos financieros		(139,088)	(2,621,150)	(2,626,479)
Productos financieros		6,945	130,897	241,646
Pérdida en instrumentos financieros		-	-	(10,108)
Pérdida cambiaria, neta		(3,131)	(59,009)	(57,655)
Participación en los resultados de inversiones bajo método de participación		<u>3,512</u>	<u>66,183</u>	<u>(1,782)</u>
		<u>(131,762)</u>	<u>(2,483,079)</u>	<u>(2,454,378)</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		143,856	2,710,942	2,957,047
Impuestos a la utilidad	16	<u>45,615</u>	<u>859,629</u>	<u>963,114</u>
Utilidad neta		<u>98,241</u>	<u>1,851,313</u>	<u>1,993,873</u>
Otros resultados integrales:				
Partidas que no se reclasificarán a la utilidad o pérdida:				
Remediación de beneficios a los empleados		(6,793)	(128,006)	28,512
Efecto de impuestos a la utilidad diferidos proveniente de remediación de beneficios a los empleados		<u>2,015</u>	<u>37,970</u>	<u>(8,360)</u>
		<u>(4,778)</u>	<u>(90,036)</u>	<u>20,152</u>
Partidas que se reclasificarán a resultados:				
Efecto de conversión de operaciones extranjeras		(103,100)	(1,942,935)	(4,258,136)
(Pérdida) ganancia en instrumentos designados como coberturas contables		(25,694)	(484,193)	212,081
Otros		1,517	28,582	-
Impuesto a la utilidad relacionado con las partidas que serán reclasificadas en un futuro		<u>7,708</u>	<u>145,264</u>	<u>(63,803)</u>
Otros resultados integrales del año, neto		<u>(124,347)</u>	<u>(2,343,318)</u>	<u>(4,089,706)</u>
Resultado integral del año		<u>\$ (26,106)</u>	<u>\$ (492,005)</u>	<u>\$ (2,095,833)</u>

	2019 \$US Nota 3b	2019	2018
Distribución de la utilidad neta:			
Participación controladora	\$ 98,241	\$ 1,851,313	\$ 1,907,981
Participación no controladora	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>85,892</u>
Utilidad neta	<u>\$ 98,241</u>	<u>\$ 1,851,313</u>	<u>\$ 1,993,873</u>
Resultado integral atribuible a:			
Participación controladora	\$ (26,106)	\$ (492,005)	\$ (2,182,117)
Participación no controladora	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>86,284</u>
Resultado integral del año	<u>\$ (26,106)</u>	<u>\$ (492,005)</u>	<u>\$ (2,095,833)</u>
Promedio ponderado de acciones en circulación (en miles)	<u>2,441,374</u>	<u>2,441,374</u>	<u>2,458,352</u>
Utilidad por acción básica de la participación controladora	<u>US\$ 0.04</u>	<u>\$ 0.76</u>	<u>\$ 0.78</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.

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 2019 y 2018
(En miles de pesos)

	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 2017	\$ 1,489,969	\$ 13,088,935	\$ 13,984,365	\$ 1,019,366	\$ 29,582,639	\$ 374,724	\$ 29,957,363
Utilidad neta	-	-	1,907,981	-	1,907,981	85,892	1,993,873
Otros resultados integrales, netos de impuestos a la utilidad	-	-	-	(4,090,098)	(4,090,098)	392	(4,089,706)
Resultado integral del año (Nota 21)	-	-	1,907,981	(4,090,098)	(2,182,117)	86,284	(2,095,833)
Dividendos decretados (Nota 21)	-	-	(1,523,193)	-	(1,523,193)	(105,840)	(1,629,033)
Reembolsos de capital	-	-	6,237	-	6,237	-	6,237
Efectos por adopción de IFRS 9	-	-	(168,695)	-	(168,695)	-	(168,695)
Efectos por adopción de IFRS 15	-	-	(143,104)	-	(143,104)	-	(143,104)
Recompra de acciones	(4,304)	(635,295)	-	-	(637,599)	-	(637,599)
Colocación de acciones recompradas	1,902	278,835	-	-	280,741	-	280,741
Saldo al 31 de diciembre de 2018	1,487,567	12,734,483	14,063,591	(3,070,732)	25,214,909	355,168	25,570,077
Utilidad neta	-	-	1,851,313	-	1,851,313	-	1,851,313
Otros resultados integrales, netos de impuestos a la utilidad	-	-	-	(2,343,318)	(2,343,318)	-	(2,343,318)
Resultado integral del año (Nota 21)	-	-	1,851,313	(2,343,318)	(492,005)	-	(492,005)
Dividendos decretados (Nota 21)	-	-	(1,503,932)	-	(1,503,932)	-	(1,503,932)
Reembolsos de capital	-	-	15,536	-	15,536	-	15,536
Efecto por pérdida de control en subsidiaria	-	-	-	-	-	(355,168)	(355,168)
Efecto por adopción de IFRIC 23	-	-	(481,122)	-	(481,122)	-	(481,122)
Recompra de acciones	(1,891)	(402,756)	-	-	(404,647)	-	(404,647)
Colocación de acciones recompradas	1,397	232,743	-	-	234,140	-	234,140
Saldo al 31 de diciembre de 2019	\$ 1,487,073	\$ 12,566,470	\$ 13,945,386	\$ (5,414,050)	\$ 22,582,879	\$ -	\$ 22,582,879
Conversión de conveniencia (Nota 3b)	US\$ 78,910	US\$ 666,720	US\$ 739,997	US\$ (287,291)	US\$ 1,198,336	US\$ -	US\$ 1,198,336

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018

(En miles de pesos)

	Notas	2019 US\$ Nota 3b	2019	2018
Flujos de efectivo de actividades de operación:				
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	US\$	143,853	\$ 2,710,942	\$ 2,957,047
Partidas en resultados que no afectaron el flujo de efectivo:				
Depreciación, amortización y deterioro		162,985	3,071,472	2,322,088
(Cancelación) pérdidas por deterioro reconocidas sobre las cuentas por cobrar		(4,526)	(85,285)	78,744
Pérdida en instrumentos financieros		-	-	10,108
Participación en resultados de inversiones bajo método de participación		(3,512)	(66,183)	1,782
Gastos financieros		139,088	2,621,150	2,626,479
Productos financieros		(6,945)	(130,897)	(241,646)
Otros		(3,064)	(57,726)	54,079
Resultado cambiario no realizado		(1,897)	(35,754)	57,655
		<u>425,982</u>	<u>8,027,719</u>	<u>7,866,336</u>
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		258	4,861	(359,964)
Inventarios		(65,037)	(1,225,634)	103,332
Partes relacionadas		(245)	(4,615)	1,105,558
Impuestos por recuperar		(38,269)	(721,199)	(825,240)
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados		14,738	277,738	34,989
Proveedores		115,516	2,176,931	1,748,603
Beneficios a los empleados		6,697	126,213	49,447
Otras cuentas por pagar		(35,776)	(674,209)	(252,733)
		<u>423,864</u>	<u>7,987,805</u>	<u>9,470,328</u>
Impuestos a la utilidad pagados		(112,325)	(2,116,778)	(2,716,944)
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		<u>311,539</u>	<u>5,871,027</u>	<u>6,753,384</u>
Flujos de efectivo de actividades de inversión:				
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo		(87,072)	(1,640,906)	(2,434,936)
Flujo recibido por venta de propiedades, planta y equipo		4,916	92,637	171,566
Adquisición de activos intangibles		(20,181)	(380,312)	(151,390)
Adquisición de negocio y ajuste en precio de adquisición, neto de efectivo				256,243
Compra de instrumentos financieros		(185)	(3,478)	(3,763)
Flujo recibido por venta de asociadas y ajuste al precio de venta		-	-	(59,837)

	Notas	2019 US\$ Nota 3b	2019	2018
Efecto por pérdida de control en subsidiaria		(7,003)	(131,973)	-
Dividendos cobrados de inversiones medidas bajo método de participación		4,059	76,501	-
Intereses cobrados		<u>6,784</u>	<u>127,839</u>	<u>220,732</u>
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		<u>(98,682)</u>	<u>(1,859,692)</u>	<u>(2,001,385)</u>
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Préstamos recibidos	14	1,682,422	31,705,585	45,007,049
Intereses pagados		(135,266)	(2,549,123)	(2,435,694)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	14	(1,695,853)	(31,958,690)	(49,075,597)
Recompra de acciones		(21,472)	(404,647)	(637,599)
Colocación de acciones recompradas		12,424	234,140	280,741
Pago de pasivos por arrendamiento		(38,205)	(719,978)	(4,731)
Dividendos pagados a la participación controladora		(79,476)	(1,497,738)	(1,505,963)
Dividendos pagados a la participación no controladora		-	-	(105,840)
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de financiamiento		<u>(275,426)</u>	<u>(5,190,451)</u>	<u>(8,477,634)</u>
Disminución neto de efectivo y equivalentes de efectivo		(62,569)	(1,179,116)	(3,725,635)
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio		8,595	161,948	(457,629)
Efectivo y equivalentes al inicio del año		<u>135,318</u>	<u>2,550,118</u>	<u>6,733,382</u>
Efectivo y equivalentes al cierre del año		<u>US\$ 81,344</u>	<u>\$ 1,532,950</u>	<u>\$ 2,550,118</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.

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

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018
(En miles de pesos u otra denominación según se indique)

1. Descripción del negocio

Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (en lo sucesivo “la Entidad” o “Grupo Lala”) es uno de los principales productores de leche en México y actualmente cuenta con una presencia importante en los mercados de Brasil, Centroamérica (“CAM”) y Estados Unidos. La Entidad 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. Entre sus principales marcas se encuentran Lala®, Nutrileche®, Nutrideli®, Nutrilety®, Vigor®, Borden®, Promised Land®, Eskimo®, La Perfecta®, Faixa Azul®, Amelia®, Danubio®, Mesa®, Fong®, Serrabella®, LecoYomi®, Chiquitin®, Soy Vita®, Aquafrut®, Plenía®, Chambourcy®, Fiorelo®, Mileche®, Boreal®, Frusion®, Nordica®, Skim Plus®, entre otras.

La Entidad es una sociedad anónima bursátil de capital variable en México. La Entidad tiene sus oficinas corporativas ubicadas Avenida Javier Barros Sierra 495, Park Plaza 3, piso 6, Colonia Zedec Santa Fe, Álvaro Obregón, Código Postal 01219, en la Ciudad de México.

En las siguientes notas a los estados financieros consolidados cuando se hace referencia a pesos, pesos mexicanos o “\$”, se trata de miles de pesos mexicanos. Al hacer referencia a “US\$”, dólares o dólares estadounidenses, se trata de miles de dólares de los Estados Unidos de América. Al hacer referencia en reales, reales brasileños o “R\$”, se trata de reales de Brasil.

La Entidad 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 2019 y 2018.

Subsidiaria	% de participación	País	Actividad
Comercializadora de Lácteos y Derivados, S. A. de C. V. (“Comlade”)	100.00	México	Comercializadora de leche y productos lácteos en México
Abastecedora de Alimentos de México, S. A. de C. V.	100.00	México	Entidad dedicada a la compra de leche fluida, fusionada en Comlade al inicio de 2020
Vigor Alimentos, S. A. y Subsidiaria (“Vigor”)	99.99	Brasil	Comercializadora de leche y productos lácteos en Brasil
Productos Lácteos de Centroamérica, S. A. y Subsidiarias	100.00	Guatemala	Comercializadora de leche y productos lácteos en Centroamérica
Lala Nicaragua, S. A.	100.00	Nicaragua	Comercializadoras de leche y productos lácteos en Centroamérica
Lala Branded Products, LLC y Subsidiarias	100.00	Estados Unidos de América	Comercializadora de leche y productos lácteos en Estados Unidos de América

Eventos relevantes

Emisión de Certificados Bursátiles – Durante los años 2019 y 2018, la Entidad realizó emisiones de Certificados Bursátiles en el mercado mexicano por un monto total de \$20,000 millones de pesos. Las transacciones fueron colocadas entre una base diversificada de inversionistas y se sobre suscribieron 2.0 veces.

	LALA 19	LALA 19-2	LALA 18	LALA 18-2	LALA 18-3
Monto	\$3,250 millones	\$3,750 millones	\$6,000 millones	\$4,000 millones	\$3,000 millones
Vencimiento	Noviembre 2029	Mayo 2025	Febrero 2028	Marzo 2023	Abril 2021
Plazo total	10 años	5 años	10 años	5 años	3 años
Tasa	Fija 8.18%	Variable TIIE 28 + 49 pb	Fija 9.17%	Variable TIIE 28 + 50 pb	Variable TIIE 28 + 40 pb
Pago de capital	Al vencimiento	Al vencimiento	Al vencimiento	Al vencimiento	Al vencimiento
Pago de intereses	182 días	28 días	182 días	28 días	28 días
Fecha de colocación	20 de noviembre de 2019	20 de noviembre de 2019	12 de marzo de 2018	12 de marzo de 2018	17 de abril de 2018

Las emisiones cuentan con la calificación de “AA(mex)” por parte de Fitch Ratings y “HR AA” por HR Ratings.

Los recursos provenientes de estas emisiones se destinaron a liquidar anticipadamente préstamos que mantenía la Entidad al 31 de diciembre de 2018 y 2017, provenientes de la adquisición de Vigor Alimentos, S. A.

2. Cambio en políticas contables y revelaciones

En el año en curso, la Entidad adoptó la IFRS 16 *Arrendamientos* y la IFRIC 23 *Interpretación sobre posiciones fiscales inciertas*, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (“IASB” por sus siglas en inglés) las cuales son efectivas desde el 1 de enero de 2019:

IFRS 16, Arrendamientos

La IFRS 16 *Arrendamientos* sustituye a la IAS 17 *Arrendamientos* y sus interpretaciones relacionadas. Esta nueva norma incorpora la mayoría de los arrendamientos en el estado consolidado de posición financiera de la Entidad, en donde funge como arrendatario.

Bajo esta norma, la Entidad, en los contratos que funge como arrendatario, reconoce un activo por derecho de uso y un pasivo por arrendamiento, para cada contrato que se defina como arrendamiento y para el cual no se apliquen las exenciones al reconocimiento que se detallan más adelante. El activo por derecho de uso se deprecia en función al plazo contractual o en algunos casos, en su vida útil económica. Por su parte, el pasivo por arrendamiento se mide en su reconocimiento inicial descontando a valor presente los pagos de renta mínimos futuros de acuerdo a un plazo, utilizando una tasa de descuento que representa el costo de fondeo del arrendamiento; posteriormente, el pasivo devengará intereses hasta su vencimiento.

La Entidad aplicó las exenciones para no reconocer un activo y un pasivo como se describió previamente, para los contratos de arrendamiento con un plazo menor a 12 meses (siempre que no contengan opciones de compra ni de renovación de plazo) y para aquellos contratos en los que la adquisición de un activo individual del contrato fuese menor a US\$5. Por lo tanto, los pagos por dichos arrendamientos siguen reconociéndose como gastos dentro de la utilidad de operación.

La Entidad adoptó la IFRS 16 el 1 de enero de 2019, reconociendo un activo por el derecho de uso y un pasivo por arrendamiento por \$2,322,716, sin afectar periodos anteriores.

La tasa incremental promedio ponderada sobre la cual fueron descontados a valor presente los pagos mínimos de los acuerdos de arrendamiento dentro del alcance de la IFRS 16 fue de 7.92%.

Adicionalmente, la Entidad adoptó y aplicó los siguientes expedientes prácticos que provee la IFRS 16 para la fecha de transición:

- Contabilizar como arrendamiento los pagos que se realicen en conjunto con la renta y que representen servicios (por ejemplo, mantenimientos y seguros).
- Crear portafolios de contratos similares en plazo, ambiente económico y características de activos, y utilizar una tasa de fondeo por portafolio para medir los arrendamientos.
- Para los arrendamientos clasificados como financieros al 31 de diciembre de 2018 y sin componentes de actualización de pagos mínimos por concepto de inflación, mantener en la fecha de adopción de la IFRS 16 el saldo del activo por derecho de uso y su correspondiente pasivo de arrendamiento.
- No revisar las conclusiones previamente alcanzadas para contratos de servicios que se analizaron hasta el 31 de diciembre de 2018 bajo la IFRIC 4, *Determinación de si un contrato contiene un arrendamiento*, y en los que se había concluido que no existía un arrendamiento implícito.
- Para los arrendamientos operativos que, al 31 de diciembre de 2018 contenían costos directos para obtener un arrendamiento, mantener sin ajuste el reconocimiento de dichos costos en las utilidades de ejercicios anteriores, sin capitalizarlos al valor inicial de los activos por derecho de uso al 1 de enero de 2019.

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

A continuación, se presenta una conciliación del total de compromisos por arrendamientos operativos al 31 de diciembre de 2018 y el pasivo por arrendamiento a la fecha de adopción inicial:

Compromisos de arrendamientos operativos al 31 de diciembre de 2018	\$ 2,879,172
Importe descontado utilizando la tasa incremental de préstamos al 1 de enero de 2019	2,401,777
Pasivo por arrendamiento al 31 de diciembre de 2018	
(-): Arrendamientos de corto plazo y de bajo valor no reconocidos como pasivo por arrendamiento	<u>79,060</u>
Pasivo por arrendamiento al 1 de enero de 2019	<u>\$ 2,322,717</u>

IFRIC 23, Interpretación sobre posiciones fiscales inciertas

Esta interpretación aclara la aplicación de los criterios de reconocimiento y medición que establece la IAS 12, Impuestos a la utilidad, cuando existen posiciones fiscales inciertas. Posiciones fiscales inciertas son aquellas posiciones fiscales en donde existe incertidumbre acerca de si la autoridad fiscal competente aceptará la posición fiscal bajo las leyes fiscales vigentes. La Entidad aplicó la IFRIC 23 a partir del 1 de enero de 2019, reconociendo un pasivo por \$481,122 contra las utilidades retenidas a dicha fecha, sin modificar los períodos comparativos presentados. Para determinar dicho pasivo, la administración aplicó su juicio profesional y consideró las condiciones prevalecientes de las posturas fiscales que ha tomado a la fecha de la adopción en sus diferentes subsidiarias, utilizando el método del importe más probable. Al 31 de diciembre de 2019, la estimación de la administración no ha sufrido modificaciones.

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

La Entidad ha revisado las siguientes nuevas IFRS y mejoras emitidas por el IASB no vigentes en el periodo de reporte, y en su proceso de evaluación, la administración no visualiza impactos potenciales por su adopción, considerando que no son de aplicabilidad significativa:

- IFRS 17, *Contratos de seguros* ⁽¹⁾
 - Modificaciones a la IFRS 3, *Definición de negocio* ⁽²⁾
 - Modificaciones a la IAS 1 y IAS 8 – *Definición de materialidad* ⁽²⁾
 - Modificaciones a las IFRS 9, IAS 39 y IFRS 7 – *Reforma de la tasa de interés de referencia* ⁽²⁾
- (1) En vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2021
- (2) En vigor para los periodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2020

3. Principales políticas contables

A continuación, se presentan las políticas de contabilidad más significativas seguidas por la Entidad, las cuales han sido aplicadas consistentemente en la preparación de su información financiera en los años que se presentan, a menos que se especifique lo contrario:

a. Declaración de cumplimiento

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

b. Bases de preparación

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por ciertos instrumentos financieros los cuales están valuados a su valor razonable al cierre de cada periodo, como se explica en las políticas contables incluidas más adelante. Los estados financieros consolidados se presentan en miles de pesos mexicanos (\$), salvo que se indique lo contrario.

i. Costo histórico

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, y si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición. El valor razonable para propósitos de medición y revelación de estos estados financieros consolidados se determina de acuerdo con la jerarquía que se describe más adelante, con excepción de las transacciones con pagos basados en acciones que están dentro del alcance de la IFRS 2; las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IAS 17 hasta el 31 de diciembre de 2018 y de la IFRS 16 a partir del 1 de enero de 2019; , y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, tales como el valor neto de realización de inventarios bajo el alcance de la IAS 2 o el valor en uso para fines del cálculo de deterioro bajo el alcance de la IAS 36.

Las mediciones de valor razonable se clasifican en Nivel 1, 2 o 3, con base en el grado en que son observables los datos de entrada para realizar la medición y su peso específico en la valuación, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1. Valuación realizada utilizando directamente la propia cotización del instrumento financiero, observable de fuentes independientes y referida a mercados activos. Por lo tanto, se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos que la entidad puede obtener a la fecha de la valuación.
- Nivel 2. Valuación realizada mediante técnicas que consideran datos de entrada observables en el mercado, distintos de los precios de cotización del Nivel 1.
- Nivel 3. Valuación que considera datos de entrada no observables en el mercado.

Conversión de conveniencia

Las cantidades expresadas en dólares estadounidenses al y por el año terminado el 31 de diciembre de 2019 y que se muestran en los estados consolidados de posición financiera, de resultados y otros resultados integrales, de cambios en el capital contable y de flujo de efectivo, se incluyen solamente para la conveniencia del lector y se considera información complementaria a la requerida por las IFRS. Dichas cantidades se convierten de pesos mexicanos al tipo de cambio de \$18.84 por dólar estadounidense, que representa el tipo de cambio publicado el 31 de diciembre de 2019 en el Diario Oficial de la Federación. 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 estadounidenses a este u otro tipo de cambio.

c. Bases de consolidación de estados financieros

Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias, al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018. Las subsidiarias se consolidan a partir de la fecha en que Grupo Lala S.A.B. de C.V. adquiere control, directa o indirectamente, y continúan consolidándose hasta la fecha en la que dicho control se pierde.

El control se adquiere cuando la Entidad tiene poder sobre la inversión y está expuesta, o tiene derecho, a rendimientos variables derivados de su participación con dicha entidad invertida, además de que tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través del ejercicio de su poder.

La Entidad reevalúa 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 que se listaron anteriormente.

Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales desde la fecha en que la tenedora obtiene el control o hasta la fecha que se pierde, según sea el caso.

El rubro "Participación no controladora" se refiere a la participación de otros accionistas en las subsidiarias de la Entidad sobre las cuales no se tiene el 100% de la tenencia accionaria.

La utilidad y cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral de las subsidiarias se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

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, operaciones y transacciones intercompañías, las utilidades y pérdidas no realizadas resultantes de operaciones intercompañías, así como los dividendos, se han eliminado en la consolidación.

Cambios en las participaciones de la Entidad en las subsidiarias existentes

Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cambios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce en el capital contable y se atribuye a los propietarios de la Entidad.

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IFRS 9 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

d. Instrumentos financieros

Activos financieros

La Entidad clasifica y mide subsecuentemente sus activos financieros, de acuerdo con su modelo de negocio. De esta forma, los activos financieros pueden ser clasificados, al momento de su reconocimiento inicial, a costo amortizado, a valor razonable a través otros resultados integrales, y a valor razonable a través de resultados. Las compras y ventas de activos financieros se reconocen en la fecha de liquidación.

Los activos financieros se cancelan en su totalidad cuando el derecho a recibir los flujos de efectivo relacionados expira o es transferido y asimismo la Entidad ha transferido sustancialmente todos los riesgos y beneficios derivados de su propiedad, así como el control del activo financiero.

i. Activos financieros a costo amortizado

Los activos financieros a costo amortizado son aquellos que i) se conservan dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantener dichos activos para obtener los flujos de efectivo contractuales y ii) las condiciones contractuales del activo financiero dan lugar, en fechas especificadas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente.

ii. Activos financieros a su valor razonable a través de otros resultados integrales

Los activos financieros a su valor razonable a través de otros resultados integrales, son aquellos cuyo modelo de negocio se basa en obtener flujos de efectivo contractuales y vender activos financieros, además de que sus condiciones contractuales dan lugar, en fechas especificadas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad no mantiene activos financieros para ser medidos a su valor razonable a través de otros resultados integrales.

iii. Activos financieros a su valor razonable a través de resultados

Los activos financieros a su valor razonable a través de resultados, además de los descritos en el punto i de esta sección, son aquellos que no cumplen con las características para ser medidos a costo amortizado o a su valor razonable a través de otros resultados integrales, ya que: i) tienen un modelo de negocio distinto a aquellos que buscan obtener flujos de efectivo contractuales, u obtener flujos de efectivo contractuales y vender los activos financieros, o bien, ii) los flujos de efectivo que generan no son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente.

A pesar de las clasificaciones anteriores, la Entidad puede hacer las siguientes elecciones irrevocables en el reconocimiento inicial de un activo financiero:

- a. Presentar los cambios subsecuentes en el valor razonable de una inversión de capital en otros resultados integrales, siempre y cuando dicha inversión (en la que no se mantenga influencia significativa, control conjunto o control) no sea mantenida con fines de negociación, o sea una contraprestación contingente reconocida como consecuencia de una combinación de negocios.
- b. Designar un instrumento de deuda para ser medido a valor razonable a través de resultados, si al hacerlo elimina o reduce significativamente una asimetría contable que surgiría de la medición de activos o pasivos o el reconocimiento de las ganancias y pérdidas sobre ellos en diferentes bases.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad no ha realizado ninguna de las designaciones irrevocables descritas anteriormente.

iv. Deterioro de activos financieros

La Entidad aplica un nuevo modelo de deterioro basado en las pérdidas crediticias esperadas, en lugar de las pérdidas incurridas, aplicable a los activos financieros sujetos a dicha evaluación (i.e. activos financieros medidos a costo amortizado y a su valor razonable a través de otros resultados integrales), así como a las cuentas por cobrar por arrendamientos, activos de contratos, ciertos compromisos de préstamos por escrito y a los contratos de garantías financieras. Las pérdidas crediticias esperadas en estos activos financieros se estiman desde el origen del activo en cada fecha de reporte, tomando como referencia la experiencia histórica de pérdidas crediticias de la Entidad, ajustada por factores que son específicos de los deudores o grupos de deudores, las condiciones económicas generales y una evaluación tanto de la dirección actual, como de la previsión de condiciones futuras.

(i) Cuentas por cobrar comerciales

La Entidad utiliza un modelo simplificado de cálculo de pérdidas esperadas, mediante el cual reconoce las pérdidas crediticias esperadas durante el tiempo de vida de la cuenta por cobrar.

La Entidad hace un análisis de su portafolio de cuentas por cobrar a clientes, con el fin de determinar si existen clientes significativos para los cuales requiera una evaluación individual; por su parte, los clientes con características similares que comparten riesgos de crédito (participación en el portafolio de cuentas por cobrar, tipo de mercado, sector, área geográfica, etc.), se agrupan para ser evaluados de forma colectiva.

En su evaluación de deterioro, la Entidad puede incluir indicios de que los deudores o un grupo de deudores están experimentando dificultades financieras significativas, así como datos observables que indiquen que hay una disminución considerable en el estimado de los flujos de efectivo a recibir, incluyendo atrasos. Para fines de la estimación anterior, la administración de la Entidad considera que lo siguiente constituye un evento de incumplimiento, ya que la experiencia histórica indica que los activos financieros no son recuperables cuando cumplen con cualquiera de los siguientes criterios:

- El deudor incumple los convenios financieros; o
- la información desarrollada internamente u obtenida de fuentes externas indica que es improbable que el deudor pague a sus acreedores, incluida la Entidad, en su totalidad (sin considerar ninguna garantía que tenga la Entidad).

La Entidad definió como umbral de incumplimiento, el plazo a partir del cual la recuperación de la cuenta por cobrar sujeta de análisis es marginal; en este caso, 180 días de atraso en México y Brasil, mientras que en Estados Unidos y Centroamérica se definieron 90 días de atraso, lo cual está en línea con la gestión de riesgos interna.

v. Baja de un activo financiero

La Entidad deja de reconocer un activo financiero únicamente cuando expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero o cuando se transfiere el control del activo financiero. Si la Entidad no transfiere ni retiene substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad y continúa reteniendo el control del activo transferido, la Entidad reconocerá su participación en el activo y la obligación asociada por los montos que tendría que pagar. Si la Entidad retiene substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de un activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo colateral por los recursos recibidos.

En la baja de un activo financiero en su totalidad, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por recibir y la ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales y resultados acumulados se reconocen en resultados.

En la baja de un activo financiero que no sea en su totalidad (por ejemplo, cuando la Entidad retiene una opción para recomprar parte de un activo transferido), la Entidad distribuye el importe en libros previo del activo financiero entre la parte que continúa reconociendo en virtud de su involucramiento continuo, y la parte que ya no reconoce sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes en la fecha de la transferencia. La diferencia entre el importe en libros imputable a la parte que ya no se reconoce y la suma de la contraprestación recibida por la parte no reconocida y cualquier ganancia o pérdida acumulada que le sea asignada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se reconoce en el resultado del ejercicio. La ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se distribuirá entre la parte que continúa reconociéndose y la parte que ya no se reconocen sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes.

Pasivos financieros

Los pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable y subsecuentemente se valúan a su costo amortizado usando el método de interés efectivo. Los pasivos en esta categoría se clasifican como pasivos circulantes cuando deban liquidarse dentro de los siguientes 12 meses; de lo contrario, se clasifican como no circulantes.

Las cuentas por pagar son obligaciones de pagar bienes o servicios que han sido adquiridos o recibidos por parte de proveedores en el curso ordinario del negocio. Los préstamos se reconocen inicialmente a su valor razonable, neto de los costos por transacción incurridos. Los préstamos son reconocidos posteriormente a su costo amortizado; cualquier diferencia entre los recursos recibidos (neto de los costos de la transacción) y el valor de liquidación se reconoce en el estado consolidado de resultados durante el plazo del préstamo utilizando el método del interés efectivo.

i. Baja de pasivos financieros

La Entidad da de baja los pasivos financieros si, y solo si, las obligaciones de la Entidad se cumplen, cancelan o han expirado. La diferencia entre el valor en libros del pasivo financiero dado de baja y la contraprestación pagada y por pagar se reconoce en resultados.

Adicionalmente, cuando la Entidad realiza una transacción de refinanciamiento y el pasivo anterior califica para ser dado de baja, los costos incurridos en el refinanciamiento se reconocen inmediatamente en resultados a la fecha de la extinción del pasivo financiero anterior.

Compensación de activos y pasivos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros se compensan y el monto neto se reporta en el estado consolidado de posición financiera si, cuando es legalmente exigible el derecho de compensar los montos reconocidos y existe la intención de liquidarlos sobre bases netas o de realizar el activo y pagar el pasivo simultáneamente.

e. Inventarios

Los inventarios de materia prima y empaque, 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 y empaque: al costo de adquisición de acuerdo con la fórmula del costeo estándar, el cual se revalúa a costo promedio al cierre de cada mes.

Productos terminados y en proceso: al costo real 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, se presentan a su costo o valor neto de realización, el que resulte menor y son reconocidas en el resultado al momento de su consumo o merma, respectivamente.

La Entidad registra las estimaciones necesarias para reconocer las disminuciones en el valor de sus inventarios por deterioro, obsolescencia, lento movimiento y otras causas que indiquen que el aprovechamiento o realización de los artículos que forman parte del inventario resultará inferior al valor registrado.

f. Propiedades, planta y equipo

Las propiedades, planta y equipo se presentan al costo de adquisición menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro reconocida. El costo representa el precio de compra del activo y los costos directamente atribuibles a ponerlo en su condición y ubicación para utilizarlo de acuerdo con los planes de la administración. Por su parte, los costos directamente atribuibles incluyen honorarios profesionales; costos de preparación de sitio; costos de pruebas para que el activo funcione adecuadamente; costos de instalación y montaje; costos de entrega; y beneficios a empleados ligados a la construcción y adquisición del activo.

Las mejoras a propiedades arrendadas en los que la Entidad actúa como arrendatario se reconocen inicialmente a su costo y se deprecian en el plazo menor entre su vida útil y la vida del contrato de arrendamiento al que estén ligadas.

La depreciación refleja el patrón de uso de los componentes significativos de propiedad, planta y equipo de la Entidad para generar beneficios económicos durante su vida útil estimada, considerando los valores residuales estimados y se reconoce en resultados como un gasto operativo, aplicando el método de línea recta (ver Nota 9). Un componente significativo se considera aquel cuyo costo en relación al del activo al que pertenece, es importante, así como su vida útil resulta sustancialmente distinta.

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. Los terrenos no se deprecian.

La vida útil refleja el periodo durante el cual la Entidad espera utilizar el activo y se estima como sigue:

	Vida útil estimada
Edificios	20 años
Maquinaria y equipo	17 años
Equipo de transporte	5 años
Mobiliario y otros	4 años

Por su parte, el valor residual de un activo representa el monto que la Entidad obtendría actualmente por venderlo, si dicho componente ya tuviera la antigüedad y las condiciones esperadas al final de su vida útil. Este valor se asigna únicamente cuando la Entidad mantiene expectativas de obtener beneficios económicos del activo a través de su venta al final de su vida útil.

Por lo anterior, la depreciación se calcula reduciendo del valor en libros el valor residual, entre la vida remanente del componente de propiedad, planta y equipo.

Un elemento de propiedades, planta y equipo se da de baja al momento de su venta o cuando no hay beneficios económicos futuros esperados del uso del equipo. La utilidad o pérdida que surja de la venta o retiro de una partida de propiedades, planta y equipo, se calcula como la diferencia entre los recursos que se reciben por la venta y el valor neto en libros del activo, y se reconoce en resultados.

g. Activos intangibles

Los activos intangibles son activos identificables, no monetarios, sin sustancia física y se reconocen a su costo (adquiridos de forma separada y costos de desarrollo) o su valor razonable (adquiridos a través de combinaciones de negocios). Para que un activo sea identificable, la Entidad evalúa si es separable (que pueda ser transferido, vendido o alquilado por separado) o si surge de derechos contractuales. Una vez que un activo califica como intangible, la Entidad estima si tiene una vida útil definida o indefinida; cuando un activo intangible tiene una vida útil definida, se amortiza en línea recta durante dicho periodo; mientras que, cuando un activo intangible tiene una vida útil indefinida, porque la Entidad no puede estimar razonablemente el periodo por el cual espera utilizar el activo, no se amortiza, pero se prueba anualmente por deterioro.

La vida útil refleja el periodo durante el cual la Entidad espera utilizar el activo y se estima como sigue:

	Vida útil estimada
Licencias	5 a 20 años
Acuerdos comerciales	10 a 20 años

La vida útil estimada y el método de amortización se revisan al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva.

Los gastos de investigación no se capitalizan y se reconocen en el estado consolidado de resultados en el ejercicio en el que se incurren.

Un activo intangible se da de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

h. Deterioro de activos de larga duración y de activos intangibles distintos al crédito mercantil

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las unidades generadoras de efectivo individuales, o de lo contrario, se asignan a la Entidad más pequeño de unidades generadoras de efectivo para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor en uso. Al evaluar el valor en uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o unidad generadora de efectivo) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación.

Posteriormente, cuando una pérdida por deterioro se revierte, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se incrementa al valor estimado revisado de su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros ajustado no exceda el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados, a menos que el activo correspondiente se reconozca a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión de la pérdida por deterioro se trata como un incremento en la revaluación.

i. Crédito mercantil

El crédito mercantil que surge por la adquisición de un negocio se reconoce inicialmente al costo determinado a la fecha de adquisición del negocio (ver Nota 11), 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 evaluar el deterioro, el crédito mercantil se asigna a cada unidad generadora de efectivo (o grupos de unidades generadoras de efectivo) de la Entidad, que se espera será beneficiada por las sinergias de la combinación.

Las unidades generadoras de efectivo a las que se les ha asignado crédito mercantil se prueban por deterioro anualmente o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada. Si el monto recuperable de una unidad generadora de efectivo es menor a su valor en libros, la pérdida por deterioro se asigna primero para reducir el valor en libros de cualquier crédito mercantil asignado a la unidad y posteriormente a los otros activos de la unidad de manera prorrateada y con base en el valor en libros de cada activo dentro de la unidad. Cualquier pérdida por deterioro del crédito mercantil se reconoce directamente en resultados. Una pérdida por deterioro al crédito mercantil reconocida no se reversa en periodos posteriores.

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. 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.

j. Inversiones medidas bajo método de participación

Asociadas

Una asociada es una entidad sobre la cual la Entidad tiene influencia significativa. Influencia significativa es el poder de participar en decisiones sobre políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas. Las inversiones en asociadas se contabilizan utilizando el método de participación y se reconocen inicialmente al costo. La inversión de la Entidad en asociadas incluye el crédito mercantil identificado en la adquisición, neto de cualquier pérdida por deterioro acumulada.

La participación de la Entidad en las ganancias o pérdidas de la asociada posteriores a la adquisición, se reconoce en el estado consolidado de resultados y su participación en los otros resultados integrales posteriores a la adquisición será reconocida directamente en otras partidas del resultado integral. Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de la asociada iguala o excede su participación en la asociada, incluyendo las cuentas por cobrar no garantizadas, la Entidad no reconoce pérdidas futuras a menos que haya incurrido en obligaciones o haya hecho pagos en nombre de la asociada.

La Entidad evalúa a cada fecha de reporte si existe evidencia objetiva de que la inversión en la asociada está deteriorada. De ser así, la Entidad calcula el monto del deterioro como la diferencia entre el valor recuperable de la asociada y su valor en libros, y lo reconoce en "Participación en los resultados de inversiones bajo método de participación" en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

Las ganancias no realizadas en transacciones entre la Entidad y sus asociadas se eliminan en función de la participación que se tenga sobre ellas. Las pérdidas no realizadas también se eliminan a menos que la transacción muestre evidencia que existe deterioro en el activo transferido. Cuando la Entidad deja de tener influencia significativa sobre una asociada, se reconoce en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales cualquier diferencia entre el valor razonable de la inversión retenida, incluyendo cualquier contraprestación recibida de la disposición de parte de la participación y el valor en libros de la inversión.

Negocios conjuntos

Los negocios conjuntos son aquellos acuerdos contractuales en los cuales existe un control conjunto debido a que las decisiones sobre las actividades relevantes requieren la aprobación unánime de las partes que comparten el control. Los negocios conjuntos se contabilizan utilizando el método de participación aplicado a una inversión en asociadas.

Los estados financieros consolidados incluyen dentro de inversiones en asociadas y negocios conjuntos principalmente la participación en las siguientes entidades:

	% de participación	País	Actividad
Leche Bell, S. A. de C. V. y Bell Servicios, S. A. de C. V.	50.01	México	Comercializadora de leche y productos lácteos en México
Lala Elopak, S. A. de C. V.	51.00	México	Manufactura y comercialización de envase de cartón

k. Arrendamientos

Clasificación y valuación de arrendamientos bajo IAS 17, vigentes hasta el 31 de diciembre de 2018

La Entidad como arrendatario

Hasta el 31 de diciembre de 2018, la Entidad clasificaba sus arrendamientos como financieros u operativos dependiendo de la sustancia de la transacción más que la forma del contrato.

Los arrendamientos en los cuales una porción significativa de los riesgos y beneficios de la propiedad son retenidos por el arrendador, eran clasificados como arrendamientos operativos. Los pagos realizados bajo arrendamientos operativos (netos de incentivos recibidos por el arrendador) eran registrados en el estado consolidado de resultados con base en el método de línea recta durante el período del arrendamiento.

Los arrendamientos en los cuales la Entidad asume sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del bien, eran clasificados como arrendamientos financieros. Los arrendamientos financieros se capitalizaban al inicio del arrendamiento al menor entre valor razonable de la propiedad en arrendamiento y el valor presente de los pagos mínimos. Si su determinación resultaba práctica, para descontar a valor presente los pagos mínimos se utilizaba la tasa de interés implícita en el arrendamiento, de lo contrario, se debía utilizar la tasa incremental de préstamo del arrendatario. Cualquier costo directo inicial del arrendatario se añadía al importe original reconocido como activo. Cada pago del arrendamiento era asignado entre el pasivo y los cargos financieros hasta lograr una tasa constante en el saldo vigente. Las obligaciones de renta correspondientes se incluían en la porción circulante de deuda no circulante y en deuda no circulante, netas de los cargos financieros. El interés de los costos financieros se cargaba al resultado del año durante el período del arrendamiento, a manera de producir una tasa periódica constante de interés en el saldo remanente del pasivo para cada período. Las propiedades, planta y equipo adquiridas bajo arrendamiento financiero eran depreciadas entre el menor de la vida útil del activo y el plazo del arrendamiento.

Clasificación y valuación de arrendamientos bajo IFRS 16, vigentes a partir del 1 de enero de 2019

La Entidad como arrendatario

La Entidad evalúa si un contrato es o contiene un contrato de arrendamiento, al inicio del plazo del contrato. Un arrendamiento se define como un contrato en el que se otorga el derecho a controlar el uso de un activo identificado, durante un plazo determinado, a cambio de una contraprestación. La Entidad reconoce un activo por derecho de uso y un pasivo de arrendamiento correspondiente, con respecto a todos los contratos de arrendamiento en los que funge como arrendatario, excepto en los siguientes casos: los arrendamientos a corto plazo (definidos como arrendamientos con un plazo de arrendamiento menor a 12 meses); arrendamientos de activos de bajo valor (definidos como arrendamientos de activos con un valor individual de mercado menor a US\$5,000 (cinco mil dólares); y, los contratos de arrendamiento cuyos pagos son variables (sin ningún pago fijo contractualmente definido). Para estos contratos que exceptúan el reconocimiento de un activo por derecho de uso y un pasivo por arrendamiento, la Entidad reconoce los pagos de renta como un gasto operativo en línea recta durante el plazo del arrendamiento.

El activo por derecho de uso se compone de los pagos de arrendamiento descontados a valor presente; los costos directos para obtener un arrendamiento; los pagos anticipados de arrendamiento; y las obligaciones de desmantelamiento o remoción de activos. La Entidad deprecia el activo por derecho de uso durante el período más corto del plazo de arrendamiento y la vida útil del activo subyacente; en este sentido, cuando una opción de compra en el contrato de arrendamiento es probable de ser ejercida, el activo por derecho de uso se deprecia en su vida útil. La depreciación comienza en la fecha de inicio del arrendamiento.

El pasivo por arrendamiento se mide en su reconocimiento inicial descontando a valor presente los pagos de renta mínimos futuros de acuerdo a un plazo, utilizando una tasa de descuento que represente el costo de obtener financiamiento por un monto equivalente al valor de las rentas del contrato, para la adquisición del activo subyacente, en la misma moneda y por un plazo similar al contrato correspondiente (tasa incremental de préstamos). Cuando los pagos del contrato contienen componentes que no son de rentas (servicios), la Entidad ha elegido, para algunas clases de activo, no separarlos y medir todos los pagos como un componente único de arrendamiento; sin embargo, para el resto de las clases de activo, la Entidad mide el pasivo por arrendamiento únicamente considerando los pagos de componentes que son rentas, mientras que los servicios implícitos en los pagos, se reconocen directamente en resultados como gastos operativos.

Para determinar el plazo del contrato de arrendamiento, la Entidad considera el plazo forzoso, incluyendo la probabilidad de ejercer cualquier derecho de extensión de plazo y/o de una salida anticipada.

Posteriormente, el pasivo por arrendamiento se mide aumentando el valor en libros para reflejar los intereses sobre el pasivo por arrendamiento (utilizando el método de interés efectivo) y reduciendo el valor en libros para reflejar los pagos de renta realizados.

Cuando existen modificaciones a los pagos de arrendamiento por concepto de inflación, la Entidad remide el pasivo por arrendamiento a partir de la fecha en que se conocen los nuevos pagos, sin reconsiderar la tasa de descuento. Sin embargo, si las modificaciones se relacionan con el plazo del contrato o con el ejercicio de una opción de compra, la Entidad evalúa de nueva cuenta la tasa de descuento en la remediación del pasivo. Cualquier incremento o disminución en el valor del pasivo por arrendamiento posterior a esta remediación, se reconoce incrementando o disminuyendo en la misma medida, según sea el caso, el valor del activo por derecho de uso.

Finalmente, el pasivo por arrendamiento se da de baja en el momento en que la Entidad liquida la totalidad de las rentas del contrato. Cuando la Entidad determina que es probable que ejercerá una salida anticipada del contrato que amerite un desembolso de efectivo, dicha consideración es parte de la remediación del pasivo que se cita en el párrafo anterior; sin embargo, en aquellos casos en los que la terminación anticipada no implique un desembolso de efectivo, la Entidad cancela el pasivo por arrendamiento y el activo por derecho de uso correspondiente, reconociendo la diferencia entre ambos inmediatamente en el estado consolidado de resultados.

La Entidad como arrendador

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad no mantiene contratos en donde funja como arrendador.

1. Transacciones en monedas extranjeras

Al preparar los estados financieros de cada entidad, las transacciones en moneda distinta a la moneda funcional de la Entidad (moneda extranjera) se reconocen utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas en que se efectúan las operaciones. Al final de cada periodo, las partidas monetarias denominadas en moneda extranjera se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a esa fecha. Las partidas no monetarias registradas a valor razonable, denominadas en moneda extranjera, se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a la fecha en que se determinó el valor razonable. Las partidas no-monetarias que se calculan en términos de costo histórico, en moneda extranjera, no se reconvierten.

Las diferencias en tipo de cambio en partidas monetarias se reconocen en los resultados del periodo, excepto cuando surgen por:

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de préstamos denominados en monedas extranjeras relacionados con activos en construcción para uso productivo futuro, las cuales se incluyen en el costo de dichos activos cuando se consideran como un ajuste a los costos por intereses sobre dichos préstamos denominados en monedas extranjeras;
- Diferencias en tipo de cambio provenientes de transacciones relacionadas con coberturas de riesgos de tipo de cambio; y
- Diferencias en tipo de cambio provenientes de partidas monetarias por cobrar o por pagar a una operación extranjera cuya liquidación no está planeada ni es posible realizar el pago (formando así parte de la inversión neta en la operación extranjera), las cuales se reconocen inicialmente en otros resultados integrales y se reclasifican desde el capital contable a resultados en reembolso de las partidas monetarias.

Conversión de operaciones extranjeras:

Para consolidar la información financiera de operaciones extranjeras que operan fuera de México (Brasil, Estados Unidos, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador y Guatemala), y que representan el 24% y 25% de los ingresos netos consolidados y el 55% y 52% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2019 y 2018, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Entidad. La moneda funcional de las sociedades domiciliadas en Brasil, Estados Unidos de América, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador y Guatemala es el real brasileño, dólar estadounidense, córdoba nicaragüense, lempira, colon costarricense, dólar estadounidense y quetzal, respectivamente.

La información financiera de dichas operaciones extranjeras que se consolidan se convierte a la moneda de presentación, que es el peso mexicano, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la de presentación. Actualmente, la moneda funcional de las operaciones extranjeras es igual a la de registro de la operación extranjera, pero diferente a la moneda de presentación.

Para fines de la presentación de los estados financieros consolidados, los activos y pasivos de las operaciones extranjeras de la Entidad se expresan en pesos mexicanos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del periodo. Las partidas de ingresos y gastos se convierten a los tipos de cambio promedio vigentes del periodo, a menos que éstos fluctúen en forma significativa durante el periodo, en cuyo caso se utilizan los tipos de cambio a la fecha en que se efectúan las transacciones. Las diferencias en tipo de cambio que surjan, dado el caso, se reconocen en los otros resultados integrales y son acumuladas en el capital contable (atribuidas a las participaciones no controladoras cuando sea apropiado).

Los tipos de cambio vigentes al cierre de cada periodo son los siguientes:

	2019	2018
Real (Brasil)	\$ 4.65	\$ 5.00
Dólar (Estados Unidos)	\$ 18.85	\$ 19.68
Córdoba (Nicaragua)	\$ 0.56	\$ 0.61
Lempira (Honduras)	\$ 0.76	\$ 0.80
Colón (Costa Rica)	\$ 0.03	\$ 0.03
Quetzal (Guatemala)	\$ 2.45	\$ 2.54

Los ajustes correspondientes al crédito mercantil y al valor razonable de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos generados en la adquisición de una operación en el extranjero se consideran como activos y pasivos de dicha operación y se convierten al tipo de cambio vigente al cierre del periodo de reporte. Las diferencias de cambio resultantes se reconocen en otros resultados integrales.

En la venta de una operación extranjera es decir, venta de toda la participación de la Entidad en una operación extranjera, o una disposición que involucre una pérdida de control en la subsidiaria que incluya una operación extranjera, pérdida parcial de control conjunto sobre una entidad controlada conjuntamente que incluya una operación extranjera, parcial de la cual el interés retenido se convierte en un instrumento financiero; todas las diferencias en tipo de cambio acumuladas en capital relacionadas con esa operación atribuibles a la Entidad se reclasifican a los resultados.

m. Costos por préstamos

Cuando la Entidad tiene activos cuya construcción o adquisición requieren un periodo sustancial, se consideran activos calificables, a los cuales se les capitalizan los costos por préstamos originados por deuda específicamente adquirida para la construcción o adquisición del activo en cuestión; o en su caso, los costos por intereses generados por préstamos generales mantenidos por la Entidad en línea con su estrategia de financiamiento de inversiones de capital.

Los costos por préstamos generales incluyen los intereses que incurre la Entidad en relación con los mismos. Por lo tanto, la Entidad capitaliza los intereses en la proporción correspondiente a la relación entre el saldo de activos calificables al cierre de cada periodo de reporte y el saldo de los préstamos que devengan intereses.

En el caso de que se obtengan préstamos específicos para construir o adquirir un activo calificable, el ingreso que se obtiene por la inversión temporal de fondos de préstamos específicos pendientes de ser utilizados en activos calificables, se deduce de los costos por préstamos elegibles para ser capitalizados.

Todos los otros costos por préstamos se reconocen en los resultados durante el periodo en que se incurren.

n. Beneficios a los empleados

Beneficios a los empleados a corto plazo

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y prima vacacional por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Participación de los trabajadores en las utilidades (“PTU”)

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de costo de ventas en el estado consolidado de resultados.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 de la misma Ley.

Pagos basados en acciones

Las transacciones con pagos basados en acciones liquidables mediante instrumentos de capital a empleados y terceros que suministren servicios similares a la Entidad se valúan al valor razonable de los instrumentos de capital a la fecha en que se otorgan. El valor razonable determinado a la fecha de otorgamiento de los pagos basados en acciones liquidables mediante instrumentos de capital se registra como gastos durante el periodo de adjudicación, con base en la estimación de la Entidad de los instrumentos de capital que eventualmente se adjudicarán con un incremento correspondiente en capital.

Para la transacción de pagos basados en acciones liquidables en efectivo, se reconoce un pasivo por los bienes o servicios adquiridos, valuados inicialmente al valor razonable del pasivo. Al final de cada periodo de reporte, hasta que se liquide, así como en la fecha de liquidación, la Entidad reevalúa el valor razonable del pasivo y cualquier cambio en su valor razonable se reconoce en los resultados del periodo.

Beneficios a empleados por terminación y al retiro

México:

Las entidades 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 (beneficios al retiro), así como pagar liquidaciones a los trabajadores sindicalizados que son despedidos bajo ciertas circunstancias (beneficios por terminación).

La Entidad otorga en México pensiones de retiro a empleados no sindicalizados que cumplan 65 años de edad, con opción de jubilación anticipada a partir de los 50 años de edad. Las pensiones se determinan con base en las compensaciones de los empleados en su último año de trabajo, los años de antigüedad en la Entidad y su edad al momento del retiro (beneficios al retiro). Las primas de antigüedad que se cubren al personal se determinan con base en lo establecido en la Ley Federal del Trabajo en México. Asimismo, se incluye la provisión de indemnizaciones provenientes de la obligación constructiva de la Indemnización Legal a edades avanzadas exclusivamente para personal sindicalizado.

Brasil:

De acuerdo a la legislación laboral en Brasil, las subsidiarias de este país no cuentan con ninguna obligación de pago al retiro ni por la terminación de la relación laboral, por lo que no se reconoce un pasivo por estos conceptos.

Estados Unidos:

Las subsidiarias de Estados Unidos cuentan con planes de aportaciones de provisión que califican como 401 (k) y se basan en las leyes fiscales de Estados Unidos de América. Los planes están disponibles para prácticamente todos los empleados. La Entidad iguala las contribuciones hasta el 3.0% del salario pagado al empleado lo cual es erogado conforme se devenga.

Centroamérica (CAM):

De acuerdo a legislación laboral en Nicaragua, el empleador tiene la obligación de pagar al trabajador una indemnización equivalente a un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo; veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año. En ningún caso la indemnización será menor de un mes ni mayor de cinco meses.

En Guatemala, el monto del beneficio será igual a un mes de salario por cada año de servicio.

En el caso de los planes de beneficios definidos, que incluyen prima de antigüedad, plan de pensiones y beneficios al retiro para empleados sindicalizados, su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada periodo sobre el que se informa. Las remediones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo (en su caso) y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en otros resultados integrales en el periodo en el que ocurren. Las remediones reconocidas en otros resultados integrales se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Costo por servicios pasados se reconoce en resultados en el periodo de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del periodo de la obligación el activo o pasivo por beneficios definidos. Los costos por beneficios definidos se clasifican de la siguiente manera:

- Costo por servicio (incluido el costo del servicio actual, costo de los servicios pasados, así como las ganancias y pérdidas por reducciones o liquidaciones).
- Los gastos o ingresos por interés netos.
- Remediones

La Entidad presenta los dos primeros componentes de los costos por beneficios definidos como un gasto o un ingreso según la partida. Las ganancias y pérdidas por reducción del servicio se reconocen como costos por servicios pasados.

Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado consolidado de posición financiera, representan las pérdidas y ganancias actuales en los planes por beneficios definidos de la Entidad. Cualquier ganancia que surja de este cálculo se limita al valor presente de cualquier beneficio económico disponible de los reembolsos y reducciones de contribuciones futuras al plan (usando una tasa de descuento con base en bonos gubernamentales).

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

o. Impuestos a la utilidad e impuesto al valor agregado

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos. Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, respectivamente. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

1. Impuestos a la utilidad causados

Los activos y pasivos por impuestos a la utilidad corrientes 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 Entidad opera y genera utilidades gravables.

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.

2. Impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos se determinan 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 posición financiera.

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

- Cuando el pasivo por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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:

- Cuando el activo por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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 a la utilidad diferidos. Los activos por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad diferidos.

Los activos y pasivos por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad diferidos relacionados con partidas reconocidas fuera de las utilidades o pérdidas, también se reconocen fuera de las utilidades o pérdidas. Las partidas por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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 a la utilidad diferidos se relacionan con la misma entidad fiscal y la misma autoridad fiscal.

3. Impuestos al consumo

México:

Los ingresos, gastos y activos se reconocen sin incluir el monto de Impuesto al Valor Agregado ("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 posición financiera.

Los principales productos que vende la Entidad 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.

Brasil:

ICMS:

Es un impuesto estatal que incide sobre las ventas de bienes y servicios, tanto en las operaciones internas como en las interestatales. La base del impuesto generalmente es el precio de venta, mediante la aplicación de una tasa variable del 17% al 20% en el mismo estado en que se realiza la transacción. En cuanto a las operaciones interestatales, la tasa puede ser 4%, 7% o 12%. Para fines de pago, el impuesto calculado sobre la venta se deduce del impuesto acreditado sobre las adquisiciones de bienes y servicios (materiales, embalajes, fletes, entre otros).

PIS/COFINS:

Son impuestos federales sobre las ventas y la importación de bienes y servicios. Estos impuestos se incluyen dentro del precio de venta. La tasa aplicable a las subsidiarias de Brasil es del 0% para la venta de productos lácteos y del 9.25% la venta de otros productos (1.65% de PIS y 7.6% de COFINS). De forma similar al IVA en México, al impuesto acumulado sobre las ventas se les deduce el impuesto acreditado de algunos gastos y por compras de bienes y servicios. Y en caso de ser mayor el impuesto acreditado este puede ser recuperado.

Estados Unidos:

La tasa del impuesto al consumo varía entre los estados en un rango del 0% al 7%.

Centroamérica:

Los productos que comercializa la Entidad en los países de Nicaragua, Costa Rica, Honduras, Guatemala y el Salvador a la tasa del 15%, 13%, 15%, 12% y 13%, respectivamente.

4. Posiciones fiscales

La administración de la Compañía evalúa periódicamente las posiciones ejercidas en las declaraciones de impuestos con respecto a situaciones en las que la legislación aplicable es sujeta de interpretación. Se reconocen provisiones cuando, de acuerdo con su juicio, es probable que exista un desembolso futuro a pagar a las autoridades fiscales en sus facultades de revisión.

p. Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe que se reconoce como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación. Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo (cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es material).

Cuando se espera la recuperación de algunos o de todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión por parte de un tercero, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

Pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios

Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a su valor razonable, en la fecha de adquisición. Al final de los periodos de reporte subsecuentes, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con la IAS 37 y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida.

q. Instrumentos de capital

Un instrumento de capital consiste en cualquier contrato que evidencie un interés residual en los activos de la Entidad luego de deducir todos sus pasivos. Los instrumentos de capital emitidos por la Entidad se reconocen por los recursos recibidos, neto de los costos directos de emisión. Los instrumentos de capital comprenden las acciones comunes de la Entidad.

La recompra de acciones propias de la Entidad se reconoce y se deduce directamente en el capital social por la parte nominal de dichas acciones y cualquier resultado en la compra o venta de dichas acciones se reconoce como prima por recompra de acciones. Ninguna ganancia o pérdida se reconoce en resultados en la compra, venta, emisión o amortización de los instrumentos de capital propio de la Entidad.

r. Instrumentos financieros derivados

La Entidad utiliza una variedad de instrumentos financieros derivados para manejar su exposición a los riesgos de volatilidad en tipos de cambio y tasas de interés, incluyendo contratos *forward* de moneda extranjera y *swaps* de tasa de interés. En la Nota 20 se incluye una explicación más detallada sobre los instrumentos financieros derivados en 2019 y 2018, respectivamente.

Los derivados se reconocen inicialmente al valor razonable a la fecha en que se suscribe el contrato del derivado y posteriormente se revalúan a su valor razonable al final del periodo de reporte. La ganancia o pérdida resultante se reconoce en los resultados inmediatamente a menos que el derivado esté designado y sea efectivo como un instrumento de cobertura, en cuyo caso la oportunidad del reconocimiento en los resultados dependerá de la naturaleza de la relación de cobertura.

Los derivados se contabilizan como activos financieros cuando el valor razonable es positivo y como pasivos financieros cuando el valor razonable es negativo.

Derivados implícitos

Los derivados implícitos en otros instrumentos financieros o en otros contratos (contratos anfitriones) se tratan como derivados separados cuando sus riesgos y características no están estrechamente relacionados con los de los contratos anfitriones y cuando dichos contratos no se registran a su valor razonable con cambios a través de resultados.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad no mantiene derivados implícitos.

Contabilidad de coberturas

La Entidad designa ciertos instrumentos financieros derivados como de cobertura contable, los cuales incluyen derivados, con respecto al riesgo de moneda extranjera y de tasa de interés, ya sea como coberturas de valor razonable o coberturas de flujo de efectivo. La cobertura del riesgo de moneda extranjera de un compromiso en firme se contabiliza como cobertura de flujos de efectivo o cobertura de valor razonable, dependiendo del instrumento financiero derivado utilizado.

Para la evaluación de las coberturas, la Entidad sigue los lineamientos establecidos en la IFRS 9, el cual requiere un análisis más robusto y de forma cualitativa y requiere alinear todas las relaciones de cobertura con la estrategia de administración de riesgos. Grupo Lala contrata y designa sus instrumentos financieros derivados como coberturas, de acuerdo con lo establecido en su política de riesgos.

Al inicio de la cobertura, la Entidad documenta la relación entre el instrumento de cobertura y la partida cubierta, así como los objetivos de la administración de riesgos y su estrategia de administración para emprender diversas transacciones de cobertura. Adicionalmente, al inicio de la cobertura y sobre una base continua, la Entidad documenta si el instrumento de cobertura es altamente efectivo para compensar la exposición a los cambios en el valor razonable o los cambios en los flujos de efectivo de la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto.

La Entidad rebalanza las relaciones de cobertura, de acuerdo a lo establecido en la IFRS 9, cuando una relación de cobertura deja que cumplir con los requisitos de efectividad relacionados a la razón de cobertura, pero la estrategia de administración de riesgos para esta cobertura sigue siendo la misma. En estos casos, Grupo Lala ajusta la razón de cobertura de la relación de cobertura para que cumpla con los criterios de efectividad nuevamente. Sin embargo, si la estrategia de administración de riesgos para la cobertura deja de ser la misma, la relación de cobertura se discontinúa.

La Nota 20 incluye detalles sobre el valor razonable de los instrumentos financieros derivados usados para propósitos de cobertura.

- Coberturas de valor razonable

Los cambios en el valor razonable de los derivados que se designan y califican como coberturas de valor razonable se reconocen de forma inmediata en los resultados, junto con cualquier cambio en el valor razonable del activo o pasivo cubierto que se atribuya al riesgo cubierto. El cambio en el valor razonable del instrumento de cobertura y el cambio en la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto se reconocen en el rubro del estado consolidado de resultados relacionado con la partida cubierta.

La contabilización de coberturas se discontinúa cuando la Entidad revoca la relación de cobertura, cuando el instrumento de cobertura vence o se vende, termina, o se ejerce, o cuando deja de cumplir con los criterios para la contabilización de coberturas. El ajuste a valor razonable del valor en libros de la partida cubierta que surge del riesgo cubierto, se amortiza contra resultados a partir de esa fecha.

Coberturas de flujo de efectivo

La porción efectiva de los cambios en el valor razonable de los derivados que se designan y califican como cobertura de flujo de efectivo se reconoce en otros resultados integrales y se acumulan bajo el título de reserva de flujos de efectivo cubiertos. Las pérdidas y ganancias relativas a la porción no efectiva del instrumento de cobertura, se reconoce inmediatamente en los resultados, y se incluye en el rubro de gastos financieros, productos financieros, según sea el caso.

Los montos previamente reconocidos en los otros resultados integrales y acumulados en el capital contable, se reclasifican a los resultados en los periodos en los que la partida cubierta se reconoce en los resultados, en el mismo rubro de la partida cubierta reconocida. Sin embargo, cuando una transacción pronosticada que está cubierta da lugar al reconocimiento de un activo no financiero o un pasivo no financiero, las pérdidas o ganancias previamente acumuladas en el capital contable, se transfieren y se incluyen en la valuación inicial del costo del activo no financiero o del pasivo no financiero.

La contabilización de coberturas se discontinúa cuando la Entidad revoca la relación de cobertura, cuando el instrumento de cobertura vence o se vende, termina, o se ejerce, o cuando deja de cumplir con los criterios para la contabilización de coberturas. Cualquier ganancia o pérdida acumulada del instrumento de cobertura que haya sido reconocida en el capital continuará en el capital hasta que la transacción pronosticada sea finalmente reconocida en los resultados. Cuando ya no se espera que la transacción pronosticada ocurra, la ganancia o pérdida acumulada en el capital, se reconocerá inmediatamente a los resultados.

s. *Reconocimiento de ingresos*

Los ingresos comprenden el valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir por la venta de bienes y en el curso normal de operaciones y se presenta en el estado consolidado de resultados netos del importe de consideraciones variables, las cuales comprenden el importe estimado de devoluciones de clientes, rebajas y descuentos similares y de pagos realizados a los clientes.

Para el reconocimiento de ingresos de contratos con clientes, se utiliza un modelo integral para la contabilización de ingresos, el cual está basado en un enfoque de cinco pasos que consiste en lo siguiente: (1) identificar el contrato; (2) identificar las obligaciones de desempeño en el contrato; (3) determinar el precio de la transacción; (4) asignar el precio de la transacción a cada obligación de desempeño en el contrato; y (5) reconocer el ingreso cuando se satisface la obligación de desempeño.

Los contratos con clientes están dados por órdenes de compra, cuyos costos se componen por las promesas para producir, distribuir y entregar productos con base en los términos y condiciones contractuales establecidos, los cuales no conllevan un juicio significativo para determinarse. Cuando existen pagos relacionados con la obtención de contratos, éstos se capitalizan y se amortizan en la duración del contrato.

Las obligaciones de desempeño no son separables y tampoco se satisfacen parcialmente, ya que las operaciones se derivan de la venta de productos y se satisfacen en un punto en el tiempo. Por su parte, los términos de pago identificados en la mayoría de las fuentes de ingreso son de corto plazo, con consideraciones variables principalmente enfocadas en descuentos y rebajas de producto que se otorgan a los clientes, sin componentes de financiamiento ni garantías. Dichos descuentos e incentivos a clientes se reconocen como una reducción a los ingresos o como gastos de venta, de acuerdo con su naturaleza. Estos programas incluyen descuentos a clientes por ventas de productos basados en: i) volumen de ventas (normalmente se reconocen como una reducción de ingresos) y ii) promociones de productos en puntos de venta (normalmente reconocidos como gastos de venta), principalmente. Por lo tanto, la asignación del precio es directa sobre las obligaciones de desempeño de producción, distribución y entrega, incluyendo los efectos de consideraciones variables.

La Entidad mantiene obligaciones por devoluciones de producto de sus clientes y realiza una estimación relacionada con el derecho de los clientes a devolver o sustituir productos que no se logran vender o que caducan, atendiendo al canal de distribución al que pertenecen. La creación de dicha estimación está basada en el comportamiento histórico de los clientes y la vida útil del producto, estimando el pasivo correspondiente mediante la aplicación del método del valor esperado.

La Entidad reconoce ingresos en un punto en el tiempo, cuando el control de los productos vendidos ha sido transferido al cliente, lo cual está dado por el momento de la entrega de los bienes prometidos al cliente de acuerdo con los términos negociados. Por lo tanto, se reconoce una cuenta por cobrar cuando se han cumplido las obligaciones de desempeño, reconociendo el ingreso correspondiente; por su parte, las consideraciones recibidas antes de completar las obligaciones de desempeño de producción, distribución y entrega se reconocen como anticipos de clientes (pasivos del contrato).

El ingreso por dividendos de inversiones se reconoce una vez que se han establecido los derechos de los accionistas para recibir este pago (siempre que sea probable que los beneficios económicos fluirán para la Entidad y que el ingreso pueda ser valuado confiablemente).

t. 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 2019 y 2018, no existieron instrumentos potencialmente dilutivos.

4. Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

a. Juicios críticos:

Determinación de la moneda funcional

Para determinar la moneda funcional de la Entidad, la administración evalúa el ambiente económico en el que primariamente genera y desembolsa efectivo. Para ello, se consideran factores relacionados con las ventas, los costos, fuentes de financiamiento y flujos de efectivo generados por la operación.

Determinación del ejercicio de control sobre ciertas inversiones en acciones

La administración de la Entidad evalúa los derechos que mantiene para la toma de decisiones sobre las inversiones en acciones en donde no mantiene la totalidad de los derechos de voto, con la finalidad de determinar si ejerce control, control conjunto o influencia significativa, para determinar los requerimientos contables a aplicar sobre dichas inversiones.

b. **Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones:**

Los supuestos clave, relacionados con el futuro y otras fuentes clave de la incertidumbre relacionada con la estimación a la fecha del estado de posición 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 Entidad 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 Entidad.

Estimación de probabilidades de incumplimiento y tasa de recuperación para aplicar el modelo de pérdidas esperadas en el cálculo de deterioro de activos financieros.

La Entidad asigna a los clientes con los que mantiene una cuenta por cobrar a cada fecha de reporte, ya sea de manera individual o en grupo, una estimación de la probabilidad de incumplimiento en el pago de las cuentas por cobrar y la tasa de recuperación estimada, con la finalidad de reflejar los flujos de efectivo que se espera recibir de los saldos vigentes en dicha fecha.

Análisis de deterioro de crédito mercantil

Determinar si el crédito mercantil ha sufrido deterioro implica el cálculo del valor de uso de las unidades generadoras de efectivo a la cuales ha sido asignado el crédito mercantil. El cálculo del valor de uso requiere que la Entidad determine los flujos de efectivo futuros que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor presente. Cuando los flujos de efectivos futuros reales son inferiores a lo esperado, puede producirse una pérdida material por deterioro. Las hipótesis utilizadas para determinar el importe recuperable para cada unidad generadora de efectivo de la Entidad incluyendo un análisis de sensibilidad, se explican en la Nota 11.

Recuperabilidad de los activos por impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos activos se reconocen principalmente 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 una estimación para determinar los activos por impuestos a la utilidad diferidos que se pueden reconocer, en base a la secuencia temporal probable y el nivel de beneficios fiscales futuros con las futuras estrategias de planificación fiscal.

Activos de larga duración e intangibles de vida útil indefinida

La Entidad revisa los indicios de deterioro en activos depreciables y amortizables anualmente, o cuando ciertos eventos o circunstancias indican que el valor contable podría no ser recuperado en la vida útil restante de dichos activos. Por su parte, los activos intangibles con una vida útil indefinida se sujetan a pruebas de deterioro al menos cada año y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

Para ambos casos, la Entidad realiza estimaciones de supuestos relevantes para llevar a cabo la valuación y definir si sus activos de larga duración y de vida indefinida deben reflejar un deterioro porque se ha reducido el monto de beneficios económicos futuros que es probable que se obtengan de los mismos.

Estimación de la tasa de descuento para calcular el valor presente de los pagos de renta mínimos futuros

La Entidad estima la tasa de descuento a utilizar en la determinación del pasivo por arrendamiento, con base en la tasa incremental de préstamos ("IBR", por sus siglas en inglés).

La Entidad utiliza un modelo de tres niveles, con el cual determina los tres elementos que componen la tasa de descuento: (i) tasa de referencia, (ii) componente de riesgo de crédito y (iii) ajuste por características del activo subyacente. En dicho modelo, la administración también considera sus políticas y prácticas para obtener financiamiento, distinguiendo entre el obtenido a nivel corporativo (es decir, por la tenedora), o bien, a nivel de cada subsidiaria. Finalmente, para los arrendamientos de bienes inmuebles, o bien, en los cuales existe una evidencia significativa y observable de su valor residual, la Entidad estima y evalúa un ajuste por características del activo subyacente, atendiendo a la posibilidad de que dicho activo sea otorgado como colateral o garantía ante el riesgo de incumplimiento.

Estimación del plazo de los contratos de arrendamiento

La Entidad define el plazo de los arrendamientos como el periodo por el cual existe un compromiso contractual de pago, considerando el periodo no cancelable del contrato, así como las opciones de renovación y de terminación anticipada que es probable que se ejerzan. La Entidad participa en contratos de arrendamiento que no tienen un plazo forzoso definido, un periodo de renovación definido (en caso de contener una cláusula de renovación), o bien, renovaciones automáticas anuales, por lo que, para medir el pasivo por arrendamiento, estima el plazo de los contratos considerando sus derechos y limitaciones contractuales, su plan de negocio, así como las intenciones de la administración para el uso del activo subyacente. Adicionalmente, la Entidad considera las cláusulas de terminación anticipada de sus contratos y la probabilidad de ejercerlas, como parte de su estimación del plazo del arrendamiento.

Vidas útiles y valores residuales de activos de propiedad, planta y equipo

Las vidas útiles de los activos de propiedad, planta y equipo reflejan el periodo estimado por la administración para generar beneficios económicos futuros de dichos activos. Las vidas útiles son revisadas periódicamente al menos una vez al año y están basadas en las condiciones actuales de los activos y la estimación del periodo durante el cual continuará generando beneficios económicos a la Entidad. Si existen cambios en la estimación de vidas útiles, se afecta prospectivamente el valor en libros de los activos, así como el gasto por amortización o depreciación según corresponda.

Por su parte, la administración define si desde el reconocimiento inicial, tiene la expectativa de obtener beneficios económicos futuros de sus activos de propiedad, planta y equipo, a través de la venta y no del uso, para estimar el monto que recibiría al día de hoy, si el activo estuviera en las condiciones del final de su vida útil; esta estimación se revisa de manera anual y se ajusta de manera prospectiva en caso de que exista algún cambio en la misma.

5. Efectivo y equivalentes

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad tiene los siguientes saldos de efectivo y equivalentes:

	2019	2018
Caja chica	\$ 1,126	\$ 1,008
Bancos	639,075	980,036
Efectivo restringido	2,399	7,854
Inversiones disponibles a la vista	<u>890,350</u>	<u>1,561,220</u>
	<u>\$ 1,532,950</u>	<u>\$ 2,550,118</u>

6. Cuentas por cobrar a clientes

Un análisis de las cuentas por cobrar a clientes al 31 de diciembre 2019 y 2018, se muestra a continuación:

	2019	2018
Cuentas por cobrar a clientes	\$ 6,622,956	\$ 6,871,164
Estimación de deterioro de cuentas por cobrar	<u>(340,583)</u>	<u>(425,868)</u>
	<u>\$ 6,282,373</u>	<u>\$ 6,445,296</u>

Las cuentas por cobrar a clientes no generan intereses y el plazo de crédito promedio sobre las ventas es de 30 días.

Con respecto al riesgo crediticio en sus cuentas por cobrar, la Entidad evalúa y valora el riesgo de sus activos financieros por cobrar, como se describe en la Nota 20.

Los movimientos de la estimación por deterioro de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2019 y 2018, con el modelo de pérdidas esperadas utilizado por la Entidad:

	México	Brasil	Estados Unidos	CAM	Total
Valor en libros expuesto al riesgo al 31 de diciembre de 2018	\$ 4,362,422	\$ 1,930,741	\$ 365,108	\$ 212,893	\$ 6,871,164
Saldo inicial de la estimación por deterioro al 1 de enero de 2018	283,334	45,900	14,916	5,991	350,141
Incrementos en la reserva	78,744	-	-	-	78,744
Cancelaciones de la reserva	-	(756)	(177)	(2,084)	(3,017)
Saldo final de la estimación por deterioro al 31 de diciembre de 2018	\$ 362,078	\$ 45,144	\$ 14,739	\$ 3,907	\$ 425,868
Valor en libros expuesto al riesgo al 31 de diciembre de 2019	\$ 4,308,101	\$ 1,782,587	\$ 294,603	\$ 237,665	\$ 6,622,956
Saldo inicial de la estimación por deterioro a 1 de enero de 2019	362,078	45,144	14,739	3,907	425,868
Incrementos en la reserva	203,783	32,445	-	2,750	238,978
Cancelaciones de la reserva	(309,694)	(7,907)	(6,662)	-	(324,263)
Saldo final de la estimación por deterioro al 31 de diciembre de 2019	\$ 256,167	\$ 69,682	\$ 8,077	\$ 6,657	\$ 340,583

	Rango de Probabilidades de Incumplimiento					Severidad de la Pérdida	
	Vigente	1-30	30-60	90-120	120-180		
México							
<i>Evaluación Individual</i>	0.12%-0.37%	1.13%-3.17%	6.60%-17.50%	20.06%-37.57%	22.76%-47.41%	35.84%-70.97%	0%
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.10%-0.18%	0.47%-0.91%	4.83%-8.64%	20.57%-31.46%	35.67%-47.41%	61.07%-70.97%	100%
Brasil							
<i>Evaluación Individual</i>	0.03%-0.51%	0.44%-16.83%	1.34%-60.20%	16.92%-88.42%	37.31%-92.68%	65.35%-98.14%	0%
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.11%	2.06%	6.62%	22.92%	25.76%	68.48%	100%
Estados Unidos							
<i>Evaluación Individual</i>	0.30%	0.45%	33.46%	100%	100%	100%	
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.03%-8.81%	0.37%-55.62%	28.33%-100%	56.21%-100%	100%	100%	
CAM							
<i>Evaluación Individual</i>	0.00% - 0.63%	0.00% - 2.34%	0.00% - 29.94%	100%	100%	100%	
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.00% - 5.48%	0.00% - 20.05%	0.00% - 73.92%	0.60% - 86.86%	100%	100%	

La variación positiva en la estimación de deterioro de cuentas por cobrar por \$85,285 en el año terminado el 31 de diciembre de 2019 con respecto al 31 de diciembre de 2018, se debió principalmente a que se implementó una estrategia de cobro a clientes cuyo saldo no se esperaba recuperar. La variación en la estimación de deterioro de cuentas por cobrar por \$88,898 en el año terminado el 31 de diciembre de 2018 con respecto al 1 de enero de 2018, se debió principalmente a los cambios en la estimación de probabilidades de incumplimiento y del porcentaje de recuperación, asignados a los diferentes grupos de clientes de los segmentos en los que opera la Entidad, los cuales reflejaron un incremento del riesgo crediticio sobre los activos financieros.

Los incrementos en la estimación por deterioro de cuentas por cobrar se reconocen en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales dentro del rubro de gastos de venta.

La Entidad no mantiene ningún tipo de garantía o colateral que mitigue la exposición al riesgo de crédito de los activos financieros.

7. Impuestos por recuperar

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad tiene los siguientes saldos de impuestos por recuperar:

	2019	2018
Impuestos por recuperar a corto plazo:		
IVA	\$ 2,249,909	\$ 1,926,873
ICMS y otros	284,922	62,212
PIS y COFINS	338,637	381,046
Impuestos a la utilidad por recuperar	<u>1,127,955</u>	<u>1,261,573</u>
Total	<u>\$ 4,001,423</u>	<u>\$ 3,631,704</u>
Impuestos por recuperar a largo plazo:		
PIS y COFINS a la fecha de adquisición ⁽ⁱ⁾	\$ 879,799	\$ 1,154,776
ICMS	<u>494,350</u>	<u>461,174</u>
Total	<u>\$ 1,374,149</u>	<u>\$ 1,615,950</u>

- (i) La Entidad mantiene PIS y COFINS provenientes de la adquisición de Vigor en 2017. De acuerdo con los términos contractuales establecidos en dicha adquisición, cuando Vigor utilice, recupere u obtenga algún beneficio de dichos impuestos por recuperar, se obliga a pagar el mismo importe a sus anteriores accionistas, consecuentemente se reconoce un pasivo por el mismo importe dentro de otras cuentas por pagar a corto y largo plazo, según corresponda el periodo de recuperación esperado.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, el periodo de recuperación de los impuestos al consumo por recuperar es como sigue:

	2019	2018
IVA, ICMS y PIS y COFINS:		
De 1 a 60 días	\$ 872,277	\$ 656,624
De 61 a 120 días	521,430	564,841
De 121 a 365 días	1,479,761	1,148,666
Más de 365 días	<u>1,374,149</u>	<u>1,615,950</u>
	<u>\$ 4,247,617</u>	<u>\$ 3,986,081</u>

8. Inventarios

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad tiene los siguientes saldos de inventarios:

	2019	2018
Productos terminados	\$ 2,383,984	\$ 1,806,697
Producción en proceso	702,578	538,600
Materia prima y empaque	2,432,395	2,210,005
Refacciones	355,974	341,127
Tarimas y canastillas	<u>172,330</u>	<u>322,454</u>
	\$ 6,047,261	\$ 5,218,883

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la merma de producto terminado reconocida en resultados asciende a \$1,028,387 y \$839,045, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, no existían inventarios dados en garantía.

9. Propiedades, planta y equipo, neto

a) Las propiedades, planta y equipo, al 31 de diciembre 2019 y 2018, se integran como sigue:

	Saldo inicial 31 de diciembre de 2018	Altas	Bajas ⁽¹⁾	Depreciación	Efecto de conversión	Saldo final 31 de diciembre de 2019
Costo:						
Terrenos	\$ 2,472,984	\$ 1,586	\$ (29,052)	\$ -	\$ (27,729)	\$ 2,417,789
Edificios	5,310,937	171,699	(59,048)	-	(81,204)	5,342,384
Mejoras a locales arrendados	502,129	157,420	(2,923)	-	(7,954)	648,672
Maquinaría y equipo	18,640,529	1,159,880	(595,752)	-	(96,997)	19,107,660
Equipo de transporte	5,929,585	174,883	(277,697)	-	(63,349)	5,763,426
Mobiliario y otros	3,227,995	133,245	(71,204)	-	(30,077)	3,259,959
	<u>36,084,163</u>	<u>1,798,713</u>	<u>(1,035,676)</u>	<u>-</u>	<u>(307,310)</u>	<u>36,539,890</u>
Depreciación acumulada:						
Edificios	(2,889,104)	-	28,990	(212,618)	48,342	(3,024,390)
Mejoras a locales arrendados	(234,076)	-	2,061	(26,976)	10,641	(248,350)
Maquinaría y equipo	(4,826,485)	-	330,726	(1,180,902)	67,728	(5,608,933)
Equipo de transporte	(3,668,744)	-	238,627	(478,492)	17,235	(3,891,374)
Mobiliario y otros	(2,188,396)	-	56,506	(270,570)	21,645	(2,380,815)
	<u>(13,806,805)</u>	<u>-</u>	<u>656,910</u>	<u>(2,169,558)</u>	<u>165,591</u>	<u>(15,153,862)</u>
Propiedades, planta y equipo, neto	\$ 22,277,358	\$ 1,798,713	\$ (378,766)	\$ (2,169,558)	\$ (141,719)	\$ 21,386,028

(1) Las bajas incluyen la desincorporación de Elopak al 1 de enero de 2019, por \$324,000.

	Saldo inicial 31 de diciembre de 2017	Altas	Rojas	Depreciación	Efecto de conversión	Saldo final 31 de diciembre de 2018
Costo:						
Terrenos	\$ 2,642,622	\$ 55,718	\$ (17,329)	\$ -	\$ (208,027)	\$ 2,472,984
Edificios	5,106,192	387,266	(43,394)	-	(139,127)	5,310,937
Mejoras a locales arrendados	504,837	64,787	(9,953)	-	(57,542)	502,129
Maquinaria y equipo	18,785,836	1,096,501	(528,259)	-	(713,549)	18,640,529
Equipo de transporte	6,196,953	146,992	(338,173)	-	(76,183)	5,929,589
Mobiliario y otros	3,143,214	223,468	(97,852)	-	(40,835)	3,227,995
	<u>36,379,654</u>	<u>1,974,732</u>	<u>(1,034,960)</u>	<u>-</u>	<u>(1,235,263)</u>	<u>36,084,163</u>
Depreciación acumulada:						
Edificios	(2,789,081)	-	10,912	(221,013)	110,078	(2,889,104)
Mejoras a locales arrendados	(219,015)	-	5,218	(22,955)	2,676	(234,076)
Maquinaria y equipo	(4,227,882)	-	146,246	(1,082,429)	337,580	(4,826,485)
Equipo de transporte	(3,562,867)	-	408,608	(527,415)	12,930	(3,668,744)
Mobiliario y otros	(2,001,800)	-	74,515	(287,560)	26,449	(2,188,396)
	<u>(12,800,645)</u>	<u>-</u>	<u>645,499</u>	<u>(2,141,372)</u>	<u>489,713</u>	<u>(13,806,805)</u>
Propiedades, planta y equipo, neto	\$ 23,579,009	\$ 1,974,732	\$ (389,461)	\$ (2,141,372)	\$ (745,550)	\$ 22,277,358

b) Las principales adquisiciones y proyectos en construcción en el ejercicio son los siguientes: Proyecto de ampliación de planta tratadora de agua (PTAR) y de cogeneración eléctrica en Complejo Industrial de Torreón, Coahuila; Ampliación de PTAR en la ciudad de Irapuato en México; línea de producción de yogurt griego en planta ubicada en la ciudad de Irapuato en México; construcción de la nueva planta con sede en la ciudad de Obregón, Sonora en México; adquisiciones de equipo de transporte para renovar flotillas; adquisición de refrigeradores para renovar cadena de frío; adaptación a PTAR y construcción de un centro de distribución en Nicaragua; proyecto de ampliación de planta San Ramón en Costa Rica; y adquisición de maquinaria para para la producción de bases para helados, en Brasil.

c) Durante los ejercicios 2019 y 2018 la Entidad capitalizó intereses de préstamos sobre activos calificables principalmente en los rubros de edificios, maquinaria y equipo por un importe de \$55,055 y \$0, respectivamente. Las tasas de capitalización de intereses utilizadas para el ejercicio 2019 derivan de los préstamos contratados a largo plazo (ver Nota 14). La Entidad no capitalizó ningún importe correspondiente a fluctuaciones cambiarias como ajuste a las tasas de interés durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018.

10. Derechos de uso por arrendamientos, neto

La Entidad arrienda varios activos fijos, entre los que se incluyen, edificios, maquinaria, equipos de transporte y equipos de cómputo. El plazo promedio de los contratos de arrendamiento es de 4 años.

a) El derecho de uso reconocido en el estado consolidado de posición financiera a 31 de diciembre de 2019, se integra como sigue:

	Terrenos	Edificios	Maquinaria y equipo	Equipo de transporte	Otros	Total
Saldo inicial al 1 de enero de 2019 (efecto por adopción)	\$ 47,249	\$ 1,398,062	\$ 171,090	\$ 337,412	\$ 368,904	\$ 2,322,717
Adiciones por nuevos contratos	-	219,614	435,385	665,779	40,363	1,361,141
Disposiciones por terminación de contratos	-	(109,234)	(239,005)	(5,691)	-	(353,930)
Modificaciones	-	693	1,411	7,766	-	11,576
Efecto por conversión	-	(17,781)	(28,496)	(5,649)	(35)	(51,961)
Gasto por depreciación del año	(5,246)	(314,618)	(121,526)	(133,571)	(3,873)	(579,020)
Derecho de uso, neto al 31 de diciembre de 2019	\$ 43,709	\$ 1,176,736	\$ 218,859	\$ 865,860	\$ 405,359	\$ 2,710,523

- b) Importes reconocidos dentro del estado consolidado de resultados y otros resultados integrales por el año terminado el 31 de diciembre de 2019:

Gasto por renta de arrendamientos de bajo valor	\$	1,428
Gasto por renta de arrendamientos de corto plazo	\$	159,532

La Entidad ha firmado contratos de arrendamiento por \$225,129 pagaderos a un plazo de 5 años, los cuales a la fecha de estos estados financieros consolidados no han iniciado.

Al 31 de diciembre de 2019, la Entidad no tiene compromisos significativos derivado de contratos de arrendamientos de corto plazo.

Durante el año la Entidad no realizó extensiones significativas a los plazos de sus contratos de arrendamientos.

11. Crédito mercantil

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la integración del crédito mercantil se muestra a continuación:

	2019	2018
Saldo al inicio del año	\$ 19,139,103	\$ 22,196,198
Efecto de conversión	<u>(1,267,234)</u>	<u>(3,057,095)</u>
Saldo al cierre del año	<u>\$ 17,871,869</u>	<u>\$ 19,139,103</u>

Evaluación del deterioro del crédito mercantil:

La Entidad realizó sus pruebas anuales de deterioro del valor del crédito mercantil al 31 de diciembre de 2019 y 2018, 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 adquisiciones de negocios realizadas en México, Centroamérica, Estados Unidos y Brasil.

a. Asignación del crédito mercantil a las unidades generadoras de efectivo

Las principales unidades generadoras de efectivo que dieron origen a un crédito mercantil y sus valores en libros se describen a continuación:

	2019	2018
México	\$ 132,019	\$ 132,019
Centroamérica	585,589	609,845
Estados Unidos	2,265,829	2,366,548
Brasil	<u>14,888,432</u>	<u>16,030,691</u>
	<u>\$ 17,871,869</u>	<u>\$ 19,139,103</u>

México

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 9% y 9.3% en 2019 y 2018, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de cinco años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 4% en 2019 y 2018, la cual es la tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Centroamérica

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 13.5% y 12.4% en 2019 y 2018, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de cinco años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual del 6.5% en 2019 y del 9.0% en 2018, la cuales representan tasas de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Estados Unidos

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 5.6% y 5.9% en 2019 y 2018, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de cinco años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 3.0% en 2019 y 2018, la cual es la tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Brasil

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 9.7% y 10.6% en 2019 y 2018, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de diez años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 4.3% en 2019 y 4.8% en 2018, las cuales corresponden a tasas de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Supuestos clave en la estimación

Los supuestos clave, utilizados en los cálculos del valor de uso para las unidades generadoras de efectivo son las siguientes:

Participación en el mercado presupuestada	Se considera que la participación promedio ponderada en los mercados donde se tiene presencia se mantiene, no obstante, dichos mercados, tales como yogurt bebible, leches saborizadas y otros derivados presentan una estimación de crecimiento mayor a las categorías tradicionales. Los valores asignados al supuesto reflejan esta tendencia, el cual es consistente con los planes de la administración de enfocar sus operaciones en esos mercados.
Margen bruto presupuestado	Los márgenes brutos proyectan mejoras esperadas por eficiencias y productividades en la gestión operativa. La administración anticipa que durante el siguiente año las mismas generarán variaciones de 3.1%,9%,1.5% y 2.1% en los siguientes años se consideran eficiencias equivalentes a 2%,0.6%,0.5% y 0.3% en promedio anual, en las unidades generadoras de efectivo México, Centroamérica, Estados Unidos y Brasil, respectivamente, las cuales son razonablemente alcanzables.
Inflación en los precios de materia prima	Los valores asignados al supuesto clave son consistentes con fuentes de información externa, considerando índices de precios en países donde compran materias primas.

13. Otros activos

El rubro de otros activos no circulantes al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se detalla como sigue:

	2019	2018
Activo por contingencias en adquisición de Vigor ⁽ⁱ⁾	\$ 3,417,747	\$ 4,307,031
PIS y COFINS por recuperar ⁽ⁱ⁾	75,457	913,885
Depósitos en garantía, derechos y otros	752,079	642,986
Total	\$ 4,245,283	\$ 5,863,902

(i) Ver Nota 19.

14. Deuda a corto y largo plazo

a) Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad mantiene préstamos a corto plazo los cuales se inuestran a continuación:

Préstamos	Moneda	Tasa de interés	2018	
			2019	2018
Santander - FINIMP 24 con vencimiento en enero 2020	R\$	4,29 %	\$ 13,575	\$ -
Santander - FINIMP 25 con vencimiento en febrero 2020	R\$	4,15 %	13,524	-
Santander - FINIMP 26 con vencimiento en febrero 2020	R\$	4,16 %	5,406	-
Santander - FINIMP 27 con vencimiento en marzo 2020	R\$	4,20 %	8,089	-
Santander - FINIMP 28 con vencimiento en marzo 2020	R\$	4,24 %	5,298	-
Santander - FINIMP 29 con vencimiento en marzo 2020	R\$	4,24 %	1,740	-
Santander - FINIMP 30 con vencimiento en abril 2020	R\$	4,13 %	5,659	-
Santander - FINIMP 31 con vencimiento en abril 2020	R\$	4,05 %	2,696	-
Santander - FINIMP 32 con vencimiento en junio 2020	R\$	4,06 %	13,328	-
Santander - FINIMP 33 con vencimiento en junio 2020	R\$	4,06 %	7,024	-
CITI Banamex con vencimiento en febrero 2020	\$	TIIE 28d + 0.12%	400,000	-
HSBC - Lei 4131 con vencimiento en octubre 2019	R\$	CDI + 0.98%	-	1,618,697
FINIMP 1 con vencimiento en mayo 2019	R\$	4.66%	-	8,951
FINIMP 2 con vencimiento en junio 2019	R\$	4.07%	-	8,937
FINIMP 3 con vencimiento en junio 2019	R\$	4.05%	-	8,736
FINIMP 4 con vencimiento en junio 2019	R\$	4.07%	-	8,730
			\$ 476,339	\$ 1,654,051

b) A continuación, se presenta el detalle de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre 2019 y 2018.

Préstamos	2019		Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante
BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	\$ 849,413	\$ -
JPB con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	780,387	-
Scotiabank con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	532,082	-
Santander con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	851,332	-
HSBC con vencimiento en junio 2023	\$	TIIE 28 + 0.65%	532,082	-
Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028	\$	Tasa Fija 9.17%	5,979,931	-
Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023	\$	TIIE 28d + 0.50%	3,989,619	-
Cebur Lala 18- 3 con vencimiento en abril 2021	\$	TIIE 28d + 0.40%	2,992,118	-
Cebur Lala 19 con vencimiento en noviembre 2026	\$	Tasa Fija 8.18%	3,236,156	-
Cebur Lala 19-2 con vencimiento en mayo 2025	\$	TIIE 28d + 0.49%	3,734,097	-
BOFA - Lei 4131 con vencimiento en junio 2021	R\$	CDI + 0.78%	931,056	63
BDMG - FINAME (155917/12) con vencimiento en noviembre 2022	R\$	2.50%	8,667	2,977
BDMG - FINAME (160718/13) con vencimiento en marzo 2023	R\$	3.00%	3,150	972
				Vencimiento
				A largo plazo
				\$ 849,413
				780,387
				532,082
				851,332
				532,082
				5,979,931
				3,989,619
				2,992,118
				3,236,156
				3,734,097
				930,993
				5,690
				2,178

Préstamos	2019			A largo plazo
	Moneda	Tasa de interés	Importe	
BDMG - FINAME (159863/13) con vencimiento en febrero 2023	R\$	3,00%	11,605	7,931
BDMG - FINAME (174953) con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	1,743	1,296
BDMG - FINAME (177915) con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	3,207	2,418
BDMG - FINAME (174957) con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	349	259
BDMG - FINAME (174959) con vencimiento noviembre 2023	R\$	3,50%	560	417
BDMG - FINAME (174647) con vencimiento en enero 2024	R\$	3,50%	3,880	2,882
BDMG - FINAME (186434) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	361	280
BDMG - FINAME (186439) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	93	72
BDMG - FINAME (186455) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	238	185
BDMG - FINAME (186455) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	238	185
BDMG - FINAME (186454) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	88	69
BDMG - FINAME (186460) con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	289	224
BDMG - FINAME (187617) con vencimiento en julio 2024	R\$	6,00%	376	293
BRADESCO - CRED AGRO con vencimiento en junio 2023	R\$	CDI + 0,75%	280,178	278,893
BRADESCO - CRED AGRO con vencimiento en septiembre 2023	R\$	CDI + 0,63%	889,965	878,887
JP Morgan con vencimiento en agosto 2022	USD	3,4%	7,401	4,704
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en marzo 2020	USD	8,5%	312	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en septiembre 2020	USD	7,5%	272	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en noviembre 2020	USD	De 7,5% - 8,5%	449	-
Total			\$ 25,621,694	\$ 25,595,073

Préstamos	2018			A largo plazo
	Moneda	Tasa de interés	Importe	
BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2023	\$	TIE 28 + 0,65%	1,418,802	1,312,523
JPM con vencimiento en junio 2023	\$	TIE 28 + 0,65%	1,302,679	1,205,082
Scotiabank con vencimiento en junio 2023	\$	TIE 28 + 0,65%	888,190	821,647
Santander con vencimiento en junio 2023	\$	TIE 28 + 0,65%	1,421,104	1,314,635
HSBC con vencimiento en junio 2023	\$	TIE 28 + 0,65%	888,190	821,647
Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028	\$	9,17%	5,977,473	5,977,473
Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023	\$	TIE 28d + 0,50%	3,986,340	3,986,340
Cebur Lala 18-3 con vencimiento en abril 2021	\$	TIE 28d + 0,40%	2,985,812	2,985,812
CITI Banamex con vencimiento en marzo 2023	\$	TIE 28d + 0,75%	2,365,104	2,092,375
Bank of America con vencimiento en abril 2023	\$	TIE 28d + 0,725%	2,340,012	2,340,012
BDMG - FINAME con vencimiento en noviembre 2022	R\$	2,50%	12,531	9,323
BDMG - FINAME con vencimiento en marzo 2023	R\$	3,00%	4,435	3,388
BDMG - FINAME con vencimiento en febrero 2023	R\$	3,00%	16,440	12,480
BDMG - FINAME con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	2,356	1,874
BDMG - FINAME con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	4,299	3,449
BDMG - FINAME con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	471	375
BDMG - FINAME con vencimiento en noviembre 2023	R\$	3,50%	757	602
BDMG - FINAME con vencimiento en enero 2024	R\$	3,50%	5,239	4,168
BDMG - FINAME con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	474	387
BDMG - FINAME con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	123	100
BDMG - FINAME con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	314	256
BDMG - FINAME con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	314	256
BDMG - FINAME con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	116	95
BDMG - FINAME con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	381	311
BDMG - FINAME con vencimiento en junio 2024	R\$	6,00%	493	404
BB - NCE con vencimiento en marzo 2019	R\$	105,5% CDI	127,785	-
BB - CCB con vencimiento en marzo 2020	R\$	6,70%	1,017,780	1,000,186

Préstamos	2018		Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante
				A largo plazo
SANTANDER con vencimiento en enero 2019	R\$	5.00%	59,498	-
JP Morgan con vencimiento en agosto 2022	US\$	3.4%	10,452	9,812
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en julio 2019	US\$	7.5%	1,269	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en diciembre 2019	US\$	7.5%	808	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en octubre 2019	US\$	8.5%	1,331	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en marzo 2019	US\$	8.5%	1,235	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en octubre 2020	US\$	7.0%	659	326
Arrendamiento financiero con LAFISE Bancentro con vencimiento en noviembre 2020	US\$	De 7.5% - 8.5%	1,905	818
Total			\$ 24,845,171	\$ 23,906,156

c) Los costos de emisión de deuda netos de amortizaciones al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se integran como sigue:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Préstamo bancario BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2023	\$ 6,907	\$ 8,717
Préstamo bancario JPM con vencimiento en junio 2023	4,573	5,881
Préstamo bancario Scotiabank con vencimiento en junio 2023	3,118	4,010
Préstamo bancario Santander con vencimiento en junio 2023	4,988	6,416
Préstamo bancario HSBC con vencimiento en junio 2023	3,118	4,010
Préstamo bancario Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028	20,069	22,527
Préstamo bancario Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023	10,381	13,660
Préstamo bancario Cebur Lala 18-3 con vencimiento en abril 2021	7,882	14,188
Préstamo bancario Cebur Lala 19-1 con vencimiento en noviembre 2026	13,844	-
Préstamo bancario Cebur Lala 19-2 con vencimiento en mayo 2025	15,903	-
Préstamo bancario CITI Banamex con vencimiento en marzo 2023	-	9,896
Préstamo bancario Bank of America con vencimiento en abril 2023	-	9,987
BRADESCO - CRED AGRO con vencimiento en junio 2023	5,446	-
Préstamo bancario BB - CCB con vencimiento marzo 2020	-	5,482
Total	\$ 96,229	\$ 104,774

d) Los vencimientos de deuda al 31 de diciembre de 2019 son:

Año terminado al 31 de diciembre de	Capital
2020	\$ 502,960
2021	3,930,983
2022	10,343
2023	8,745,725
2024-28	13,004,161
Total	\$ 26,194,262

Los créditos bancarios incluyen ciertas obligaciones de hacer y no hacer, así como de mantener ciertas razones financieras. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, todas estas obligaciones se han cumplido.

Al 31 de diciembre de 2019, los cambios en pasivos que derivan de actividades de financiamiento por préstamos bancarios de acuerdo al flujo de efectivo se integran como sigue:

Saldo inicial al 31 de diciembre de 2018	\$ 26,499,222
Obtención de préstamos bancarios y emisión de deuda bursátil	31,705,585
Pago de préstamos bancarios	(31,958,690)
Costos pagados para obtención de deuda	(30,298)
Amortización de costos de deuda	38,843
Efectos cambiarios y de conversión	<u>(156,629)</u>
Saldo final al 31 de diciembre de 2019	<u>\$ 26,098,033</u>

15. Pasivos por arrendamiento

	31 de diciembre de 2019
<u>Circulante:</u>	
En dólares	\$ 7,182
En pesos mexicanos	447,237
En reales	128,438
Otras monedas	<u>22,832</u>
Pasivo por arrendamiento circulante	<u>\$ 605,689</u>
<u>No circulante:</u>	
En dólares	\$ 110,726
En pesos mexicanos	1,763,208
En reales	291,987
Otras monedas	<u>15,471</u>
Pasivo por arrendamiento no circulante	<u>\$ 2,181,392</u>

En 2019, los cambios en el pasivo por arrendamiento que derivan de actividades de financiamiento de acuerdo con el flujo de efectivo se integran como sigue:

	2019
Efecto de adopción inicial de IFRS 16	\$ 2,322,717
Altas/nuevos contratos	1,361,141
Bajas de contratos	(353,930)
Modificaciones al saldo del pasivo	11,576
Gasto por interés de los pasivos por arrendamiento	187,026
Pagos de arrendamiento	(719,978)
Fluctuación cambiaria	<u>(21,471)</u>
Saldo final	<u>\$ 2,787,081</u>

El total de pagos mínimos futuros de los arrendamientos que incluye los intereses no devengados se analiza como sigue:

	31 de diciembre de 2019
- Menos de 1 año	\$ 637,087
- Más de 1 año y menos de 5 años	<u>2,238,476</u>
Total	<u>\$ 2,875,563</u>

16. Impuestos a la utilidad

- a) Grupo Lala S. A. B. de C. V. y cada una de sus subsidiarias en México y el extranjero, están sujetas individualmente al pago del impuesto a la utilidad. Estos impuestos no se determinan con base en las cifras consolidadas de la Entidad, 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.
- b) Las entidades subsidiarias, calculan el impuesto a la utilidad sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo a los regímenes específicos de cada país. Las tasas estatutarias en los principales países donde opera Grupo Lala fueron las siguientes:

País	Tasa impositiva (%) 2019 y 2018
México	30
Brasil	34
EUA	21
Costa Rica	30
Nicaragua	30
Guatemala	25

- c) A continuación, se presenta un análisis de los impuestos a la utilidad causados y diferidos registrados en los resultados de las operaciones en los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018:

	2019	2018
Impuestos a la utilidad causado	\$ 2,148,200	\$ 2,203,689
Impuestos a la utilidad diferidos	<u>(1,288,571)</u>	<u>(1,240,515)</u>
Impuestos a la utilidad del periodo	<u>\$ 859,629</u>	<u>\$ 963,174</u>

- d) Impuestos por pagar a largo plazo: Incluye impuestos pendientes de pago por \$510,030 y \$726,743 en 2019 y 2018, respectivamente, que por leyes tributarias en Brasil serán liquidados en plazos hasta el año 2030.

- e) Impuestos a la utilidad reconocidos en otros resultados integrales:

	2019	2018
Impuestos diferidos:		
Remediación de beneficios a los empleados	37,970	(8,360)
Instrumentos designados como coberturas contables	<u>145,264</u>	<u>(63,803)</u>
Total impuestos a la utilidad reconocidos en otros resultados integrales	<u>\$ 183,234</u>	<u>\$ (72,163)</u>

- f) A continuación, se presenta un análisis de los impuestos a la utilidad diferidos:

	Saldo al 31 de diciembre de 2019	Saldo al 31 de diciembre de 2018
Activo por impuestos a la utilidad diferidos:		
Estimación por deterioro de cuentas por cobrar	\$ 119,634	\$ 41,578
Beneficios a los empleados	366,093	155,621
Provisiones	155,515	86,731
Proveedores	702,319	351,066
Pérdidas fiscales	745,807	676,653
Participación de los trabajadores en las utilidades	25,172	18,304
Propiedades, planta y equipo	<u>(190,913)</u>	<u>102,050</u>

	Saldo al 31 de diciembre de 2019	Saldo al 31 de diciembre de 2018
Activos intangibles	(338,139)	3,169
Pagos anticipados	(30,731)	(8,877)
Derecho de uso y pasivo por arrendamientos	43,172	-
Otros	<u>93,532</u>	<u>1,861</u>
	<u>\$ 1,691,461</u>	<u>\$ 1,428,156</u>
Pasivo por impuestos a la utilidad diferidos:		
Propiedades, planta y equipo	\$ (387,021)	\$ (628,749)
Activos intangibles	(969,161)	(2,289,862)
Derecho de uso y pasivo por arrendamientos	(12,786)	-
Pagos anticipados	(6,382)	(36,755)
Estimación por deterioro de cuentas por cobrar	82	34,615
Beneficios a los empleados	20,459	126,410
Provisiones	25,419	54,587
Proveedores	4,750	211,475
Pérdidas fiscales	336,620	286,769
Participación de los trabajadores en las utilidades	-	4,472
Otros	<u>(10,149)</u>	<u>12,870</u>
Total	<u>\$ (998,169)</u>	<u>\$ (2,224,168)</u>

g) Las pérdidas fiscales pendientes de amortizar al 31 diciembre 2019 ascienden a lo siguiente:

Año de vencimiento	Importe	Perdidas reservadas	Total 2019
2023	398	-	398
2024	4,559	-	4,559
2025	2,105	-	2,105
2026	-	-	-
2027	17,786	-	17,786
2028	51,213	1,535,674	1,586,887
2029 en adelante	<u>3,624,953</u>	<u>1,885,887</u>	<u>5,510,841</u>
	<u>\$ 3,701,014</u>	<u>\$ 3,421,561</u>	<u>\$ 7,122,576</u>

Las pérdidas fiscales por amortizar se reservaron porque no existe una alta probabilidad de que puedan recuperarse.

h) A continuación, se presenta una conciliación entre la tasa del impuesto establecida por la ley y la tasa efectiva del impuesto reconocida contablemente por la Entidad:

	2019	2018
Tasa legal del impuesto	30%	30%
Gastos no deducibles	3%	3%
Exentos de nómina	4%	4%
Efecto inflacionario fiscal	2%	5%
Otras partidas	(9%)	(5%)
Efecto de diferentes tasas fiscales de subsidiarias extranjeras	(5%)	5%
Efecto por fusión de subsidiarias	(45%)	-
Efectos de pérdidas fiscales reservadas	52%	5%
Cambio régimen SIBRA	-	<u>(14%)</u>
Tasa efectiva del impuesto	<u>32%</u>	<u>33%</u>

17. Beneficios a los empleados a corto plazo

Las obligaciones corrientes por beneficios a los empleados se detallan como sigue:

	2019	2018
Vacaciones y prima vacacional por pagar	\$ 237,673	\$ 237,631
Sueldos y salarios por pagar y otras provisiones	302,896	223,066
Bonos por pagar	166,391	94,731
Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)	84,954	76,601
	<u>\$ 791,914</u>	<u>\$ 632,029</u>

18. Beneficios a los empleados al retiro y por terminación

a) Planes de beneficios definidos

El importe incluido en los estados consolidados de posición financiera que surge de la obligación de la Entidad respecto a sus planes de beneficios definidos es el siguiente:

	2019	2018
Plan de pensiones	\$ 330,163	\$ 271,760
Prima de antigüedad	155,860	135,794
Beneficios al retiro para empleados sindicalizados	<u>250,817</u>	<u>187,855</u>
Total de beneficios a los empleados al retiro	<u>\$ 736,840</u>	<u>\$ 595,409</u>

El movimiento de la obligación por beneficios definidos durante el año es como sigue:

	2019		2018	
	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados
Obligación de beneficios definidos al inicio del año:	\$ 271,750	\$ 135,794	\$ 187,855	\$ 180,338
Efecto por desconsolidación de subsidiaria	(14,037)	(4,644)	(3,766)	-
Costo reconocido en resultados:				
Costo laboral	24,545	17,526	26,045	17,036
Costo financiero	21,574	11,052	16,424	14,478
Costo neto reconocido en resultados	46,449	28,578	42,469	31,514
Beneficios pagados	(33,295)	(21,958)	(1,487)	(3,352)
Remediciones incluidas en otros resultados integrales:				
Pérdidas (ganancias) por cambios en experiencia del personal	59,340	28,090	40,576	(22,672)
Efecto de conversión	-	-	(4,830)	2,027
Obligación por beneficios definidos al final del año	<u>\$ 330,153</u>	<u>\$ 165,860</u>	<u>\$ 260,817</u>	<u>\$ 187,855</u>
			<u>\$ 271,760</u>	<u>\$ 135,794</u>

b) Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento

Las tasas utilizadas en el estudio actuarial de las principales subsidiarias fueron las siguientes:

Al 31 de diciembre de 2019	México	Guatemala	Nicaragua
Descuento de beneficios a los empleados	7.25%	7.00 %	9.00 %
Incremento salarial	4.00%	4.75 %	5.50 %
Tasa de rotación	25.00 %	15.00 %	19.00 %
Mortalidad P.V. ⁽¹⁾	EMSSA 2009 ⁽²⁾		
Al 31 de diciembre de 2018	México	Guatemala	Nicaragua
Descuento de beneficios a los empleados	9.00%	8.25%	14.25%
Incremento salarial	4.00%	4.50%	7.75%
Tasa de rotación	25.00%	15.00%	19.00%
Mortalidad P.V. ⁽¹⁾	EMSSA 2009 ⁽²⁾		

⁽¹⁾ Porcentaje de Valuación.

⁽²⁾ EMSSA = Experiencia demográfica.

La sensibilidad de la tasa de descuento para los beneficios a los empleados es la siguiente:

Impacto en la obligación por beneficios definidos	México	Guatemala	Nicaragua
Tasa de descuento + 1%	\$ (65,179)	\$ (2,126)	\$ (304)
Tasa de descuento - 1%	\$ 75,814	\$ 2,533	\$ 353

Planes de contribuciones definidas

Las subsidiarias de Estados Unidos cuentan con planes de aportaciones de provisión que califican como 401 (k) y se basan en las leyes fiscales de Estados Unidos de América. Los planes están disponibles para prácticamente todos los empleados. La Entidad iguala las contribuciones hasta el 3.0% del salario pagado al empleado lo cual es erogado conforme se devenga.

c) Los pagos proyectados de beneficios a ser pagados de los planes son como sigue:

Años terminados al 31 de diciembre	
2020	\$ 45,621
2021	50,920
2022	49,195
2023	56,461
Próximos cinco años (2024-2028)	<u>577,832</u>
Total	\$ <u>780,029</u>

19. Otras cuentas por pagar a largo plazo

Otras cuentas por pagar a largo plazo al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se detalla como sigue:

	2019	2018
Provisión por contingencias en la adquisición de Vigor ⁽ⁱ⁾	\$ 3,397,059	\$ 4,911,968
PIS y COFINS por pagar ⁽ⁱ⁾	75,457	913,885
Otros	<u>106,166</u>	<u>446,437</u>
Total	\$ <u>3,578,682</u>	\$ <u>6,272,290</u>

(i) Provisión por contingencias en la adquisición de Vigor:

Tras la adquisición de Vigor en 2017, la Entidad identificó que existen algunas contingencias por juicios, demandas y acciones legales de distinta naturaleza que surgieron dentro del curso normal de las operaciones de Vigor antes de la adquisición. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, el monto de las contingencias provenientes de la adquisición asciende a \$3,397,059 y \$4,911,968, respectivamente, y se integran dentro del rubro de "Otras cuentas pagar a largo plazo". Así mismo, se reconoce un activo por un importe similar dentro del rubro de "Otros activos", debido a que contractualmente la Entidad tiene el derecho de cobrar al vendedor cualquier monto que se erogue por concepto de una contingencia vigente antes de la fecha de adquisición. La variación de un año a otro se da principalmente por la extinción o conclusión de las contingencias mismas.

20. Instrumentos financieros y administración de riesgos financieros

Administración de capital (fuentes de financiamiento)

La Entidad administra su capital (fuentes de financiamiento) 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 Entidad consiste en deuda neta (los préstamos como se detalla en la Nota 14 compensados por saldos de efectivo y equivalentes de efectivo) y capital de la Entidad (compuesto por capital social, prima en emisión de acciones, utilidades acumuladas y la utilidad integral).

Para mantener la estructura de capital, la Entidad puede ajustar el pago de dividendos a los accionistas, o recomprar acciones, para lo cual la Entidad mantiene una reserva.

La Entidad no está sujeta a requerimientos externos de capital.

Índice de endeudamiento

El Consejo de Administración revisa la estructura de capital de la Entidad 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:

	2019	2018
Efectivo y equivalentes	\$ 1,532,950	\$ 2,550,118
Deuda	<u>26,098,033</u>	<u>26,499,222</u>
Deuda neta	<u>24,565,083</u>	<u>23,949,104</u>
Capital	<u>\$ 22,582,879</u>	<u>\$ 25,570,077</u>
Índice de deuda neta y capital	108.8%	93.7%

La deuda incluye la deuda a largo plazo y su porción circulante. El capital incluye capital social, prima en emisión de acciones, utilidades acumuladas y el resultado integral de la Entidad. El índice de deuda neta y capital es adecuado ya que se sigue cumpliendo con los índices de deuda requeridos por las instituciones bancarias.

La Dirección de Administración y Finanzas revisa la estructura de capital de la Entidad de forma regular conforme a las necesidades operativas de la Entidad. En 2019 y 2018 la Entidad ha continuado con esfuerzos importantes para mitigar riesgos relacionados con la deuda, entre los que destaca la colocación de \$7,000,000 y \$13,000,000 en certificados bursátiles en el mercado mexicano.

Los recursos provenientes de estas emisiones se destinaron a liquidar anticipadamente préstamos que

mantenía la Entidad al 31 de diciembre de 2018 y 2017, provenientes de la adquisición de Vigor Alimentos, S. A.

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 instrumentos financieros de la Entidad por categoría son los siguientes:

	2019	2018
Activos financieros:		
Efectivo	\$ 642,600	\$ 988,898
Medidos a costo amortizado		
Clientes ⁽ⁱ⁾	6,282,373	6,445,296
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	29,938	27,404
Otras cuentas por cobrar	324,972	412,226
Equivalentes de efectivo ⁽ⁱ⁾	890,350	1,561,220
Medidos a valor razonable con cambios a través de resultados:		
Instrumentos financieros derivados	16,686	432,895
Pasivos financieros:		
Medidos a costo amortizado:		
Proveedores	10,824,349	8,780,879
Pasivo por arrendamiento ⁽ⁱⁱⁱ⁾	2,787,081	-
Cuentas por pagar con partes relacionadas	1,550,925	1,557,251
Deuda ⁽ⁱⁱⁱ⁾	26,098,033	26,499,222
Medidos a valor razonable con cambios a través de resultados:		
Instrumentos financieros derivados	\$ 287,770	\$ 5,710

⁽ⁱ⁾ Los rendimientos que generan los equivalentes de efectivo se presentan en el rubro de productos financieros en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

⁽ⁱⁱ⁾ Las cuentas por cobrar a clientes no generan intereses debido a que son de corto plazo.

⁽ⁱⁱⁱ⁾ El costo financiero de estos pasivos financieros medidos a costo amortizado se presenta en el rubro de gastos financieros en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

Durante el año no se realizaron reclasificaciones de instrumentos financieros entre las distintas categorías.

Ciertas subsidiarias de la Entidad fungen como obligados solidarios ante algunos pasivos financieros.

Administración de riesgos financieros

La Entidad está expuesta a los siguientes riesgos relacionados con el uso de instrumentos financieros: riesgo de mercado, riesgo cambiario, riesgo de tasa de interés, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de concentración excesiva. Esta nota presenta la exposición de riesgos que tiene la Entidad y las políticas y procesos para medir y administrar el riesgo.

Riesgo de mercado

Las actividades de la Entidad la exponen a diferentes riesgos, principalmente a riesgos financieros de tipos de cambio.

La Entidad busca minimizar los efectos negativos potenciales de estos riesgos en su desempeño financiero a través de un programa general de administración de riesgos. La Entidad utiliza instrumentos financieros derivados y no derivados para cubrir algunas exposiciones a los riesgos financieros alojados en el estado de posición financiera (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 Entidad aprobadas por el Consejo de Administración. No ha habido cambios en la exposición de la Entidad a los riesgos del mercado ni en la forma en la cual dichos riesgos son manejados y medidos.

Riesgo cambiario

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera, principalmente dólares estadounidenses; en consecuencia, se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas utilizando contratos forward, swap y opciones de moneda extranjera. Dicha exposición surge principalmente por las operaciones mexicanas que mantienen saldos en moneda extranjera.

Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

La Entidad está expuesta principalmente al riesgo cambiario con respecto al dólar estadounidense. Por lo tanto, la Entidad tiene los siguientes activos y pasivos financieros denominados en miles de dólares estadounidenses dentro de las entidades subsidiarias cuya moneda funcional es distinta al dólar estadounidense, al 31 de diciembre de 2019:

	2019
Activos financieros a corto plazo	US\$ 150,609
Pasivos financieros a corto plazo	(232,077)
Pasivos financieros a largo plazo	<u>(5,048)</u>
Posición financiera en moneda extranjera	US\$ <u>(86,516)</u>

Los tipos de cambios utilizados para convertir los dólares estadounidenses a pesos al 31 de diciembre de 2019 y 2018, fueron \$18.85 y \$19.68 pesos, respectivamente.

Considerando la posición monetaria de la Entidad al 31 de diciembre de 2019 con un tipo de cambio de cierre de \$18.85 por dólar estadounidense, la Entidad considera que una variación de 1 peso de apreciación o depreciación del dólar estadounidense representa una sensibilidad en el activo de +/- \$150,609, una variación en el pasivo de +/- \$237,125 y un efecto neto en resultados y en el capital contable de +/- \$86,516.

Instrumentos financieros derivados para cubrir el riesgo de tipo de cambio:

Es política de la Entidad suscribir contratos derivados de moneda extranjera para cubrir principalmente pagos a proveedores y otros gastos administrativos específicos en moneda extranjera entre 40% y 80% de la exposición generada.

Contratos forward y opciones de moneda extranjera

Debido a que la Entidad tiene el peso mexicano como moneda funcional y mantiene cuentas por pagar en

USD, está expuesta al riesgo cambiario. Por lo tanto, la Entidad ha designado contratos forward, collares y collar extra costo cero como coberturas contables, donde la partida cubierta está representada por las compras de materia prima y otros gastos administrativos en USD.

Además, una de sus entidades tiene el real brasileño como moneda funcional y mantiene cuentas por pagar en USD, por lo que está expuesta al riesgo cambiario. Por lo tanto, la Entidad ha designado contratos forward como coberturas contables, donde la partida cubierta está representada por las compras en USD.

Las condiciones de los instrumentos financieros derivados y las consideraciones de su valuación como instrumentos de cobertura, se mencionan a continuación:

Características	2019			
	Forwards 1	Forwards 2	Collares	Collar Extra
Nocional total	\$29,927	\$4,106	\$32,275	\$15,552
Moneda	USD	USD	USD	USD
Subyacente	USD/MXN	USD/BRL	USD/MXN	USD/MXN
Strike promedio	\$19.7089	\$4.0957	Call \$20.3062 Put \$19.6033	Call \$20.2800 Put \$19.7770 Barrera \$19.0827
Vencimiento	5 de cada mes (enero-junio 2020)	Fechas diversas (enero-junio 2020)	5 de cada mes (enero-junio 2020)	5 de cada mes (enero-junio 2020)
Valor en libros del instrumento	\$(16,601)	\$(963)	\$(4,697)	\$(4,236)
Cambio de valor razonable del derivado para medir ineffectividad reconocido en ORI	\$(16,601)	\$(963)	\$(4,697)	\$(4,236)
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-	\$-	\$-	\$-
Reclasificación de ORI a resultados	\$-	\$-	\$-	\$-
Presupuesto mensual promedio de la partida cubierta	\$31,663	Cobertura puntual por importación	\$31,663	\$31,663
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$22,609	\$1,692	\$19,378	\$(9,035)
Prueba de efectividad	100%	100%	100%	100%
				2018
	Características			Forwards
Nocional total				\$50,288
Moneda				USD
Strike promedio				\$19.8977
Vencimiento				5 y 15 de cada mes (enero-mayo 2019)
Valor en libros del forward				\$(5,710)
Cambio de valor razonable del forward para medir ineffectividad reconocido en ORI				\$(5,710)
Ineffectividad reconocida en resultados				\$-
Reclasificación de ORI a resultados				\$-
Presupuesto mensual promedio de la partida cubierta				\$15,967
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad				\$6,274
Prueba de efectividad				100%

Para propósitos contables, la Entidad ha designado los derivados que se describe previamente como una

relación de cobertura de flujo de efectivo para cubrir la fluctuación cambiaria de los gastos realizados en moneda extranjera, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

En la evaluación de la efectividad de estas coberturas, la Entidad determinó que son altamente efectivas debido a que los cambios en el valor razonable y los flujos de efectivo de cada partida cubierta son compensados en el rango de efectividad establecido por la administración. La prueba de efectividad prospectiva dio altamente efectiva, confirmando que existe una relación económica entre los instrumentos de cobertura y los instrumentos cubiertos. El método utilizado por la Entidad es el de compensación de flujos utilizando un derivado hipotético, el cual consiste en comparar los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura con los cambios en el valor razonable del derivado hipotético que resultaría en una cobertura perfecta del elemento cubierto.

Conforme a los montos nominales descritos y a la forma en que se intercambian los flujos de los derivados, la razón de cobertura promedio para la relación de tipo de cambio de US\$/\\$ al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es del 40.9 % y 76%, respectivamente.

La fuente de la ineffectividad puede ser causada principalmente por la diferencia en la fecha de liquidación de los instrumentos de cobertura y las partidas cubiertas, y que el presupuesto llegara a ser un monto menor a los instrumentos de cobertura.

Swaps de moneda ("CCS", por sus siglas en inglés)

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad mantiene un contrato CCS de cobertura contable con el objetivo de mitigar el riesgo de la exposición al tipo de cambio y a la tasa de interés derivada de una deuda en moneda extranjera. Los CCS se contrataron en una entidad cuya moneda funcional es el real brasileño, sin embargo, dicha entidad mantiene pasivos denominados en dólares que generan una fluctuación cambiaria por la variabilidad del tipo de cambio US\$/R\$. Por lo tanto, la Entidad contrató un CCS y designó como partida cubierta la fluctuación cambiaria y la tasa de interés de los intereses, así como del principal de la deuda.

Las características del CCS designado como cobertura contable del riesgo de tipo de cambio y tasa de interés son las siguientes:

Características	2019 CCS Bank of America
Moneda	EUR
Nocional	\$44,248
Cupón	0.6106%
Moneda	R\$
Nocional	200,000
Cupón	CDI + 0.78%
Vencimiento	25-junio-2021
Valor razonable del derivado	\$(7,883)
Cambio de valor razonable del derivado para medir ineffectividad	-
Valor en libros de partida cubierta	\$929,594
Monto del valor razonable por el cual se ajustó la partida cubierta	\$(7,883)
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	-
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-
Prueba de efectividad	100%

Características	2018 CCS HSBC
Moneda	USD
Nocional	84,000
Cupón	2.98%
Moneda	R\$

Nocional	277,788
Cupón	CDI + .98%
Vencimiento	01-octubre-2019
Valor razonable del derivado	\$213,436
Cambio de valor razonable del derivado para medir ineffectividad	\$300,292
Valor en libros de partida cubierta	\$1,618,697
Monto del valor razonable por el cual se ajustó la partida cubierta	\$213,436
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$300,292
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-
Prueba de efectividad	100%

Para propósitos contables, la Entidad ha designado el CCS que se describe previamente como una relación de cobertura de valor razonable para cubrir los pagos de intereses de pasivos financieros, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

Con los intereses y los montos nocionales del instrumento financiero derivado, la Entidad compensa la fluctuación cambiaria, originada por el pasivo denominado en dólares de la subsidiaria con moneda funcional real brasileño.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, dicha cobertura de valor razonable es altamente efectiva dado que las características del derivado y de la deuda emitida están perfectamente alineadas y, por lo tanto, se confirma que existe una relación económica. Además, tanto el perfil crediticio de la Entidad como de las contrapartes son buenos y no se espera que cambien en el mediano plazo; por lo que el componente de riesgo de crédito no se considera que domine la relación de cobertura. El método que se utilizó para evaluar la efectividad es a través de una evaluación cualitativa comparando los términos críticos entre el instrumento de cobertura y el instrumento cubierto.

Conforme al monto descrito y a la forma en que se intercambian los flujos del derivado, para esta estrategia de cobertura, la razón de cobertura promedio al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es del 100%. En esta relación de cobertura, la fuente de la ineffectividad es principalmente por el riesgo de crédito.

Riesgo de tasas de interés

La Entidad se encuentra expuesta de forma importante a riesgos en la variabilidad de las tasas de interés de sus instrumentos de deuda. Por lo tanto, contrata instrumentos financieros con la finalidad de mitigar dichos riesgos, como a continuación se describe:

Contratos swap de tasa de interés

La Entidad mantiene contratos swap de tasa de interés por medio de los cuáles se intercambian los importes de intereses a la tasa variable por importes de intereses a la tasa fija. Estos son contratados con el fin de reducir la exposición del flujo de efectivo de la Entidad que resulta de la variabilidad en las tasas de interés.

La Entidad mexicana designó los instrumentos financieros derivados con subyacente TIIIE de cobertura, como coberturas contables de flujo de efectivo para cubrir sus certificados bursátiles. Durante el segundo trimestre del 2019, contrató otro swap de tasa de interés con subyacente TIIIE de cobertura contable de flujo de efectivo para cubrir una deuda sindicada.

A partir del segundo trimestre del 2019, la Entidad en Brasil designó los instrumentos financieros derivados con subyacente CDI de cobertura, como coberturas contables de valor razonable. Al 31 de diciembre de 2019, la Entidad mantiene un swap de tasa de interés vigente, con el objetivo de mitigar el riesgo a la variabilidad de

tasas de interés. La Entidad mantiene deudas que devengan intereses a tasas fijas, por lo que está expuesta a la baja de la tasa de interés de referencia (CDI).

Durante 2018, la Entidad contrató seis IRS (agrupados en 2 de cobertura) y designó como partida cubierta los pagos de intereses derivados de deudas.

Las condiciones de los instrumentos financieros derivados y las consideraciones de su valuación como instrumento de cobertura, se mencionan a continuación:

Características Cobertura de Flujo de Efectivo	3 Swaps de tasa de interés (Cobertura 1)	3 Swaps de tasa de interés (Cobertura)	1 Swap de tasa de interés (Cobertura 3)
Moneda	MXN	MXN	MXN
Nocional	\$4,000,000	\$3,000,000	\$2,173,750
Tasa recibida	TIE	TIE	TIE
Tasa pagada	7.5900%	7.0400%	8.5900%
Vencimiento	06-marzo-2023	09-abril-2024	22-junio-2023
Valor razonable de derivado(s)	\$(115,799)	\$(50,067)	\$(87,436)
Cambio de valor razonable para medir ineffectividad	\$(115,799)	\$(50,067)	\$(87,436)
Reconocido en ORI	\$(116,053)	\$(50,382)	\$(86,948)
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-	\$-	\$-
Reclasificación de ORI a resultados	\$254	\$315	\$(488)
Valor en libros de la partida cubierta	\$4,000,000	\$3,000,000	\$3,568,000
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$115,799	\$50,067	\$87,436
Prueba de efectividad	100%	100%	100%

Características Cobertura del Valor Razonable	Swap CDI
Moneda	BRL
Nocional	\$60,000
Tasa recibida	7.2405%
Tasa pagada	CDI + 0.7500%
Vencimiento	19-junio-2023
Valor razonable de derivado(s)	\$16,686
Cambio de valor razonable para medir ineffectividad	\$16,686
Valor en libros de partida cubierta	\$279,529
Monto del valor razonable por el cual se ajustó la partida cubierta	\$16,686
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	-
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-
Prueba de efectividad	100%

Características	3 Swaps de tasa de interés (Cobertura 1)	3 Swaps de tasa de interés (Cobertura 2)
Moneda	MXN	MXN
Nocional	\$4,000,000	\$3,000,000
Tasa cubierta	7.59%	7.04%
Moneda	MXN	MXN
Vencimiento	06-marzo-2023	13-abril-2021
Valor razonable del swap	\$144,417	\$75,042

Cambio de valor razonable del swap para medir ineffectividad	\$144,417	\$75,042
Reconocido en ORI	\$143,235	\$74,556
Reclasificación de ORI a resultados	\$1,182	\$486
Valor en libros de la partida cubierta	\$4,000,000	\$3,000,000
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$(144,417)	\$(75,042)
Prueba de efectividad	100%	100%

Al 31 de diciembre de 2019, para propósitos contables, la Entidad ha designado los IRS TIIE que se describen previamente como tres relaciones de cobertura de flujo de efectivo y el IRS CDI que se describe previamente como 1 relación de cobertura de valor razonable para cubrir los pagos de intereses de pasivos financieros, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

Al cierre del 2018, la Entidad designó los IRS que se describen previamente como dos relaciones de cobertura de flujo de efectivo para cubrir los pagos de intereses de pasivos financieros, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, dichas coberturas son altamente efectivas dado que las características de los derivados y de las deudas emitidas están perfectamente alineadas y, por lo tanto, se confirma que existe una relación económica. Además, tanto el perfil crediticio de la Entidad como de las contrapartes son buenos y no se espera que cambien en el mediano plazo; por lo que el componente de riesgo de crédito no se considera que domine la relación de cobertura. El método que se utilizó para evaluar la efectividad es a través de una evaluación cualitativa comparando los términos críticos entre el instrumento de cobertura y el instrumento cubierto.

Conforme al monto descrito y a la forma en que se intercambian los flujos del derivado, para esta estrategia de cobertura, la razón de cobertura promedio al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es del 41% y 76%, respectivamente. En esta relación de cobertura, la fuente de la ineffectividad es principalmente por el riesgo de crédito.

Administración del riesgo de crédito

El riesgo de crédito representa la pérdida potencial debido al incumplimiento de las contrapartes de sus obligaciones de pago. El riesgo de crédito se genera por partidas de efectivo y equivalentes de efectivo, instrumentos financieros derivados y depósitos con bancos e instituciones financieras, así como exposición de crédito a clientes, incluyendo cuentas por cobrar y transacciones comprometidas.

Para la administración de su riesgo crediticio, la Entidad lleva a cabo una revisión periódica de los clientes potenciales y ya establecidos, a través del análisis de variables cualitativas y cuantitativas, con base a las cuales y a la aplicación de la normatividad consignada en la política de crédito, se actualizan los límites de crédito. Cada subsidiaria es responsable de administrar y analizar el riesgo de crédito por cada uno de sus nuevos clientes antes de fijar los términos y condiciones de pago.

La Entidad monitorea las condiciones actuales de sus clientes, con el fin de detectar cualquier evidencia de que exista un mayor riesgo crediticio, como lo son:

- i. Dificultad financiera significativa por parte del emisor o del deudor;
- ii. El incumplimiento de un contrato, como un incumplimiento o un evento vencido;
- iii. Los prestamistas del deudor, por razones económicas o contractuales relacionadas con la dificultad financiera del deudor, le otorgan al deudor una concesión que los prestamistas no considerarían de otra manera;
- iv. Es cada vez más probable que el deudor entre en bancarrota o alguna otra reorganización financiera; o
- v. La extinción de un mercado funcional para el activo financiero por sus dificultades financieras.

La máxima exposición al riesgo de crédito está dada por los saldos clientes, como se presentan en el estado consolidado de posición financiera.

Riesgo de concentración crediticia

El riesgo de concentración crediticia surge cuando un número importante de compañías se encuentran trabajando en actividades de negocio similares, tienen actividades en la misma zona geográfica, o tienen características similares que podrían causar que su habilidad para cumplir sus obligaciones contractuales al surgir ciertos cambios en las condiciones económicas, políticas o de otra índole, se deteriorara. La concentración indica la sensibilidad relativa de la actuación de la Entidad. Con el fin de evitar concentración excesiva de riesgo, las políticas de la Entidad y los procedimientos incluyen guías específicas para enfocarse en el mantenimiento de un portafolio diversificado. Las concentraciones de riesgo de crédito se controlan y administran conforme a estas políticas.

Aproximadamente el 18% de las ventas por los años terminados al 31 de diciembre de 2019 y 2018, representan ventas hechas a los cinco principales clientes. Ningún cliente representa por sí mismo más del 10% de las ventas de la Entidad. El saldo con estos clientes representa el 19% y 19.4% de las cuentas por cobrar a clientes al 31 de diciembre 2019 y 2018.

Administración del riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es el riesgo de que la Entidad no pueda cumplir sus obligaciones asociadas con pasivos financieros que se liquidan entregando efectivo u otro activo financiero.

La Entidad 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 Entidad 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.

La tabla que se presenta a continuación analiza los pasivos financieros derivados y no derivados de la Entidad agrupados conforme a sus vencimientos, de la fecha de reporte a la fecha de vencimiento contractual. Los pasivos financieros se incluyen en el análisis si sus vencimientos son requeridos para entender los plazos de los flujos de efectivo de la Entidad.

Al 31 de diciembre de 2019	a menos de 1 año	de 1 año a 3 años	de 3 años en adelante
Deuda	\$ 502,960	\$ 12,644,632	\$ 12,950,441
Proveedores	10,824,349	-	-
Pasivo por arrendamiento	605,689	1,405,633	775,759
Instrumentos financieros derivados	<u>87,324</u>	<u>200,446</u>	<u>-</u>
Total	<u>\$ 12,020,322</u>	<u>\$ 14,250,711</u>	<u>\$ 13,726,200</u>

Valor razonable de los activos y pasivos financieros

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, los instrumentos financieros cuyo valor es distinto a su valor razonable en libros es como sigue:

	Niveles	2019		2018	
		Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Deuda	1 y 2	<u>\$ 26,098,033</u>	<u>\$26,200,543</u>	<u>\$ 26,499,222</u>	<u>\$ 25,112,358</u>

La Entidad no tiene activos ni pasivos clasificados como Nivel 3 para la determinación de su valor razonable.

La Entidad determinó el valor razonable de la deuda, considerando los precios de sus bonos cotizados en el mercado, lo cual se considera dentro del Nivel 1 de la jerarquía de valor razonable; adicionalmente, para la deuda bancaria, determinó el valor razonable mediante el descuento a valor presente de los flujos contractuales utilizando una tasa de descuento que refleje un riesgo crediticio similar al último préstamo obtenido por la Entidad. El valor razonable determinado está clasificado como Nivel 2.

La administración considera que el valor en libros de los activos financieros y de los pasivos financieros, a excepción de la deuda, se aproxima a sus valores razonables dada su corta maduración.

21. Capital contable

- Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, el capital social de la Entidad está representado por 2,563,321,000 acciones ordinarias sin expresión de valor nominal, que representan el capital fijo, de las cuales 2,475,932,111 acciones están suscritas y pagadas. La diferencia entre las acciones del capital autorizado y las acciones suscritas y pagadas, se encuentra en tesorería.
- En Asamblea General Ordinaria de Accionistas, de fecha 25 de marzo de 2019 se aprobaron los resultados de la Entidad por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018.
- En la Asamblea a la que se refiere el inciso anterior, se aprobó un dividendo de \$0.615 por acción, pagaderos en 4 exhibiciones de \$0.1538 por acción, cada una. Hasta el 31 de diciembre de 2019, la Entidad había pagado las tres primeras exhibiciones en los días 22 de mayo, 21 de agosto y 20 de noviembre, respectivamente. El total de dividendos decretados en 2019 ascendió a \$1,503,932.
- Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Entidad cuenta con un saldo total de 40,662,717 y 37,174,593 acciones propias adquiridas (recompradas), que representan un importe de \$995,724 y \$977,830, respectivamente.

Durante el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2019, la Entidad realizó recompra y recolocación de acciones por 13,270,787 y 9,792,663 acciones, por un importe de \$404,647 y \$234,140, respectivamente.

Durante el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2018, la Entidad realizó recompra y recolocación de acciones por 26,725,475 y 9,868,276 acciones, por un importe de \$637,599 y \$280,741, respectivamente.

- 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 de 2019 y 2018, el importe de la reserva legal asciende a \$105,616, el cual excede al valor requerido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que no se hizo aplicación alguna por dicho concepto.
- La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el ISR a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes,

contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.

Los dividendos pagados provenientes de utilidades generadas a partir del 1 de enero de 2014 a personas físicas residentes en México y a residentes en el extranjero, pudieran estar sujetos a un ISR adicional de hasta el 10%, el cual deberá ser retenido por la Entidad.

Por los dividendos que pague la Entidad que provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta ("CUFIN"), no se estará obligado al pago de ISR.

22. Costo de ventas, gastos de operación y distribución

La integración del costo de ventas, los gastos de operación y distribución por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, es la siguiente:

	2019		
	Costo de ventas	Gasto de distribución	Gastos de operación
Beneficios a empleados	\$ 3,119,336	\$ 1,442,661	\$ 7,227,812
Amortización, depreciación y deterioro	1,489,302	221,423	1,360,747
Gastos de comercialización	-	-	6,278,634
Otros gastos de operación	-	4,254,981	1,716,918
Costos de materias primas y otros	<u>44,567,677</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total gastos	<u>\$ 49,176,315</u>	<u>\$ 5,919,065</u>	<u>\$ 16,584,111</u>

	2018		
	Costo de ventas	Gasto de distribución	Gastos de operación
Beneficios a empleados	\$ 3,030,072	\$ 1,391,216	\$ 6,827,316
Amortización, depreciación y deterioro	1,207,402	139,048	975,638
Gastos de comercialización	-	-	5,763,985
Otros gastos de operación	-	3,910,335	2,359,314
Costos de materias primas y otros	<u>44,671,421</u>	<u>-</u>	<u>210</u>
Total gastos	<u>\$ 48,908,895</u>	<u>\$ 5,440,599</u>	<u>\$ 15,926,463</u>

Dentro de los gastos de 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 principalmente fletes, honorarios y arrendamientos (en 2019, solamente se incluye el gasto por arrendamientos de contratos con activos de bajo valor y contratos de corto plazo).

La integración de otros ingresos de operación por los terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, es la siguiente:

	2019	2018
Actualización y recuperación de impuestos	\$ 960,138	\$ 709,793
Reversa de provisiones y contingencias	169,500	36,300
Ventas de activo fijo, recuperación de siniestros y otros	<u>680,451</u>	<u>239,911</u>
Total otros ingreso de operación	<u>\$ 1,810,089</u>	<u>\$ 986,004</u>

La integración de otros gastos de operación por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, es la siguiente:

	2019	2018
Pago de otros impuestos, recargos y multas	\$ 523,000	\$ 348,100
Provisiones y contingencias	44,100	151,500
Costos de venta de activo fijo, siniestros y otros	<u>153,458</u>	<u>217,966</u>
Total otros gastos de operación	<u>\$ 720,558</u>	<u>\$ 717,566</u>

23. Saldos y transacciones con partes relacionadas

Los saldos y transacciones entre la Entidad y sus subsidiarias, las cuales son partes relacionadas de la Entidad, han sido eliminados en la consolidación y no se revelan en esta nota. Más adelante se detallan las transacciones entre la Entidad y otras partes relacionadas.

- a. Durante el año, la Entidad realizó las siguientes transacciones con partes relacionadas que no son miembros de la Entidad:

	2019	2018
Compras y gastos:		
Compra de leche fluida ⁽ⁱ⁾	\$ 15,742,334	\$ 15,364,881
Compra de producto terminado ⁽ⁱⁱ⁾	188,510	199,298
Pago de intereses, servicios administrativos, rentas y otros ⁽ⁱⁱⁱ⁾	<u>388,099</u>	<u>163,946</u>
	<u>\$ 16,318,943</u>	<u>\$ 15,728,125</u>
Ingresos por:		
Ingresos por fletes y otros ^(iv)	\$ 141,746	\$ 169,653
Ingresos por producto terminado ^(v)	<u>66,457</u>	<u>104,392</u>
	<u>\$ 208,203</u>	<u>\$ 274,045</u>

⁽ⁱ⁾ Leche fluida de productores accionistas de la Entidad.

⁽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., Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V. y Fundación Grupo Lala, A. C. que incluyen la prestación de servicios administrativos, arrendamiento, y pago de intereses, cuyos términos son renovables periódicamente, más un margen de utilidad basado en un estudio de precios de transferencia, así como pago de intereses a la Unión de Crédito Industrial y Agropecuaria de la Laguna, S. A.

^(iv) Los ingresos por fletes son principalmente por servicios de recolección de leche que se cobran a los socios productores y venta de servicios a Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.

^(v) Se realizan ventas de productos derivados lácteos a National Dairy, LLC.

- b. Derivado de las transacciones mencionadas, los siguientes saldos se encontraban pendientes al final del periodo sobre el que se informa:

	2019	2018
Por cobrar:		
Partes relacionadas:		
Borden Dairy Company	\$ 5,143	\$ 14,320
Leche Bell, S. A. de C. V.	18,538	4,979
Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.	495	3,836
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S. A. de C. V.	371	41
Fundación Lala, A. C.	58	27
Envases Elopak, S.A. de C.V.	644	-
Accionistas:		
Accionistas, por venta de fletes y otros bienes y servicios	<u>4,689</u>	<u>4,201</u>
	<u>\$ 29,938</u>	<u>\$ 27,404</u>

La Entidad evalúa para cada periodo de reporte la probabilidad de recuperación 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 2019 y 2018, no hay deterioro de cuentas por cobrar por operaciones con partes relacionadas.

	2019	2018
Por pagar:		
Partes relacionadas:		
Fundación Lala, A. C. ⁽ⁱ⁾	\$ 50,913	\$ 53,151
Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.	17,017	21,218
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S. A. de C. V.	43	3,108
Borden Dairy Company	1,742	1,820
Leche Bell, S. A. de C. V.	1,061	779
Grupo Industrial Nuplen, S. A. de C. V.	7	90
Nuplen, S. A. de C. V.	26	79
Unión de Crédito Industrial y Agropecuaria de la Laguna, S. A. (UCIALSA)	77	89
Envases Elopak, S.A. de C.V.	19,929	-
Accionistas:		
Accionistas, dividendos por pagar y compra de fletes y otros bienes y servicios	<u>1,460,110</u>	<u>1,476,917</u>
	<u>\$ 1,550,925</u>	<u>\$ 1,557,251</u>

⁽ⁱ⁾ La Entidad tiene un crédito revolvente con Fundación Lala, A. C., el cual devenga una tasa de interés equivalente a los Certificados de Tesorería ("CETES").

c. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, los beneficios a empleados otorgados a personal administrativo clave, es como sigue:

	2019	2018
Prestaciones a corto plazo	\$ 179,572	\$ 232,442
Indemnizaciones por cese de contrato	<u>44,592</u>	<u>13,322</u>
	<u>\$ 224,164</u>	<u>\$ 245,764</u>

24. Información por segmentos

Un segmento operativo es un componente de la Entidad que se dedica a actividades de negocios por las cuales puede obtener ingresos e incurrir en gastos, lo que incluye ingresos y gastos relativos a transacciones con cualquiera de los otros componentes de la Entidad. Todos los resultados de operación de los segmentos operativos son revisados periódicamente por la administración de la Entidad para tomar decisiones sobre los recursos que se deben distribuir al segmento y evaluar su desempeño.

Las transacciones entre segmentos se determinan sobre la base de precios equiparables a los que se utilizarían con o entre partes independientes en operaciones comparables.

Las políticas contables, administrativas y de operación de los segmentos son las mismas que las descritas por la Entidad, la cual evalúa la actuación de sus segmentos en base a indicadores financieros que muestran el flujo operativo como se muestra abajo.

Los segmentos que se reportan en la Entidad son unidades estratégicas de negocios por área geográfica. La administración de la Entidad considera que los segmentos operativos de México y Centroamérica cumplen con los criterios de agregación definidos por las IFRS.

Por lo tanto, la información por segmentos se presenta siguiendo un enfoque gerencial, tal y como se reporta al tomador de decisiones de la Entidad, quien equivale al Director General, para efectos de asignación de recursos y evaluación del desempeño de los segmentos operativos.

La Entidad ha definido que sus segmentos reportables se enfocan en 3 zonas geográficas: 1) México y Centroamérica (México y CAM), el segmento de CAM se agrega al segmento de México, debido a que cumple con los criterios de agregación que establece la IFRS 8; 2) Estados Unidos; y 3) Brasil. Estos segmentos reportables están comprometidos en actividades similares de negocio, como se describe en la Nota 1.

A continuación, se presentan los principales datos por segmento al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018:

Al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2019:

	México y CAM	Estados Unidos	Brasil	Eliminaciones	Consolidado
Ventas netas	\$ 60,459,010	\$ 3,367,689	\$ 11,963,768	\$ (6,486)	\$ 75,783,981
Utilidad de operación	4,385,103	(96,476)	905,394	-	5,194,021
Depreciación, amortización y deterioro	2,463,902	208,271	399,299	-	3,071,472
Activos totales	61,524,566	4,881,631	32,042,459	(24,400,049)	74,048,607
Pasivos totales	38,248,511	1,769,367	10,208,095	1,239,755	51,465,728

Al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2018:

	México y CAM	Estados Unidos	Brasil	Eliminaciones	Consolidado
Ventas netas	\$ 59,330,070	\$ 3,372,515	\$ 12,764,729	\$ (48,370)	\$ 75,418,944
Utilidad de operación	5,440,548	(555,290)	526,167	-	5,411,425
Depreciación, amortización y deterioro	1,791,210	258,063	272,815	-	2,322,088
Activos totales	66,201,479	5,141,562	35,834,926	(31,409,003)	75,768,964
Pasivos totales	35,380,004	1,737,298	14,223,178	(1,141,593)	50,198,887

A continuación, se muestra la información de las ventas por producto por los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018:

Producto	2019	2018
Leche y fórmulas	\$ 40,680,082	\$ 39,225,746
Derivados lácteos	32,824,709	32,463,651
Bebidas y otros	2,279,190	3,729,547
	\$ 75,783,981	\$ 75,418,944

25. Contingencias

Dentro del curso ordinario del negocio, la Entidad 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.

26. Hechos posteriores

A la fecha de emisión no hay hechos posteriores que requieran revelación o que impacten las cifras reportadas en estos estados financieros consolidados.

27. Aprobación de la emisión de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 24 de febrero de 2020, por el Ing. Arquímedes Adriano Celis Ordaz, Director General y el Ing. Alberto Alfredo Arellano García, Vicepresidente de Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la Asamblea Ordinaria de Accionistas de la Entidad, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *



COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Vicepresidencia de supervisión bursátil

Insurgentes Sur No. 1971

Colonia Guadalupe Inn, Álvaro Obregón

01020, Ciudad de México.

Atención: Dirección General de Emisoras

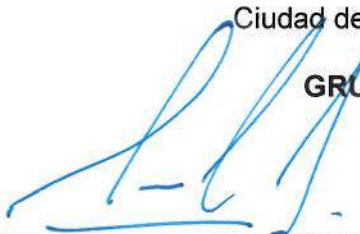
Asunto: Certificación relativa a los estados financieros anuales al 31 de diciembre de 2018 presentados por Grupo Lala, S.A.B. de C.V.

En términos de la fracción II del artículo 33 de las "Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y a Otros Participantes del Mercado de Valores" publicadas el 19 de marzo de 2003 en el Diario Oficial de la Federación, y respecto a la información financiera anual relativa al ejercicio concluido al 31 de diciembre 2018:

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en los presentes estados financieros anuales, 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 estos estados financieros o que los mismos contengan información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

Ciudad de México, a 28 de marzo de 2019

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



Por: Mauricio Leyva Arboleda
Cargo: Director General



Por: Alberto Alfredo Arellano García
Cargo: Vicepresidente de Administración y Finanzas



Por: Mauricio Gárate Meza
Cargo: Abogado General



COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Vicepresidencia de supervisión bursátil

Insurgentes Sur No. 1971

Colonia Guadalupe Inn, Álvaro Obregón

01020, Ciudad de México.

Atención: Dirección General de Emisoras

Asunto: Declaración a la que se refiere el artículo 32 de la Circular Única de Auditores Externos


En términos del artículo 32 de las “Disposiciones de carácter general aplicables a las entidades y emisoras supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que contraten servicios de auditoría externa de estados financieros básicos” publicadas el 26 de abril de 2018 en el Diario Oficial de la Federación (la “Circular Única de Auditores Externos”), y respecto a las labores del Despacho, Galaz Yamazaki Ruiz Urquiza, S.C. y del Auditor Externo Independiente, el C. P. C. Roberto Benavides González, correspondientes al ejercicio concluido al 31 de diciembre 2018, los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones

- I. Que hemos revisado la información presentada en los Estados Financieros Básicos dictaminados a que hace referencia la Circular Única de Auditores Externos.
- II. Que los Estados Financieros Básicos dictaminados no contienen información sobre hechos falsos, así como que no hemos omitido algún hecho o evento relevante, que sea de nuestro conocimiento, que pudiera resultar necesario para su correcta interpretación a la luz de las disposiciones bajo las cuales fueron preparados.
- III. Que los Estados Financieros Básicos dictaminados y la información adicional a éstos, presentan razonablemente en todos los aspectos importantes la situación financiera y los resultados de las operaciones de Grupo LALA, S.A.B. de C.V. (“Grupo LALA”).
- IV. Que se han establecido y mantenido controles internos, así como procedimientos relativos a la revelación de información financiera relevante.
- V. Que se han diseñado controles internos con el objetivo de asegurar que los aspectos importantes y la información relacionada con Grupo LALA, sus subsidiarias, asociadas, entidades con las que realicen acuerdos con control conjunto o personas morales que pertenezcan al mismo Grupo Empresarial o Consorcio se hagan del conocimiento de la administración.


- VI. Que hemos revelado al Despacho, a los Auditores Externos Independientes y, en su caso, al Comité de Auditoría, mediante comunicaciones oportunas, las deficiencias significativas detectadas en el diseño y operación del control interno que pudieran afectar de manera adversa, entre otras, a la función de registro, proceso y reporte de la información financiera.
- VII. Que hemos revelado al Despacho, a los Auditores Externos Independientes y, en su caso, al Comité de Auditoría, cualquier presunto fraude o irregularidad que sea de su conocimiento e involucre a la administración o a cualquier otro empleado que desempeñe un papel importante, relacionado con los controles internos.

Ciudad de México, a 28 de marzo de 2019


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



Por: Mauricio Leyva Arboleda
Cargo: Director General



Por: Alberto Alfredo Arellano García
Cargo: Vicepresidente de Administración y Finanzas



Por: Mauricio Gárate Meza
Cargo: Abogado General

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

Estados financieros consolidados
al y por los años terminados el 31
de diciembre de 2018 y 2017, e
Informe de los auditores
independientes del 28 de febrero
de 2019



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

Informe de los auditores independientes y estados financieros consolidados 2018 y 2017

Contenido	Página
Informe de los auditores independientes	1
Estados consolidados de posición financiera	6
Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales	7
Estados consolidados de cambios en el capital contable	9
Estados consolidados de flujos de efectivo	10
Notas a los estados financieros consolidados	12



Informe de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Lala, S. A. B. de C. V.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (en lo sucesivo la "Entidad" o "Grupo Lala"), que comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de la Entidad al 31 de diciembre de 2018 y 2017, así como su desempeño financiero consolidado y sus flujos de efectivo consolidados correspondientes a los años que terminaron en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF" o IFRS" por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Fundamentos de la opinión

Llevamos a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades bajo esas normas se explican más ampliamente en la sección de *Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados* de nuestro informe. Somos independientes de la Entidad de conformidad con el *Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad* del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) y con el emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Código de Ética del IMCP), y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código de Ética del IESBA y con el Código de Ética del IMCP. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Cuestiones clave de auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del período actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y en la formación de nuestra opinión sobre éstos, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones. Hemos determinado que las cuestiones que se describen a continuación son las cuestiones clave de la auditoría que se deben comunicar en nuestro informe.



a. **Combinaciones de negocios y valuación bajo el método de adquisición**

Como se describe en las Notas 1 y 5 a los estados financieros consolidados, en octubre de 2017, Grupo Lala S. A. B. de C.V. adquirió, a través de una de sus subsidiarias, el 99.9989% de las acciones de Vigor Alimentos S. A. ("Vigor") a FB Participações S. A., JBS S. A. y Arla Foods International A/S ("Vendedores") y de manera indirecta, el 100% de Dan Vigor Indústria e Comércio de Laticínios Limitada ("Dan Vigor"), como entidad subsidiaria de Vigor, y el 50% de las acciones de Itambé Alimentos S. A. ("Itambé"), como una compañía asociada de Vigor. Esta transacción fue relevante para nuestra auditoría debido a que bajo la IFRS 3, *Combinaciones de negocios*, cuando una entidad lleva a cabo una combinación de negocios, se requiere aplicar el método de adquisición para reconocer los activos netos identificables adquiridos a valor razonable, en la fecha de adquisición.

Atendiendo los requerimientos de la IFRS 3, Grupo Lala completó en 2018, antes de doce meses a partir de la fecha de adquisición, la asignación final del precio de compra a los activos netos adquiridos en la transacción, para lo cual utilizó el apoyo de valuadores independientes para determinar los valores razonables a la fecha de la adquisición. Por lo tanto, debido a que al 31 de diciembre de 2017, la Entidad había reportado valores razonables preliminares, aplicó de forma retrospectiva los ajustes correspondientes a las valuaciones definitivas de los activos netos adquiridos, incluyendo el crédito mercantil.

Por lo anterior, debido a que la aplicación del método de adquisición sobre una combinación de negocios se considera complejo, por el grado de estimaciones aplicadas por la administración, para fines de nuestra auditoría nuestros procedimientos incluyeron, entre otros:

- i. Revisar el acuerdo de compra-venta de acciones para identificar la fecha de adquisición de control, el precio pagado, las entidades adquiridas y la entidad adquirente, como lo requiere el método de adquisición de la IFRS 3.
- ii. Con el apoyo de especialistas de valuación, revisar la razonabilidad de la valuación a valor razonable y los criterios utilizados para la identificación de los activos netos adquiridos en la fecha de adquisición. Además, con el apoyo de especialistas en materia fiscal en Brasil, revisar la razonabilidad de la aplicación de las particularidades fiscales de dicho entorno a los saldos adquiridos y asumidos relacionados con impuestos en la jurisdicción.
- iii. Revisar la contabilización de los efectos derivados de la aplicación del método de adquisición desde la fecha de adquisición y al 31 de diciembre de 2017.
- iv. Revisar el cumplimiento de los requerimientos de presentación y revelación establecidos por la IFRS 3.

Los resultados de nuestros procedimientos fueron satisfactorios y concluimos que los valores a la fecha de adquisición y las revelaciones son razonables.

b. **Deterioro en el valor de los activos de larga duración, activos intangibles por marcas y el crédito mercantil**

Como se describe en las Notas 3.i, 3.j y 11 a los estados financieros consolidados, la Entidad realiza pruebas de deterioro a los activos de larga duración, activos intangibles de vida indefinida y al crédito mercantil.

Dada la importancia del saldo de los activos de larga duración, activos intangibles de vida indefinida (marcas) y el crédito mercantil para los estados financieros consolidados, además de que las pruebas de deterioro que requiere la IAS 36, *Deterioro de activos*, involucran la aplicación de juicios significativos por parte de la administración de la Entidad al determinar los supuestos y premisas relacionadas con la estimación del valor de recuperación de las unidades generadoras de efectivo ("UGEs"), hemos determinado que dichas pruebas representan un asunto relevante para nuestra auditoría.



Como parte de nuestra auditoría realizamos procedimientos para revisar la evaluación realizada por la administración de la Entidad sobre la existencia de indicios de deterioro de los activos de larga duración, así como procedimientos enfocados a los supuestos significativos que la Entidad consideró al estimar las proyecciones futuras para evaluar la recuperabilidad de los activos de larga duración, activos intangibles por marcas y el crédito mercantil, entre los que se encuentran los siguientes: tasa de crecimiento de la industria, nuevos proyectos y clientes significativos, ingresos estimados, tasa de descuento, margen de utilidad bruta esperado y flujos proyectados. Con apoyo de expertos en valuación, nuestros procedimientos incluyeron, entre otros, lo siguiente:

- i. Revisar que los modelos aplicados para la determinación del valor de recuperación de los activos son métodos utilizados y reconocidos para valorar activos de características similares.
- ii. Evaluar los factores y variables utilizados para determinar las UGEs, entre los que se consideraron el análisis de los flujos operativos y políticas de endeudamiento, análisis de la estructura legal, asignación de producción y entendimiento del funcionamiento del área comercial y ventas.
- iii. Revisar las proyecciones financieras, cotejándolas con el desempeño y tendencias históricas del negocio, corroborando las explicaciones de las variaciones con la administración. Asimismo, evaluamos los procesos internos seguidos por la administración para realizar las proyecciones, incluyendo su supervisión oportuna y análisis por parte del Consejo de Administración y si las proyecciones resultan consistentes con los presupuestos aprobados por dicho Consejo.
- iv. Analizar los supuestos utilizados en el modelo de deterioro, incluyendo específicamente las proyecciones de flujo de efectivo, múltiplo EBITDA y el crecimiento a largo plazo. Los supuestos clave utilizados para la estimación de los flujos de efectivo en las pruebas de deterioro de la Entidad son aquellos relacionados con el crecimiento de ingresos y el margen operativo.
- v. Realizar una evaluación independiente de las tasas de descuento utilizadas y la metodología utilizada en la preparación del modelo de la prueba de deterioro. Asimismo, probar la integridad y la exactitud del modelo de deterioro.
- vi. Revisar y discutir con la administración los cálculos de sensibilidad para todas las UGEs, para determinar el grado en que los supuestos utilizados necesitarían modificarse y la probabilidad que esas modificaciones se presenten.

Los resultados de nuestros procedimientos fueron satisfactorios y estamos de acuerdo que los supuestos utilizados, incluyendo la tasa de descuento, son apropiados.

Información distinta de los estados financieros consolidados y del informe del auditor

La administración de la Entidad es responsable de la información adicional presentada. La información adicional comprende dos documentos, el Informe Anual y la información que será incorporada en el Reporte Anual que la Entidad está obligada a preparar conforme a las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras y a otros Participantes del Mercado de Valores en México y presentar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ("CNBV"). Se espera que el Informe Anual y el Reporte Anual estén disponibles para nuestra lectura después de la fecha de este informe de auditoría.

Nuestra opinión de los estados financieros consolidados no cubrirá la información adicional y nosotros no expresaremos ninguna forma de seguridad sobre ella.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad será leer la información adicional cuando esté disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la información adicional ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Si basado en el trabajo que hemos realizado, concluimos que hay un error material en la información adicional, tendríamos que comunicarlo en la declaratoria sobre el Reporte Anual requerida por la CNBV y a los responsables del gobierno de la Entidad.



Responsabilidades de la administración y de los responsables del gobierno de la Entidad en relación con los estados financieros consolidados

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las IFRS, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de los estados financieros consolidados libres de error material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene intención de liquidarla o detener sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno de la Entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera consolidada de Grupo Lala.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA, siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría ejecutada de conformidad con las NIA, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. Nosotros también:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos, y obtuvimos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de Grupo Lala para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que Grupo Lala deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados



representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.

- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro de Grupo Lala para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría de Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y sus subsidiarias. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Comunicamos a los responsables del gobierno de la Entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de la realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a los responsables del gobierno de la Entidad una declaración de que hemos cumplido con los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y les hemos comunicado acerca de todas las relaciones y demás cuestiones de las que se puede esperar razonablemente que pueden afectar nuestra independencia, y en su caso, las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicaciones con los responsables del gobierno de la Entidad, determinamos que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros consolidados del período actual y que son en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría. Describimos esas cuestiones en este informe de auditoría, salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes determinemos que una cuestión no se debería comunicar en nuestro informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios de interés público de la misma.

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



C. P. C. Roberto Benavides González
28 de febrero de 2019



Estados consolidados de posición financiera

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017

(En miles de pesos)

Activos	Notas	2018		2017	Pasivo y capital contable	Notas	2018		2017
		Miles de dólares estadounidenses (US\$)	Nota 3b				Miles de dólares estadounidenses (US\$)	Nota 3b	
Activo circulante:									
Efectivo y equivalentes	6	\$	129,560	\$	2,550,118	\$	6,733,382		
Cuentas por cobrar:									
Clientes	7		327,457		6,445,296		6,946,619		
Impuestos por recuperar	8		184,510		3,631,704		2,818,953		
Otras cuentas por cobrar			20,943		412,226		644,074		
Partes relacionadas	22		1,392		27,404		46,874		
Inventarios	9		265,148		5,218,883		5,429,270		
Instrumentos financieros derivados	19		14,299		281,443		6,422		
Pagos anticipados			23,888		470,173		383,706		
Total del activo circulante			967,197		19,037,247		23,009,300		
Activo no circulante:									
Impuestos por recuperar a largo plazo	8		82,100		1,615,950		1,737,579		
Propiedades, planta y equipo, neto	10		1,131,813		22,277,358		23,579,009		
Crédito mercantil	11		972,372		19,139,103		22,196,198		
Activos intangibles	12		311,232		6,125,957		6,992,799		
Otros activos, neto			297,920		5,863,902		6,708,339		
Inversiones medidas bajo método de participación y otras inversiones no circulantes			6,596		129,839		126,507		
Instrumentos financieros derivados	19		7,694		151,452		-		
Impuestos a la utilidad diferidos	14		72,558		1,428,156		546,456		
Total del activo no circulante			2,882,285		56,731,717		61,886,887		
Total del activo		\$	3,849,482	\$	75,768,964	\$	84,896,187		
Pasivo circulante:									
Préstamos a corto plazo	13	\$	84,035	\$	1,654,051	\$	26,353,649		
Porción circulante de deuda a largo plazo	13		47,707		939,015		2,272,589		
Proveedores			446,117		8,780,879		8,180,315		
Partes relacionadas	22		79,117		1,557,251		460,350		
Impuestos a la utilidad por pagar			39,497		777,417		680,178		
Beneficios a los empleados	15		32,111		632,029		753,745		
Impuestos y otras cuentas por pagar			108,102		2,127,769		1,625,711		
Instrumentos financieros derivados	19		290		5,710		88,255		
Total del pasivo a corto plazo			836,976		16,474,121		40,414,792		
Pasivo a largo plazo:									
Deuda a largo plazo	13		1,214,565		23,906,156		2,345,224		
Beneficios a los empleados	17		30,250		595,409		585,798		
Impuestos a la utilidad diferidos	14		113,000		2,224,168		2,997,204		
Impuestos por pagar a largo plazo			36,923		726,743		898,718		
Otras cuentas por pagar a largo plazo	18		318,667		6,272,290		7,697,088		
Total del pasivo a largo plazo			1,713,405		33,724,766		14,524,032		
Total del pasivo			2,550,381		50,198,887		54,938,824		
Capital contable:	20								
Capital social			75,577		1,487,567		1,489,969		
Prima en emisión en acciones			646,982		12,734,483		13,088,939		
Utilidades acumuladas			714,508		14,063,591		13,984,365		
Otras cuentas de capital			(156,010)		(3,070,732)		1,019,366		
Participación controladora			1,281,057		25,214,909		29,582,639		
Participación no controladora			18,044		355,168		374,724		
Total del capital contable			1,299,101		25,570,077		29,957,363		
Total del pasivo y capital contable		\$	3,849,482	\$	75,768,964	\$	84,896,187		

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.



Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017
(En miles de pesos, a excepción de la utilidad por acción)

	Notas	2018 \$US Nota 3b	2018	2017
Ventas netas		\$ 3,831,699	\$ 75,418,944	\$ 62,540,248
Costo de ventas	21	<u>2,484,842</u>	<u>48,908,895</u>	<u>39,242,194</u>
Utilidad bruta		1,346,857	26,510,049	23,298,054
Otros ingresos de operación		50,094	986,004	177,917
Gastos de distribución	21	276,412	5,440,599	4,678,825
Gastos de operación	21	809,152	15,926,463	13,177,893
Otros gastos de operación		<u>36,456</u>	<u>717,566</u>	<u>19,099</u>
Utilidad de operación		<u>274,931</u>	<u>5,411,425</u>	<u>5,600,154</u>
Gastos financieros		(133,440)	(2,626,479)	(544,801)
Productos financieros		12,277	241,646	146,714
Pérdida en instrumentos financieros		(514)	(10,108)	(7,812)
Pérdida cambiaria, neta		(2,929)	(57,655)	(230,672)
Participación en los resultados de inversiones bajo método de participación		<u>(91)</u>	<u>(1,782)</u>	<u>2,393</u>
		<u>(124,697)</u>	<u>(2,454,378)</u>	<u>(634,178)</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		150,234	2,957,047	4,965,976
Impuestos a la utilidad	14	<u>48,934</u>	<u>963,174</u>	<u>2,000,960</u>
Utilidad neta		101,300	1,993,873	2,965,016
Otros resultados integrales:				
Partidas que no se reclasificarán a la utilidad o pérdida:				
Remediación de beneficios a los empleados		1,449	28,512	(24,670)
Efecto de impuestos a la utilidad diferidos proveniente de remediación de beneficios a los empleados		<u>(425)</u>	<u>(8,360)</u>	<u>7,090</u>
		1,024	20,152	(17,580)
Partidas que se reclasificarán a resultados:				
Efecto de conversión de operaciones extranjeras		(216,523)	(4,258,136)	(423,860)
Ganancia en instrumentos designados como coberturas en la adquisición de operaciones extranjeras		-	-	769,980
Ganancia en instrumentos designados como coberturas contables		10,961	212,081	-
Impuesto a la utilidad relacionado con las partidas que serán reclasificadas en un futuro		<u>(3,242)</u>	<u>(63,803)</u>	<u>(105,931)</u>
Otros resultados integrales del año, neto		<u>(207,780)</u>	<u>(4,089,706)</u>	<u>222,609</u>
Resultado integral del año		\$ <u>(106,480)</u>	\$ <u>(2,095,833)</u>	\$ <u>3,187,625</u>



	2018 \$US Nota 3b	2018	2017
Distribución de la utilidad neta:			
Participación controladora	\$ 96,936	\$ 1,907,981	\$ 2,866,001
Participación no controladora	<u>4,364</u>	<u>85,892</u>	<u>99,015</u>
Utilidad neta	<u>\$ 101,300</u>	<u>\$ 1,993,873</u>	<u>\$ 2,965,016</u>
Resultado integral atribuible a:			
Participación controladora	\$ (110,864)	\$ (2,182,117)	\$ 3,088,845
Participación no controladora	<u>4,384</u>	<u>86,284</u>	<u>98,780</u>
Resultado integral del año	<u>\$ (106,480)</u>	<u>\$ (2,095,833)</u>	<u>\$ 3,187,625</u>
Promedio ponderado de acciones en circulación (en miles)	<u>2,458,352</u>	<u>2,458,352</u>	<u>2,466,831</u>
Utilidad por acción básica y diluida de la participación controladora	<u>\$ 0.04</u>	<u>\$ 0.78</u>	<u>\$ 1.16</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.



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 2018 y 2017

(En miles de pesos)

	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 2016	\$ 1,491,486	\$ 13,408,351	\$ 12,965,672	\$ 796,522	\$ 28,662,031	\$ 324,843	\$ 28,986,874
Utilidad neta	-	-	2,866,001	-	2,866,001	99,015	2,965,016
Otros resultados integrales, netos de impuestos a la utilidad	-	-	-	222,844	222,844	(235)	222,609
Resultado integral del año (Nota 20)	-	-	2,866,001	222,844	3,088,845	98,780	3,187,625
Dividendos decretados (Nota 20)	-	-	(1,857,444)	-	(1,857,444)	(49,000)	(1,906,444)
Incrementos de capital	-	-	10,136	-	10,136	101	10,237
Recompra de acciones	(1,589)	(336,025)	-	-	(337,614)	-	(337,614)
Colocación de acciones recompradas	<u>72</u>	<u>16,613</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>16,685</u>	<u>-</u>	<u>16,685</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2017	1,489,969	13,088,939	13,984,365	1,019,366	29,582,639	374,724	29,957,363
Utilidad neta	-	-	1,907,981	-	1,907,981	85,892	1,993,873
Otros resultados integrales, netos de impuestos a la utilidad	-	-	-	(4,090,098)	(4,090,098)	392	(4,089,706)
Resultado integral del año (Nota 20)	-	-	1,907,981	(4,090,098)	(2,182,117)	86,284	(2,095,833)
Dividendos decretados (Nota 20)	-	-	(1,523,193)	-	(1,523,193)	(105,840)	(1,629,033)
Incrementos de capital	-	-	6,237	-	6,237	-	6,237
Efectos por adopción de IFRS 9 (Nota 2)	-	-	(168,695)	-	(168,695)	-	(168,695)
Efectos por adopción de IFRS 15 (Nota 2)	-	-	(143,104)	-	(143,104)	-	(143,104)
Recompra de acciones	(4,304)	(633,295)	-	-	(637,599)	-	(637,599)
Colocación de acciones recompradas	<u>1,902</u>	<u>278,839</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>280,741</u>	<u>-</u>	<u>280,741</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2018	<u>\$ 1,487,567</u>	<u>\$ 12,734,483</u>	<u>\$ 14,063,591</u>	<u>\$ (3,070,732)</u>	<u>\$ 25,214,909</u>	<u>\$ 355,168</u>	<u>\$ 25,570,077</u>
Conversión de conveniencia (Nota 3b)	<u>US\$ 75,577</u>	<u>US\$ 646,982</u>	<u>US\$ 714,508</u>	<u>US\$ (156,010)</u>	<u>US\$ 1,281,057</u>	<u>US\$ 18,044</u>	<u>US\$ 1,299,101</u>

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros consolidados.



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

Estados consolidados de flujos de efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017

(En miles de pesos)

	Notas	2018 US\$ Nota 3b	2018	2017
Flujos de efectivo de actividades de operación:				
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		\$ 150,234	\$ 2,957,047	\$ 4,965,976
Partidas en resultados que no afectaron el flujo de efectivo:				
Depreciación y amortización		117,110	2,305,082	1,878,561
Deterioro de activos intangibles		864	17,006	-
Pérdidas por deterioro reconocidas sobre las cuentas por cobrar		4,001	78,744	67,480
Pérdida en instrumentos financieros		514	10,108	7,812
Participación en resultados de inversiones bajo método de participación		91	1,782	(2,393)
Gastos financieros		133,440	2,626,479	544,801
Productos financieros		(12,277)	(241,646)	(146,714)
Otros		2,748	54,079	(48,279)
Resultado cambiario no realizado		<u>2,929</u>	<u>57,655</u>	<u>230,672</u>
		399,654	7,866,336	7,497,916
Cambios en el capital de trabajo:				
Clientes		(18,289)	(359,964)	(922,182)
Inventarios		5,250	103,332	(293,612)
Partes relacionadas		56,168	1,105,558	56,641
Impuestos por recuperar		(41,927)	(825,240)	119,434
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados		1,778	34,989	(479,361)
Proveedores		88,838	1,748,603	873,227
Beneficios a los empleados		7,309	143,864	17,999
Beneficios a los empleados a corto plazo		(4,797)	(94,417)	315,318
Otras cuentas por pagar		<u>(12,840)</u>	<u>(252,733)</u>	<u>(243,210)</u>
		481,144	9,470,328	6,942,170
Impuestos a la utilidad pagados		<u>(138,036)</u>	<u>(2,716,944)</u>	<u>(2,397,161)</u>
Flujo neto de efectivo generado en actividades de operación		<u>343,108</u>	<u>6,753,384</u>	<u>4,545,009</u>
Flujos de efectivo de actividades de inversión:				
Adquisiciones de propiedades, planta y equipo		(123,708)	(2,434,936)	(3,711,550)
Flujo recibido por venta de propiedades, planta y equipo		8,716	171,566	225,361
Adquisición de activos intangibles		(7,691)	(151,390)	(104,705)
Adquisición de negocio y ajuste en precio de adquisición, neto de efectivo		13,019	256,243	(22,360,996)
Compra de instrumentos financieros		(191)	(3,763)	(41,408)
Venta de instrumentos financieros		-	-	1,794,980
Flujo recibido por venta de asociadas y ajuste al precio de venta		(3,040)	(59,837)	3,222,652
Intereses cobrados		<u>11,214</u>	<u>220,732</u>	<u>170,889</u>
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión		<u>(101,681)</u>	<u>(2,001,385)</u>	<u>(20,804,777)</u>



	2018		2018	2017
	US\$			
Notas	Nota 3b			
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:				
Préstamos recibidos	2,286,607	45,007,049	31,101,674	
Intereses pagados	(123,747)	(2,435,694)	(618,769)	
Efectivo por operaciones de factoraje	-	-	2,538,167	
Pagos por operaciones de factoraje	-	-	(1,910,642)	
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(2,493,311)	(49,075,597)	(10,402,417)	
Recompra de acciones	(32,394)	(637,599)	(337,614)	
Colocación de acciones recompradas	14,263	280,741	16,685	
Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(240)	(4,731)	(22,538)	
Dividendos pagados a la participación controladora	(76,511)	(1,505,963)	(1,463,210)	
Dividendos pagados a la participación no controladora	(5,377)	(105,840)	(49,000)	
Flujo neto de efectivo generado en actividades de financiamiento	<u>(430,710)</u>	<u>(8,477,634)</u>	<u>18,852,336</u>	
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo				
	(189,283)	(3,725,635)	2,592,568	
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio				
	(23,250)	(457,629)	(125,287)	
Efectivo y equivalentes al inicio del año	<u>342,093</u>	<u>6,733,382</u>	<u>4,266,101</u>	
Efectivo y equivalentes al cierre del año	<u>\$ 129,560</u>	<u>\$ 2,550,118</u>	<u>\$ 6,733,382</u>	

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros consolidados.



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

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017

(En miles de pesos u otra denominación según se indique)

1. Descripción del negocio

Grupo Lala, S. A. B. de C. V. y subsidiarias (en lo sucesivo “la Entidad” o “Grupo Lala”) es uno de los principales productores de leche en México y actualmente cuenta con una presencia importante en los mercados de Brasil, Centroamérica y Estados Unidos. La Entidad 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 Entidad es una sociedad anónima bursátil de capital variable en México. La Entidad tiene sus oficinas corporativas ubicadas Avenida Javier Barros Sierra 495, Park Plaza 3, piso 6, Colonia Zedec Santa Fe, Álvaro Obregón, Código Postal 01219, en la Ciudad de México.

En las siguientes notas a los estados financieros consolidados cuando se hace referencia a pesos, pesos mexicanos o “\$”, se trata de miles de pesos mexicanos. Al hacer referencia a “USD” o dólares, se trata de miles de dólares de los Estados Unidos de América. Para el caso de información en miles de reales de Brasil, se hará referencia a “R\$” o Reales.

La Entidad 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 2018 y 2017.

Subsidiaria	Porcentaje de participación	País	Actividad
Comercializadora de Lácteos y Derivados, S. A. de C. V.	100%	México	Comercializadora de leche y productos lácteos en México
Abastecedora de Alimentos de México, S. A. de C. V.	100%	México	Entidad dedicada a la compra de leche fluida
Productos Lácteos de Centroamérica, S. A. y Subsidiarias	100%	Guatemala	Comercializadora de leche y productos lácteos en Centroamérica
Lala Nicaragua, S. A.	100%	Nicaragua	Comercializadora de leche y productos lácteos en Centroamérica
Lala Branded Products, LLC y Subsidiarias	100%	Estados Unidos de América	Comercializadora de leche y productos lácteos en Estados Unidos de América
Productos Lácteos La Perfecta, S. A.	100%	Nicaragua	Comercializadora de leche y productos lácteos en Centroamérica
Vigor Alimentos, S. A. y Subsidiarias (adquirida en 2017, Nota 5)	99.9989%	Brasil	Comercializadora de leche y productos lácteos en Brasil



Eventos relevantes

Nombramiento de nuevo director general – El 1 de septiembre de 2018 asumió el cargo de director general el Lic. Mauricio Leyva Arboleda. El nombramiento confirma la confianza que tiene la Entidad en el inicio de una siguiente etapa que permitirá capitalizar las inversiones realizadas en los últimos años, retomar el crecimiento y reactivar la rentabilidad de la Entidad. Cuenta con más de 25 años de experiencia en la consolidación y crecimiento rentable de negocios.

Colocación de Certificados Bursátiles – La Entidad realizó la colocación inicial de Certificados Bursátiles en el mercado mexicano por un monto total de \$13,000 millones de pesos. La transacción fue colocada entre una base diversificada de inversionistas y se sobre suscribió 2.0 veces.

	LALA 18	LALA 18-2	LALA 18-3
Monto (MXN\$)	\$6,000 millones	\$4,000 millones	\$3,000 millones
Vencimiento	Febrero 2028	Marzo 2023	Abril 2021
Plazo total	10 años	5 años	3 años
Tasa	Fija 9.17%	Variable TIIE 28 + 50 pb	Variable TIIE 28 + 40 pb
Pago de capital	Al vencimiento	Al vencimiento	Al vencimiento
Pago de intereses	182 días	28 días	28 días
Fecha de colocación	12 de marzo de 2018	12 de marzo de 2018	17 de abril de 2018

Las emisiones cuentan con la calificación de “AA(mex)” por parte de Fitch Ratings y “HR AA” por HR Ratings.

Los recursos provenientes de estas emisiones se destinarán a refinanciar parte de la deuda incurrida en octubre del año pasado para la adquisición de Vigor Alimentos, S. A.

Adquisición de Vigor en 2017 y conclusión de método de adquisición en 2018 – El 26 de octubre de 2017, Grupo Lala adquirió, a través de una de sus subsidiarias, el 99.9989% de las acciones de Vigor Alimentos, S. A. (“Vigor”) a FB Participações, S. A., JBS, S. A. y Arla Foods International A/S (“Vendedores”) y de manera indirecta, el 100% de Dan Vigor Indústria e Comércio de Laticínios Limitada (“Dan Vigor”), como entidad subsidiaria de Vigor, y el 50% de las acciones de Itambé Alimentos S. A. (“Itambé”), como una inversión asociada de Vigor.

Vigor se dedica a la producción y comercialización de leche y productos lácteos en Brasil, de las marcas “Vigor”, “Danubio”, “Amelia”, “Leco”, “Fong”, “Carmelita”, “Mesa”, “Serrabella”, “Faixa Azul” y “Doriana”, además de que incluye un total de 9 plantas productivas, 3 centros de recolección de leche y 19 centros de distribución, con los cuáles cubre 47,000 puntos de venta, con una fuerte presencia en Sao Paulo, Minas Gerais y Rio de Janeiro. En 2018, la Entidad completó la aplicación del método de adquisición que requiere la IFRS 3 “Combinaciones de negocios” (ver Nota 5).

Venta de Itambé – Con base en los términos del acuerdo firmado entre Grupo Lala y los Vendedores, Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais Ltda. (“CCPR”), tenía un derecho de preferencia (*right of first refusal*) para adquirir las acciones de Itambé en poder de Vigor, en caso de que ocurriera un cambio de control sobre Vigor. Por lo tanto, el 21 de septiembre de 2017, CCPR notificó a Vigor su intención de ejercer su derecho de preferencia para adquirir el 50% de las acciones de Itambé propiedad de Vigor, formalizándose dicha adquisición el día 4 de diciembre de 2017. El precio de venta de dichas acciones fue de R\$552,543 (equivalentes a \$3,222,652). Al completar el método de adquisición de la compra de Vigor en 2018, se reestructuró la ganancia registrada por esta operación en 2017, considerando el valor de venta de Itambé como el valor razonable de la inversión en acciones reconocida al momento de la compra de Vigor (ver Nota 5).

Reserva por reestructura – La Entidad reconoció un gasto excepcional por \$168,182 relacionado con la reorganización de los negocios en Estados Unidos y Centroamérica principalmente. La expectativa es que dicha reorganización genere eficiencias en el negocio durante los siguientes años.



2. Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera nuevas y revisadas

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

IFRS 9, Instrumentos Financieros

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

Por lo que respecta al modelo de deterioro con base en pérdidas esperadas, el requerimiento de adopción inicial de la IFRS 9 es retrospectivo y establece la opción de adoptarlo sin modificar los estados financieros de años anteriores, reconociendo el efecto inicial en utilidades retenidas a la fecha de adopción. Por su parte, en el caso de contabilidad de coberturas, la IFRS 9, permite la aplicación con un enfoque prospectivo.

En lo que respecta al nuevo modelo de deterioro con base en pérdidas esperadas, la administración de la Entidad eligió adoptar la norma retrospectivamente reconociendo los efectos en utilidades retenidas al 1 de enero de 2018. En dicha fecha, derivado de los nuevos requerimientos, la Entidad reconoció un ajuste de \$168,695, neto de impuestos diferidos, por incrementar la estimación de deterioro de cuentas por cobrar.

Respecto a los requisitos de clasificación y medición de activos financieros, hasta el 31 de diciembre de 2017, Grupo Lala clasificaba sus activos financieros en las siguientes categorías: a su valor razonable a través de resultados, préstamos y cuentas por cobrar, inversiones mantenidas hasta su vencimiento y disponibles para su venta. La clasificación dependía del propósito para el cual fueron adquiridos los activos financieros. Sin embargo, a partir del 1 de enero de 2018, atendiendo a la adopción de la IFRS 9, la Entidad clasifica y mide subsecuentemente sus activos financieros en función del modelo de negocio para administrar sus activos financieros, así como de las características de los flujos de efectivo contractuales de dichos activos. De esta forma, los activos financieros pueden ser clasificados a costo amortizado, a valor razonable a través de otros resultados integrales, y a valor razonable a través de resultados.

Grupo Lala no tuvo impactos asociados con la nueva categoría de medición de valor razonable a través de otros resultados integrales, ya que actualmente no posee ningún instrumento que califique para este tratamiento; sus instrumentos financieros califican dentro de las categorías para ser medidos a costo amortizado y a valor razonable a través de resultados. Ver Nota 3 e), donde se describen mayores detalles sobre las categorías de activos financieros.

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



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

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

IFRS 15, Ingresos de contratos con clientes

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

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

La administración de la Entidad evaluó los requerimientos de esta nueva IFRS y optó por aplicar el método retrospectivo modificado a los acuerdos vigentes a la fecha de adopción inicial del 1 de enero de 2018, por lo que cualquier impacto en la transición, se reconoce directamente contra las utilidades retenidas a dicha fecha, sin afectar los periodos comparativos. Con base en su análisis, la Entidad determinó que los principales impactos derivados de la adopción de la IFRS 15, corresponden a la valuación de los derechos otorgados a sus clientes para aceptar sustituciones de productos cerca de su fecha de caducidad y al momento en que se transfiere el control de los productos a los clientes, de modo que se justifique que se han satisfecho las obligaciones de desempeño. Por lo tanto, la Entidad reconoció un pasivo correspondiente a este derecho, contra las utilidades retenidas a la fecha de adopción, por \$99,797, neto de impuestos diferidos; además, reconoció un ajuste por \$43,307, neto de impuestos diferidos, relacionado con productos cuyo control fue transferido en días posteriores al 1 de enero de 2018.

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

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

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

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



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

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

IFRS 16, Arrendamientos

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

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

La Entidad aplicará las exenciones para no reconocer un activo y un pasivo como se describió previamente, para los contratos de arrendamiento con un plazo menor a 12 meses (siempre que no contengan opciones de compra ni de renovación de plazo) y para aquellos contratos en los que la adquisición de un activo individual del contrato fuese menor a US\$5,000 (cinco mil dólares). Por lo tanto, los pagos por dichos arrendamientos seguirán reconociéndose como gastos dentro de la utilidad de operación.

La Entidad adoptó la IFRS 16 el 1 de enero de 2019, por lo que reconoció un activo por derecho de uso de \$1,951,324 y un pasivo por arrendamiento de \$1,950,454. La diferencia resultante entre el activo por derecho de uso y el pasivo por arrendamiento sería reconocida en las utilidades retenidas por concepto de todos aquellos pagos iniciales para entrar en un arrendamiento vigente al 1 de enero de 2019, siempre que dichos pagos hayan sido reconocidos previamente como gastos en resultados; de no ser así y si hubiesen sido capitalizados desde su origen, dicha diferencia se reclasificaría como parte del activo por derecho de uso sin impactar las utilidades retenidas.

Adicionalmente, la Entidad adoptó y aplicó los siguientes expedientes prácticos que provee la IFRS 16:

- Contabilizar como arrendamiento los pagos que se realicen en conjunto con la renta y que representen servicios (por ejemplo, mantenimientos y seguros).
- Crear portafolios de contratos similares en plazo, ambiente económico y características de activos, y utilizar una tasa de fondeo por portafolio para medir los arrendamientos.
- Para los arrendamientos clasificados como financieros al 31 de diciembre de 2018 y sin componentes de actualización de pagos mínimos por concepto de inflación, mantener en la fecha de adopción de la IFRS 16 el saldo del activo por derecho de uso y su correspondiente pasivo de arrendamiento.
- No revisitar las conclusiones previamente alcanzadas para contratos de servicios que se analizaron hasta el 31 de diciembre de 2018 bajo la IFRIC 4, *Determinación de si un contrato contiene un arrendamiento*, y en los que se había concluido que no existía un arrendamiento implícito.

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

Finalmente, como resultado de estos cambios en la contabilidad, algunos indicadores de desempeño de la Entidad, como la utilidad de operación y la UAFIDA (utilidad antes de ingresos financieros netos, impuestos,



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

IFRIC 23, Interpretación sobre posiciones fiscales inciertas

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

La Entidad aplicará la IFRIC 23 para períodos de información anuales que comienzan el o después del 1 de enero de 2019. Se permite su aplicación anticipada y el hecho se debe revelar. En su aplicación inicial, se aplica retrospectivamente bajo los requerimientos de la IAS 8 modificando periodos comparativos o retrospectivamente con el efecto acumulado de su aplicación inicial como un ajuste en el saldo inicial de utilidades retenidas, sin modificar periodos comparativos.

La Entidad no espera tener un impacto significativo por la adopción de esta interpretación en sus estados financieros consolidados, debido a que no mantiene posiciones fiscales inciertas que pudieran considerarse importantes.

3. Principales políticas contables

a. Declaración de cumplimiento

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados de acuerdo con las IFRS emitidas por el IASB.

b. Bases de preparación

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por ciertos instrumentos financieros los cuales están valuados a su valor razonable al cierre de cada periodo, como se explica en las políticas contables incluidas más adelante. Los estados financieros consolidados se presentan en miles de pesos mexicanos (\$), salvo que se indique lo contrario.

i. Costo histórico

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición. El valor razonable para propósitos de medición y / o revelación de estos estados financieros consolidados se determina de forma tal, a excepción de las transacciones con pagos



basados en acciones que están dentro del alcance de la IFRS 2, las operaciones de arrendamiento que están dentro del alcance de la IAS 17 hasta el 31 de diciembre de 2018, y las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, pero no es un valor razonable, tales como el valor neto de realización de inventarios bajo el alcance de la IAS 2 o el valor en uso para fines del cálculo de deterioro bajo el alcance de la IAS 36.

Además, para efectos de información financiera, las mediciones de valor razonable se clasifican en Nivel 1, 2 ó 3 con base en el grado en que son observables los datos de entrada en las mediciones y su importancia en la determinación del valor razonable en su totalidad, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1 Se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos que la entidad puede obtener a la fecha de la valuación;
- Nivel 2 Datos de entrada observables distintos de los precios de cotización del Nivel 1, sea directa o indirectamente,
- Nivel 3 Considera datos de entrada no observables.

Conversión de conveniencia

Las cantidades expresadas en dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2018 mostradas en los estados financieros consolidados se incluyen solamente para la conveniencia del lector y se considera información complementaria a la requerida por IFRS. Dichas cantidades se convierten de pesos mexicanos al tipo de cambio de \$19.68 por dólar estadounidense, que es el tipo de cambio publicado el 31 de diciembre de 2018 en el Diario Oficial de la Federación. 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 estadounidenses a este u otro tipo de cambio.

c. Bases de consolidación de estados financieros

Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Lala, S. A. B. de C. V., y los de sus subsidiarias al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017. 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 Entidad:

- Tiene poder sobre la inversión;
- Está expuesta, o tiene derecho, a rendimientos variables derivados de su participación con dicha entidad, y
- Tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la entidad en la que invierte.

La Entidad reevalúa 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 que se listaron anteriormente.

Cuando la Entidad no cuenta con la mayoría de los derechos de voto, o similares de la inversión, tiene poder sobre la misma cuando los derechos de voto son suficientes para otorgarle la capacidad práctica de dirigir sus actividades relevantes, de forma unilateral. La Entidad considera todos los hechos y circunstancias relevantes para asegurar que tiene el poder de la inversión, incluyendo:

- El porcentaje de participación de la Entidad en los derechos de voto en relación con el porcentaje y la dispersión de los derechos de voto de los otros tenedores de los mismos;
- Los derechos de voto potenciales mantenidos por la Entidad, por otros accionistas o por terceros;
- Los derechos que surgen de otros acuerdos contractuales, y



- Cualquier hecho y circunstancia adicional que indiquen que la Entidad tiene, o no tiene, la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes en el momento en que las decisiones deben tomarse, incluidas las tendencias de voto de los accionistas en las asambleas anteriores.

Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que se transfiere el control a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en que se pierde el control. Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales desde la fecha en que la tenedora obtiene el control o hasta la fecha que se pierde, según sea el caso.

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

La utilidad y cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral de las subsidiarias se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

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, operaciones y transacciones intercompañías, las utilidades y pérdidas no realizadas resultantes de operaciones intercompañías, así como los dividendos, se han eliminado la consolidación.

Cambios en las participaciones de la Entidad en las subsidiarias existentes

Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cambios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce en el capital contable y se atribuye a los propietarios de la Entidad.

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IAS 39 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

d. Instrumentos financieros

Los activos y pasivos financieros se reconocen cuando la Entidad se convierte en una parte de las disposiciones contractuales de los instrumentos.

Los activos y pasivos financieros se valúan inicialmente a su valor razonable. Los costos de la transacción que son directamente atribuibles a la adquisición o emisión de activos y pasivos financieros (distintos de los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados) se suman o reducen del valor razonable de los activos o pasivos financieros, en su caso, en el reconocimiento inicial. Los costos de transacción directamente atribuibles a la adquisición de activos y pasivos financieros a su valor razonable con cambios en resultados se reconocen inmediatamente en resultados.

Para activos y pasivos financieros que la Entidad mide a costo amortizado, como se explica más adelante, utiliza el método de la tasa de interés efectiva (“TIE” o “EIR”, por sus siglas en inglés), con el objetivo de asignar el ingreso o costo financiero del instrumento durante el periodo relevante. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta los ingresos futuros de efectivo estimados (incluyendo



todos los honorarios y puntos base pagados o recibidos que forman parte integral de la tasa de interés efectiva, costos de la transacción y otras primas o descuentos) durante la vida esperada del instrumento de deuda o, cuando es apropiado, un periodo menor, al valor en libros neto al momento del reconocimiento inicial.

e. Activos financieros

Clases de activos financieros aplicables bajo IAS 39 por el año terminado el 31 de diciembre de 2017

Hasta el 31 de diciembre de 2017, la Entidad clasificaba sus activos financieros en alguna de las siguientes categorías: efectivo y equivalentes de efectivo, activos financieros a valor razonable con cambios en resultados (“FVTPL”, por sus siglas en inglés), préstamos y cuentas por cobrar, inversiones conservadas al vencimiento, activos financieros disponibles para la venta y otras inversiones de capital. La clasificación dependía de la naturaleza y propósito de los activos financieros y se determinaba al momento de su reconocimiento inicial.

1. Activos financieros a FVTPL

Los activos financieros se clasifican como FVTPL los activos son (i) la contraprestación contingente que sería pagada por un adquirente como parte de una combinación de negocios en la cual se aplique IFRS 3, (ii) cuando se conservan para ser negociados o (iii) se designan como FVTPL.

Un activo financiero se clasificaba como mantenido con fines de negociación si:

- Se compraba principalmente con el objetivo de venderlo en un periodo corto; o
- En su reconocimiento inicial, era parte de una cartera de instrumentos financieros identificados que la Entidad administra conjuntamente, y para la cual existía un patrón real reciente de toma de utilidades a corto plazo; o
- Era un derivado que no está designado y es efectivo como instrumento de cobertura económica.

Los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados se registraban a valor razonable, reconociendo en resultados cualquier utilidad o pérdida que surgía de su revaluación. La utilidad o pérdida neta reconocida en los resultados incluye cualquier dividendo o interés obtenido del activo financiero y se incluye en el rubro de ‘otros ingresos y gastos’ en el estado de resultados y otros resultados integrales.

A partir del 1 de enero de 2018, los activos financieros a FVTPL mantenidos por la Entidad, conservaron la clasificación de valor razonable con cambios en resultados, atendiendo a su modelo de negocio, sin que esto represente impactos de medición.

2. Inversiones conservadas al vencimiento

Inversiones conservadas al vencimiento son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables y fechas fijas de vencimiento que la Entidad tiene la intención y capacidad de conservar hasta su vencimiento. Con posterioridad al reconocimiento inicial, las inversiones conservadas hasta su vencimiento se valoran a costo amortizado utilizando el método de interés efectivo menos cualquier pérdida por deterioro.

A partir del 1 de enero de 2018, las inversiones conservadas al vencimiento que se encuentran en los equivalentes de efectivo como inversiones a la vista, se clasifican dentro de la categoría de activos financieros a costo amortizado, atendiendo a su modelo de negocio, sin que esto represente impactos de medición.

3. 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.

Después de su reconocimiento inicial, las inversiones disponibles para la venta se miden 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.

La Entidad no mantenía este tipo de instrumentos financieros al 31 de diciembre de 2017; por lo tanto, no tuvo impactos relacionados con una nueva clasificación por la adopción de IFRS 9.

4. Préstamos y cuentas por cobrar

Los préstamos y cuentas por cobrar 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 clientes, deudores diversos, cuentas por cobrar a partes relacionadas y otras cuentas por cobrar) se valúan después de su reconocimiento final a costo amortizado, usando el método de la tasa efectiva de interés, menos cualquier deterioro.

Los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva, excepto por las cuentas por cobrar a corto plazo en caso de que el reconocimiento de intereses sea inmaterial.

A partir del 1 de enero de 2018, los activos financieros por préstamos y cuentas por cobrar se clasifican dentro de la categoría de activos financieros a costo amortizado, atendiendo a su modelo de negocio, sin que esto represente impactos de medición.

Clases de activos financieros bajo IFRS 9, vigentes a partir del 1 de enero de 2018.

A partir del 1 de enero de 2018, atendiendo a la adopción de la IFRS 9 *Instrumentos financieros*, la Entidad clasifica y mide subsecuentemente sus activos financieros en función del modelo de negocio de la Entidad para administrar sus activos financieros, así como de las características de los flujos de efectivo contractuales de dichos activos. De esta forma, los activos financieros pueden ser clasificados a costo amortizado, a valor razonable a través otros resultados integrales, y a valor razonable a través de resultados. La administración de la Entidad determina la clasificación de sus activos financieros al momento de su reconocimiento inicial. Las compras y ventas de activos financieros se reconocen en la fecha de liquidación.

5. Activos financieros a costo amortizado

Los activos financieros a costo amortizado son aquellos que i) se conservan dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantener dichos activos para obtener los flujos de efectivo contractuales y ii) las condiciones contractuales del activo financiero dan lugar, en fechas especificadas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente.

6. Activos financieros a su valor razonable a través de otros resultados integrales

Los activos financieros a su valor razonable a través de otros resultados integrales, son aquellos cuyo modelo de negocio se basa en obtener flujos de efectivo contractuales y vender activos financieros, además de que sus condiciones contractuales dan lugar, en fechas especificadas, a flujos de efectivo que son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente. Al 31 de diciembre de 2018, la Entidad no mantiene con activos financieros a su valor razonable a través de otros resultados integrales.



7. Activos financieros a su valor razonable a través de resultados

Los activos financieros a su valor razonable a través de resultados, además de los descritos en el punto i de esta sección, son aquellos que no cumplen con las características para ser medidos a costo amortizado o a su valor razonable a través de otros resultados integrales, ya que: i) tienen un modelo de negocio distinto a aquellos que buscan obtener flujos de efectivo contractuales, u obtener flujos de efectivo contractuales y vender los activos financieros, o bien, ii) los flujos de efectivo que generan no son únicamente pagos del principal e intereses sobre el importe del principal pendiente.

A pesar de las clasificaciones anteriores, la Entidad puede hacer las siguientes elecciones irrevocables en el reconocimiento inicial de un activo financiero:

- a. Presentar los cambios subsecuentes en el valor razonable de una inversión de capital en otros resultados integrales, siempre y cuando dicha inversión no sea mantenida con fines de negociación, o sea una contraprestación contingente reconocida como consecuencia de una combinación de negocios.
- b. Designar un instrumento de deuda, que cumpla los criterios para ser medido subsecuentemente a costo amortizado o a valor razonable a través de otros resultados integrales, para ser medido a valor razonable a través de resultados, si al hacerlo elimina o reduce significativamente una asimetría contable que surgiría de la medición de activos o pasivos o el reconocimiento de las ganancias y pérdidas sobre ellos en diferentes bases.

Al 31 de diciembre de 2018, la Entidad no ha realizado ninguna de las designaciones irrevocables descritas anteriormente.

8. Deterioro de activos financieros

Hasta el 31 de diciembre de 2017, la Entidad determinaba la existencia de deterioro en instrumentos financieros siguiendo distintas mecánicas, de acuerdo al tipo de instrumento financiero a evaluarse, de la siguiente manera:

- a. Activos financieros medidos a costo amortizado

La Entidad evaluaba al final de cada año si existía evidencia objetiva de deterioro de cada activo financiero o grupo de activos financieros. Una pérdida por deterioro se reconocía si existía evidencia objetiva de deterioro como resultado de uno o más eventos ocurridos después del reconocimiento inicial del activo (un “evento de pérdida”) y siempre que el evento de pérdida (o eventos) tuviera un impacto sobre los flujos de efectivo futuros estimados derivados del activo financiero o grupo de activos financieros que pudiera ser estimado confiablemente.

- b. Activos financieros clasificados como disponibles para su venta

En el caso de activos financieros disponibles para su venta, la pérdida por deterioro determinada computando la diferencia entre el costo de adquisición y el valor razonable actual del activo, menos cualquier pérdida por deterioro reconocida previamente, se reclasificaba de las cuentas de otros resultados integrales y se registraba en el estado de resultados dentro de resultado financiero, neto.

Nueva política de deterioro a partir de la adopción de la IFRS 9

A partir del 1 de enero de 2018, la Entidad aplica un nuevo modelo de deterioro basado en las pérdidas crediticias esperadas, en lugar de las pérdidas incurridas, aplicable a los activos financieros sujetos a dicha evaluación (i.e. activos financieros medidos a costo amortizado y a



su valor razonable a través de otros resultados integrales), así como a las cuentas por cobrar por arrendamientos, activos de contratos, ciertos compromisos de préstamos por escrito y a los contratos de garantías financieras. Las pérdidas crediticias esperadas en estos activos financieros, se estiman desde el origen del activo en cada fecha de reporte, tomando como referencia la experiencia histórica de pérdidas crediticias de la Entidad, ajustada por factores que son específicos de los deudores o grupos de deudores, las condiciones económicas generales y una evaluación tanto de la dirección actual, como de la previsión de condiciones futuras.

La Entidad adoptó un modelo simplificado de cálculo de pérdidas esperadas, mediante el cual reconoce las pérdidas crediticias esperadas durante el tiempo de vida de sus activos financieros; en este sentido, las cuentas por cobrar a clientes representan los activos más significativos sujetos a las pruebas de deterioro.

Por lo tanto, para aplicar el nuevo modelo de deterioro a partir de 2018, la administración hace un análisis de su portafolio de cuentas por cobrar a clientes, con el fin de determinar si existen clientes significativos para los cuales requiera una evaluación individual; por su parte, los clientes con características similares que comparten riesgos de crédito (participación en el portafolio de cuentas por cobrar, tipo de mercado, sector, área geográfica, etc.), se agrupan para ser evaluados de forma colectiva.

En su evaluación de deterioro, la administración puede incluir indicios de que los deudores o un grupo de deudores están experimentando dificultades financieras significativas, así como datos observables que indiquen que hay una disminución considerable en el estimado de los flujos de efectivo a recibir, incluyendo atrasos.

Para fines de la estimación anterior, la administración de la Entidad considera que lo siguiente constituye un evento de incumplimiento, ya que la experiencia histórica indica que los activos financieros no son recuperables cuando cumplen con cualquiera de los siguientes criterios:

- El deudor incumple los convenios financieros; o
- la información desarrollada internamente u obtenida de fuentes externas indica que es improbable que el deudor pague a sus acreedores, incluida la Entidad, en su totalidad (sin considerar ninguna garantía que tenga la Entidad).

La Entidad definió como umbral de incumplimiento, el plazo a partir del cual la recuperación de la cuenta por cobrar sujeta de análisis es marginal; en este caso, 180 días de atraso en México y Brasil, mientras que en Estados Unidos y Centroamérica se definieron 90 días de atraso, lo cual está en línea con la gestión de riesgos interna.

9. Baja de un activo financiero

La Entidad deja de reconocer un activo financiero únicamente cuando expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero o cuando se transfiere el control del activo financiero. Si la Entidad no transfiere ni retiene substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad y continúa reteniendo el control del activo transferido, la Entidad reconocerá su participación en el activo y la obligación asociada por los montos que tendría que pagar. Si la Entidad retiene substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de un activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo colateral por los recursos recibidos.

En la baja de un activo financiero en su totalidad, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por recibir y la ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales y resultados acumulados se reconocen en resultados.



En la baja de un activo financiero que no sea en su totalidad (por ejemplo, cuando la Entidad retiene una opción para recomprar parte de un activo transferido), la Entidad distribuye el importe en libros previo del activo financiero entre la parte que continúa reconociendo en virtud de su involucramiento continuo, y la parte que ya no reconoce sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes en la fecha de la transferencia. La diferencia entre el importe en libros imputable a la parte que ya no se reconoce y la suma de la contraprestación recibida por la parte no reconocida y cualquier ganancia o pérdida acumulada que le sea asignada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se reconoce en el resultado del ejercicio. La ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se distribuirá entre la parte que continúa reconociéndose y la parte que ya no se reconocen sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes.

f. Inventarios

Los inventarios de materia prima y empaque, 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 y empaque: al costo de adquisición de acuerdo con la fórmula del costeo estándar, el cual se revalúa a costo promedio al cierre de cada mes.

Productos terminados y en proceso: al costo real 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, se presentan a su costo o valor neto de realización, el que resulte menor y son reconocidas en el resultado al momento de su consumo o merma, respectivamente.

La Entidad registra las estimaciones necesarias para reconocer las disminuciones en el valor de sus inventarios por deterioro, obsolescencia, lento movimiento y otras causas que indiquen que el aprovechamiento o realización de los artículos que forman parte del inventario resultará inferior al valor registrado.

g. Propiedades, planta y equipo

Las propiedades, planta 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 Entidad 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.

Las mejoras a locales en los que la Entidad actúa como arrendatario se reconocen a su costo disminuido de la depreciación respectiva.

Las propiedades que están en proceso de construcción o instalación para fines de producción, suministro o administración, se registran al costo menos cualquier pérdida por deterioro reconocida. El costo incluye honorarios profesionales y, en el caso de activos calificables, los costos por préstamos capitalizados conforme a la política contable de la Entidad. Dichas propiedades se clasifican a las categorías apropiadas de propiedades, planta y equipo cuando estén completas para su uso planeado. La depreciación de estos activos, al igual que en otras propiedades, se inicia cuando los activos están listos para su uso planeado.



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 10). 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.

Los terrenos no se deprecian.

Los activos mantenidos bajo arrendamiento financiero se deprecian con base en a su vida útil estimada al igual que los activos propios. Sin embargo, cuando no existe la certeza razonable de que la propiedad se obtiene al final del plazo del arrendamiento, los activos se amortizan en el periodo más corto entre la vida del arrendamiento y su vida útil.

Las propiedades, planta y equipo se dan 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 resultados.

Las refacciones críticas se incluyen como componentes de maquinaria y equipo.

La vida útil remanente es como sigue:

	Vida útil remanente
Edificios	20 años
Maquinaria y equipo	17 años
Equipo de transporte	5 años
Mobiliario y otros	4 años

h. Activos intangibles

Los activos intangibles son activos no monetarios identificables, sin sustancia física y representan erogaciones cuyos beneficios serán recibidos en el futuro.

1. Activos intangibles adquiridos de forma separada

Los activos intangibles con vida útil definida (derechos y licencias) adquiridos de forma separada se reconocen al costo de adquisición menos la amortización acumulada y la pérdida acumulada por deterioro. La amortización se reconoce con base en el método de línea recta sobre su vida útil estimada. La vida útil estimada y el método de amortización se revisan al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva.

Los activos intangibles con vida útil indefinida que se adquieren por separado se registran al costo menos las pérdidas por deterioro acumuladas.

2. Activos intangibles que se generan internamente - desembolsos por desarrollo

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

3. Activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios

Cuando se adquiere un activo intangible en una combinación de negocios (marcas, fórmulas



acuerdos comerciales, entre otros intangibles) y se reconocen separadamente del crédito mercantil, su costo inicial será su valor razonable en la fecha de adquisición.

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, un activo intangible con vida definida en una combinación de negocios se reconocerá por su valor inicial menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro. Un activo con vida indefinida se reconoce por su valor inicial menos el importe acumulado de las pérdidas por deterioro. En ambos casos sobre la misma base que los activos intangibles que se adquieren de forma separada.

4. Baja de activos intangibles

Un activo intangible se da de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

i. Deterioro de activos de larga duración y de activos intangibles distintos al crédito mercantil

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las unidades generadoras de efectivo individuales, o de lo contrario, se asignan a la Entidad más pequeño de unidades generadoras de efectivo para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor en uso. Al evaluar el valor en uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o unidad generadora de efectivo) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación.

Posteriormente, cuando una pérdida por deterioro se revierte, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se incrementa al valor estimado revisado de su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros ajustado no exceda el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados, a menos que el activo correspondiente se reconozca a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión de la pérdida por deterioro se trata como un incremento en la revaluación.



j. Crédito mercantil

El crédito mercantil que surge por la adquisición de un negocio se reconoce inicialmente al costo determinado a la fecha de adquisición del negocio (ver Notas 5 y 11), 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 evaluar el deterioro, el crédito mercantil se asigna a cada unidad generadora de efectivo (o grupos de unidades generadoras de efectivo) de la Entidad, que se espera será beneficiada por las sinergias de la combinación.

Las unidades generadoras de efectivo a las que se les ha asignado crédito mercantil se prueban por deterioro anualmente o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada. Si el monto recuperable de una unidad generadora de efectivo es menor a su valor en libros, la pérdida por deterioro se asigna primero para reducir el valor en libros de cualquier crédito mercantil asignado a la unidad y posteriormente a los otros activos de la unidad de manera prorrateada y con base en el valor en libros de cada activo dentro de la unidad. Cualquier pérdida por deterioro del crédito mercantil se reconoce directamente en resultados. Una pérdida por deterioro al crédito mercantil reconocida no se reversa en periodos posteriores.

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. 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.

k. Inversiones medidas bajo método de participación

Una asociada es una entidad sobre la cual la Entidad tiene influencia significativa. Influencia significativa es el poder de participar en decisiones sobre políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas.

Un negocio conjunto es un acuerdo contractual mediante el cual las partes que tienen el control conjunto del acuerdo tienen derecho a los activos netos del negocio conjunto. El control conjunto es el acuerdo contractual para compartir el control en un negocio, el cual existe cuando las decisiones sobre las actividades relevantes requieren la aprobación unánime de las partes que comparten el control.

Los resultados y los activos y pasivos de las asociadas o negocios conjuntos se incorporan a los estados financieros consolidados utilizando el método de participación, excepto si la inversión, o una porción de la misma, se clasifica como mantenida para su venta, en cuyo caso se contabiliza conforme a la IFRS 5 *Activos No Corrientes Mantenedidos para la Venta y Operaciones Discontinuas*. Conforme al método de participación, las inversiones en asociadas o negocios conjuntos inicialmente se contabilizan en el estado consolidado de posición financiera al costo y se ajusta por cambios posteriores a la adquisición por la participación de la Entidad en la utilidad o pérdida y los resultados integrales de la asociada o negocio conjunto. Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de una entidad asociada o un negocio conjunto de la Entidad supera la participación de la Entidad en esa asociada o negocio conjunto (que incluye los intereses a largo plazo que, en sustancia, forman parte de la inversión neta de la Entidad en la asociada o negocio conjunto) la Entidad deja de reconocer su participación en las pérdidas. Las pérdidas adicionales se reconocen siempre y cuando la Entidad haya contraído alguna obligación legal o implícita o haya hecho pagos en nombre de la asociada o negocio conjunto.

Una inversión en una asociada o un negocio conjunto se registra utilizando el método de participación desde la fecha en que la participada se convierte en una asociada o un negocio conjunto. En la



adquisición de la inversión en una asociada o negocio conjunto, el exceso en el costo de adquisición sobre la participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en la inversión se reconoce como crédito mercantil, el cual se incluye en el valor en libros de la inversión. Cualquier exceso de participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en el costo de adquisición de la inversión, después de la re-evaluación, luego de su re-evaluación, se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo en el cual la inversión se adquirió.

Los requerimientos de IAS 39 se aplican para determinar si es necesario reconocer una pérdida por deterioro con respecto a la inversión de la Entidad en una asociada o un negocio conjunto. Cuando es necesario, se prueba el deterioro del valor en libros total de la inversión (incluyendo el crédito mercantil) de conformidad con IAS 36 como un único activo, comparando su monto recuperable (mayor entre valor en uso y valor razonable menos costo de venta) contra su valor en libros. Cualquier pérdida por deterioro reconocida forma parte del valor en libros de la inversión. Cualquier reversión de dicha pérdida por deterioro se reconoce de conformidad con IAS 36 en la medida en que dicho monto recuperable de la inversión incrementa posteriormente.

La Entidad discontinúa el uso del método de participación desde la fecha en que la inversión deja de ser una asociada o un negocio conjunto, o cuando la inversión se clasifica como mantenida para la venta. Cuando la Entidad mantiene la participación en la antes asociada o negocio conjunto la inversión retenida se mide a valor razonable a dicha fecha y se considera como su valor razonable al momento del reconocimiento inicial de conformidad con IAS 39. La diferencia entre el valor contable de la asociada o negocio conjunto en la fecha en que el método de la participación se discontinuó y el valor razonable atribuible a la participación retenida y la ganancia por la venta de una parte del interés en la asociada o negocio conjunto se incluye en la determinación de la ganancia o pérdida por disposición de la asociada o negocio conjunto. Adicionalmente, la Entidad contabiliza todos los montos previamente reconocidos en otros resultados integrales en relación a esa asociada o negocio conjunto con la misma base que se requeriría si esa asociada o negocio conjunto hubiese dispuesto directamente los activos o pasivos relativos. Por lo tanto, si una ganancia o pérdida previamente reconocida en otros resultados integrales por dicha asociada o negocio conjunto se hubiere reclasificado al estado de resultados al disponer de los activos o pasivos relativos, la Entidad reclasifica la ganancia o pérdida del capital al estado de resultados (como un ajuste por reclasificación) cuando el método de participación se discontinúa.

La Entidad sigue utilizando el método de participación cuando una inversión en una asociada se convierte en una inversión en un negocio conjunto o una inversión en un negocio conjunto se convierte en una inversión en una asociada. No existe una revaluación a valor razonable sobre dichos cambios en la participación.

Cuando la Entidad reduce su participación en una asociada o un negocio conjunto pero la Entidad sigue utilizando el método de la participación, la Entidad reclasifica a resultados la proporción de la ganancia o pérdida que había sido previamente reconocida en otros resultados integrales en relación a la reducción de su participación en la inversión si esa utilidad o pérdida se hubieran reclasificado al estado de resultados en la disposición de los activos o pasivos relativos.

Cuando la Entidad lleva a cabo transacciones con su asociada o negocio conjunto, la utilidad o pérdida resultante de dichas transacciones con la asociada o negocio conjunto se reconocen en los estados financieros consolidados de la Entidad sólo en la medida de la participación en la asociada o negocio conjunto que no se relacione con la Entidad.

Los estados financieros consolidados incluyen dentro de inversiones en asociadas y negocios conjuntos principalmente la participación del 50.01% de los resultados de las operaciones de las compañías Leche Bell, S. A. de C. V. y Bell Servicios, S. A. de C. V. La actividad principal de estas entidades es la comercialización de leche y productos lácteos en México.



1. Combinaciones de negocios

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de compra. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la Entidad con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado de resultados conforme se incurren.

A la fecha de adquisición, los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos se reconocen a valor razonable con excepción de Impuestos diferidos activos o pasivos y activos o pasivos relacionados con beneficios a empleados, que se reconocen y miden de conformidad con IAS 12 *Impuestos a la Utilidad* y IAS 19 *Beneficios para Empleados*, respectivamente;

El crédito mercantil se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida, y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere) sobre el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición. Si después de una revaluación el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición excede la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere), el exceso se reconoce inmediatamente en el estado consolidado de resultados como una ganancia por compra a precio de ganga.

Las participaciones no controladoras que son participaciones accionarias y que otorgan a sus tenedores una participación proporcional de los activos netos de la Entidad en caso de liquidación, se pueden medir inicialmente ya sea a valor razonable o al valor de la participación proporcional de la participación no controladora en los montos reconocidos de los activos netos identificables de la empresa adquirida. La opción de base de medición se realiza en cada transacción. Otros tipos de participaciones no controladoras se miden a valor razonable o, cuando aplique, con base en a lo especificado por otra IFRS.

Cuando la contraprestación transferida por la Entidad en una combinación de negocios incluya activos o pasivos resultantes de un acuerdo de contraprestación contingente, la contraprestación contingente se mide a su valor razonable a la fecha de adquisición y se incluye como parte de la contraprestación transferida en una combinación de negocios. Los cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que califican como ajustes del periodo de medición se ajustan retrospectivamente con los correspondientes ajustes contra crédito mercantil. Los ajustes del periodo de medición son ajustes que surgen de la información adicional obtenida durante el ‘periodo de medición’ (que no puede ser mayor a un año a partir de la fecha de adquisición) sobre hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición.

El tratamiento contable para cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que no califiquen como ajustes del periodo de medición depende de cómo se clasifique la contraprestación contingente. La contraprestación contingente que se clasifique como capital no se vuelve a medir en fechas de informe posteriores y su posterior liquidación se contabiliza dentro del capital. Otra contraprestación contingente que se clasifique como un activo o pasivo se vuelve a medir a valor razonable en fechas de informe posteriores con cambios en el valor razonable reconocido en el estado consolidado de resultados.

Si el tratamiento contable inicial de una combinación de negocios está incompleto al final del periodo de informe en el que ocurre la combinación, la Entidad reporta montos provisionales para las partidas cuya contabilización esté incompleta. Dichos montos provisionales se ajustan durante el periodo de medición (ver arriba) o se reconocen activos o pasivos adicionales para reflejar la nueva información obtenida sobre los hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición y que, de haber sido conocidos, hubiesen afectado a los montos reconocidos a dicha fecha.



m. Arrendamientos

Los arrendamientos se clasifican como financieros cuando los términos del arrendamiento transfieren sustancialmente a los arrendatarios todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad. Todos los demás arrendamientos se clasifican como operativos.

Los activos que se mantienen bajo arrendamientos financieros se reconocen como activos de la Entidad a su valor razonable, al inicio del arrendamiento, o si éste es menor, al valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento. El pasivo correspondiente al arrendador se incluye en el estado consolidado de posición financiera como un pasivo por arrendamiento financiero.

Los pagos por arrendamiento se distribuyen entre los gastos financieros y la reducción de las obligaciones por arrendamiento a fin de alcanzar una tasa de interés constante sobre el saldo remanente del pasivo. Los gastos financieros se cargan directamente a resultados, a menos que puedan ser directamente atribuibles a activos calificables, en cuyo caso se capitalizan conforme a la política contable de la Entidad para los costos por préstamos. Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurren.

Los pagos por rentas de arrendamientos operativos se cargan a resultados empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de prorrateo para reflejar más adecuadamente el patrón de consumo de los beneficios del activo arrendado. Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurren.

En el caso de que se reciban incentivos de renta por haber celebrado un contrato de arrendamiento operativo, tales incentivos se reconocen como un pasivo. El beneficio agregado de los incentivos se reconoce como una reducción del gasto por arrendamiento sobre una base de línea recta, salvo que otra base sistemática sea más representativa del patrón de consumo de los beneficios económicos del activo arrendado.

A partir del 1 de enero de 2019, derivado de la adopción de la IFRS 16 Arrendamientos, la política contable para el tratamiento de los arrendamientos como arrendatario, ha sido modificada de acuerdo con lo que se detalla en la Nota 2.

n. Transacciones en monedas extranjeras

Al preparar los estados financieros de cada entidad, las transacciones en moneda distinta a la moneda funcional de la Entidad (moneda extranjera) se reconocen utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas en que se efectúan las operaciones. Al final de cada periodo, las partidas monetarias denominadas en moneda extranjera se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a esa fecha. Las partidas no monetarias registradas a valor razonable, denominadas en moneda extranjera, se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a la fecha en que se determinó el valor razonable. Las partidas no-monetarias que se calculan en términos de costo histórico, en moneda extranjera, no se reconvierten.

Las diferencias en tipo de cambio en partidas monetarias se reconocen en los resultados del periodo, excepto cuando surgen por:

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de préstamos denominados en monedas extranjeras relacionados con activos en construcción para uso productivo futuro, las cuales se incluyen en el costo de dichos activos cuando se consideran como un ajuste a los costos por intereses sobre dichos préstamos denominados en monedas extranjeras;
- Diferencias en tipo de cambio provenientes de transacciones relacionadas con coberturas de riesgos de tipo de cambio; y
- Diferencias en tipo de cambio provenientes de partidas monetarias por cobrar o por pagar a una operación extranjera cuya liquidación no está planeada ni es posible realizar el pago (formando



así parte de la inversión neta en la operación extranjera), las cuales se reconocen inicialmente en otros resultados integrales y se reclasifican desde el capital contable a resultados en reembolso de las partidas monetarias.

Conversión de operaciones extranjeras:

Para consolidar la información financiera de operaciones extranjeras que operan fuera de México (Brasil, Estados Unidos, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Guatemala), y que representan el 25% y 14% de los ingresos netos consolidados y el 52% y 61% del activo total consolidado al 31 de diciembre de 2018 y 2017, respectivamente, se aplican las mismas políticas contables de la Entidad. La moneda funcional de las sociedades domiciliadas en Brasil, Estados Unidos de América, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, El Salvador, Panamá y Guatemala es el real brasileño, dólar estadounidense, córdoba nicaragüense, lempira, colon costarricense, dólar estadounidense y quetzal, respectivamente.

La información financiera de dichas operaciones extranjeras que se consolidan se convierte a la moneda de presentación, que es el peso mexicano, identificando inicialmente si la moneda funcional y la de registro de la operación extranjera son diferentes y posteriormente se realiza la conversión de la moneda funcional a la de presentación. Actualmente, la moneda funcional de las operaciones extranjeras es igual a la de registro de la operación extranjera, pero diferente a la moneda de presentación.

Para fines de la presentación de los estados financieros consolidados, los activos y pasivos de las operaciones extranjeras de la Entidad se expresan en pesos mexicanos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del periodo. Las partidas de ingresos y gastos se convierten a los tipos de cambio promedio vigentes del periodo, a menos que éstos fluctúen en forma significativa durante el periodo, en cuyo caso se utilizan los tipos de cambio a la fecha en que se efectúan las transacciones. Las diferencias en tipo de cambio que surjan, dado el caso, se reconocen en los otros resultados integrales y son acumuladas en el capital contable (atribuidas a las participaciones no controladoras cuando sea apropiado).

Los tipos de cambio vigentes al cierre de cada periodo son los siguientes:

	2018		2017
Real (Brasil)	\$ 5.00	\$	5.97
Dólar (Estados Unidos)	\$ 19.68	\$	19.73
Córdoba (Nicaragua)	\$ 0.61	\$	0.64
Lempira (Honduras)	\$ 0.80	\$	0.83
Colón (Costa Rica)	\$ 0.03	\$	0.03
Quetzal (Guatemala)	\$ 2.54	\$	2.69

Los ajustes correspondientes al crédito mercantil y al valor razonable de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos generados en la adquisición de una operación en el extranjero se consideran como activos y pasivos de dicha operación y se convierten al tipo de cambio vigente al cierre del periodo de reporte. Las diferencias de cambio resultantes se reconocen en otros resultados integrales.

En la venta de una operación extranjera es decir, venta de toda la participación de la Entidad en una operación extranjera, o una disposición que involucre una pérdida de control en la subsidiaria que incluya una operación extranjera, pérdida parcial de control conjunto sobre una entidad controlada conjuntamente que incluya una operación extranjera, parcial de la cual el interés retenido se convierte en un instrumento financiero; todas las diferencias en tipo de cambio acumuladas en capital relacionadas con esa operación atribuibles a la Entidad se reclasifican a los resultados.

Adicionalmente en la disposición parcial de una subsidiaria que incluye una operación extranjera, la Entidad volverá a atribuir la participación proporcional del importe acumulado de las diferencias en cambio reconocidas en los otros resultados integrales a las participaciones no controladoras en esa



operación extranjera y no se reconocen en resultados. En cualquier otra disposición parcial de una operación extranjera (es decir, de asociadas o entidades controladas conjuntamente que no involucre una pérdida de influencia significativa o control conjunto) la Entidad reclasificará a resultados solamente la participación proporcional del importe acumulado de las diferencias en cambio.

o. Costos por préstamos

Los costos por préstamos atribuibles directamente a la adquisición, construcción o producción de activos calificables, los cuales requieren de un periodo de tiempo substancial hasta que están listos para su uso o venta, se adicionan al costo de esos activos durante ese tiempo hasta el momento en que estén listos para su uso o venta.

El ingreso que se obtiene por la inversión temporal de fondos de préstamos específicos pendientes de ser utilizados en activos calificables, se deduce de los costos por préstamos elegibles para ser capitalizados.

Todos los otros costos por préstamos se reconocen en los resultados durante el periodo en que se incurren.

p. Beneficios a los empleados

Beneficios a los empleados a corto plazo

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y prima vacacional por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Participación de los trabajadores en las utilidades (“PTU”)

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de costo de ventas en el estado consolidado de resultados integrales.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 de la misma Ley.

Beneficios a empleados

México:

Las entidades 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 (beneficios al retiro), así como pagar liquidaciones a los trabajadores que son despedidos bajo ciertas circunstancias (beneficios por terminación).

La Entidad otorga en México pensiones de retiro a empleados no sindicalizados que cumplan 65 años de edad, con opción de jubilación anticipada a partir de los 50 años de edad. Las pensiones se determinan con base en las compensaciones de los empleados en su último año de trabajo, los años de antigüedad en la Entidad y su edad al momento del retiro (beneficios al retiro).

Brasil:

De acuerdo a la legislación laboral en Brasil, las subsidiarias de este país no cuentan con ninguna obligación de pago al retiro ni por la terminación de la relación laboral, por lo que no se reconoce un pasivo por estos conceptos.



Estados Unidos:

Las subsidiarias de Estados Unidos cuentan con planes de aportaciones de previsión que califican como 401 (k) y se basan en las leyes fiscales de Estados Unidos de América. Los planes están disponibles para prácticamente todos los empleados. La Entidad iguala las contribuciones hasta el 3.0% del salario pagado al empleado lo cual es erogado conforme se devenga.

Centroamérica:

De acuerdo a legislación laboral en Nicaragua, el empleador tiene la obligación de pagar al trabajador una indemnización equivalente a un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo; Veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año. En ningún caso la indemnización será menor de un mes ni mayor de cinco meses.

En Guatemala, el monto del beneficio será igual a un mes de salario por cada año de servicio.

En el caso de los planes de beneficios definidos, que incluyen prima de antigüedad, plan de pensiones y beneficios al retiro para empleados sindicalizados, su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada periodo sobre el que se informa. Las remediciones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo (en su caso) y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en otros resultados integrales en el período en el que ocurren. Las remediciones reconocidas en otros resultados integrales se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Costo por servicios pasados se reconoce en resultados en el período de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del período de la obligación el activo o pasivo por beneficios definidos. Los costos por beneficios definidos se clasifican de la siguiente manera:

- Costo por servicio (incluido el costo del servicio actual, costo de los servicios pasados, así como las ganancias y pérdidas por reducciones o liquidaciones).
- Los gastos o ingresos por interés netos.
- Remediciones

La Entidad presenta los dos primeros componentes de los costos por beneficios definidos como un gasto o un ingreso según la partida. Las ganancias y pérdidas por reducción del servicio se reconocen como costos por servicios pasados.

Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado consolidado de posición financiera, representan las pérdidas y ganancias actuales en los planes por beneficios definidos de la Entidad. Cualquier ganancia que surja de este cálculo se limita al valor presente de cualquier beneficio económico disponible de los reembolsos y reducciones de contribuciones futuras al plan (usando una tasa de descuento con base en bonos gubernamentales).

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

q. Impuestos a la utilidad e impuesto al valor agregado

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos. Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, respectivamente. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

1. Impuestos a la utilidad causados

Los activos y pasivos por impuestos a la utilidad corrientes 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 aquellas 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 Entidad opera y genera utilidades gravables.

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.

2. Impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos se determinan 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 posición financiera.

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

- Cuando el pasivo por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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:

- Cuando el activo por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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 a la utilidad diferidos. Los activos por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad diferidos.

Los activos y pasivos por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad diferidos relacionados con partidas reconocidas fuera de las utilidades o pérdidas, también se reconocen fuera de las utilidades o pérdidas. Las partidas por impuestos a la utilidad 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 a la utilidad 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 a la utilidad diferidos se relacionan con la misma entidad fiscal y la misma autoridad fiscal.

3. Impuestos al consumo

México:

Los ingresos, gastos y activos se reconocen sin incluir el monto de Impuesto al Valor Agregado (“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 posición financiera.

Los principales productos que vende la Entidad 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.

Brasil:

ICMS:

Es un impuesto estatal que incide sobre las ventas de bienes y servicios, tanto en las operaciones internas como en las interestatales. La base del impuesto generalmente es el precio de venta, mediante la aplicación de una tasa variable del 17% al 20% en el mismo estado en que se realiza la transacción. En cuanto a las operaciones interestatales, la tasa puede ser 4%, 7% o 12%. Para fines de pago, el impuesto calculado sobre la venta se deduce del impuesto acreditado sobre las adquisiciones de bienes y servicios (materiales, embalajes, fletes, entre otros).

PIS/COFINS:

Son impuestos federales sobre las ventas y la importación de bienes y servicios. Estos impuestos se incluyen dentro del precio de venta. La tasa aplicable a las subsidiarias de Brasil es del 0% para la venta de productos lácteos y del 9.25% la venta de otros productos (1.65% de PIS y 7.6% de COFINS). De forma similar al IVA en México, al impuesto acumulado sobre las ventas se les deduce el impuesto acreditado de algunos gastos y por compras de bienes y servicios. Y en caso de ser mayor el impuesto acreditado este puede ser recuperado.

Estados Unidos:

La tasa del impuesto al consumo varía entre los estados en un rango del 0% al 7%.

Centroamérica:

Los productos que comercializa la Entidad en los países de Nicaragua, Costa Rica, Honduras, Guatemala y el Salvador a la tasa del 15%, 13%, 15%, 12% y 13%, respectivamente.

4. Posiciones fiscales

Existe 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 Entidad 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. Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Entidad no mantiene ninguna posición fiscal incierta que requiera de una provisión.

r. Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe que se reconoce como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación. Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo (cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es material).

Cuando se espera la recuperación de algunos o de todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión por parte de un tercero, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

Pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios

Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a su valor razonable, en la fecha de adquisición. Al final de los periodos de reporte subsecuentes, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con la IAS 37 y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida.

s. Pasivos financieros e instrumentos de capital

1. Clasificación como deuda o capital

Los instrumentos de deuda y/o capital se clasifican como pasivos financieros o como capital de conformidad con la sustancia del acuerdo contractual y las definiciones de pasivo y capital.

2. Instrumentos de capital

Un instrumento de capital consiste en cualquier contrato que evidencie un interés residual en los activos de la Entidad luego de deducir todos sus pasivos. Los instrumentos de capital emitidos por la Entidad se reconocen por los recursos recibidos, neto de los costos directos de emisión.

Los instrumentos de capital comprenden las acciones comunes de la Entidad.

La recompra de acciones propias de la Entidad se reconoce y se deduce directamente en el capital social por la parte nominal de dichas acciones y cualquier resultado en la compra o venta de dichas acciones se reconoce como prima por recompra de acciones. Ninguna ganancia o pérdida se reconoce en resultados en la compra, venta, emisión o amortización de los instrumentos de capital propio de la Entidad.

3. Pasivos financieros

Los pasivos financieros se clasifican como pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados o como otros pasivos financieros.

4. Pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados



Los pasivos financieros se clasifican al valor razonable con cambios en resultados cuando el pasivo financiero es (i) la contraprestación contingente que sería ser pagada por el adquirente como parte de una combinación de negocios a la que se aplica la IFRS 3, (ii) mantenido para negociación, o (iii) se designa a valor razonable con cambios a través de resultados.

Un pasivo financiero se clasifica como mantenido con fines de negociación si:

- Se adquiere principalmente con el objetivo de recomprarlo en un futuro cercano; o
- Es parte de una cartera de instrumentos financieros identificados que se administran conjuntamente, y para la cual existe evidencia de un patrón reciente de toma de utilidades a corto plazo; o
- Es un derivado que no ha sido designado como instrumento de cobertura y cumple las condiciones para ser efectivo.

Un pasivo financiero distinto a un pasivo financiero con fines de negociación o contraprestación contingente que sería pagada por el adquirente como parte de una combinación de negocios puede ser designado como a valor razonable con cambios a través de resultados al momento del reconocimiento inicial si:

- Con ello se elimina o reduce significativamente alguna inconsistencia en la valuación o en el reconocimiento que de otra manera surgiría; o
- El rendimiento de un grupo de activos financieros, de pasivos financieros o de ambos, se administre y evalúe sobre la base de su valor razonable, de acuerdo con una estrategia de inversión o de administración del riesgo que la Entidad tenga documentada, y se provea internamente información sobre ese grupo, sobre la base de su valor razonable; o
- Forme parte de un contrato que contenga uno o más instrumentos derivados implícitos, y la IAS 39 permita que la totalidad del contrato híbrido (activo o pasivo) sea designado como a valor razonable.

Los pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados se registran a valor razonable, reconociendo cualquier ganancia o pérdida surgida de la remediación en el estado consolidado de resultados. La ganancia o pérdida neta reconocida en los resultados incluye cualquier interés obtenido del pasivo.

5. Otros pasivos financieros

Otros pasivos financieros, (incluyendo los préstamos y cuentas por pagar), se valúan subsecuentemente al costo amortizado usando el método de tasa de interés efectiva.

El método de tasa de interés efectiva es un método de cálculo del costo amortizado de un pasivo financiero y de asignación del gasto financiero a lo largo del periodo pertinente. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los flujos de efectivo estimados a lo largo de la vida esperada del pasivo financiero o (cuando sea adecuado) en un periodo más corto con el importe neto en libros del pasivo financiero en su reconocimiento inicial.

Cuando un pasivo financiero medido a costo amortizado es modificado sin resultar en una baja, la Entidad reconoce una ganancia o pérdida en la modificación, la cual se calcula como la diferencia entre el costo amortizado a la fecha del refinanciamiento y los flujos de efectivo con los nuevos términos de financiamiento descontados a la tasa de interés efectiva de la deuda original.

6. Baja de pasivos financieros

La Entidad da de baja los pasivos financieros si, y solo si, las obligaciones de la Entidad se cumplen, cancelan o han expirado. La diferencia entre el valor en libros del pasivo financiero dado de baja y la contraprestación pagada y por pagar se reconoce en resultados. Adicionalmente, cuando la Entidad realiza una transacción de refinanciamiento y el pasivo anterior califica para ser dado de baja, los costos incurridos en el refinanciamiento se reconocen inmediatamente en resultados a la fecha de la extinción del pasivo financiero anterior.



7. Compensación de instrumentos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros se compensan y el monto neto se reporta en el estado consolidado de posición 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.

t. Instrumentos financieros derivados

La Entidad utiliza una variedad de instrumentos financieros para manejar su exposición a los riesgos de volatilidad en tipos de cambio y tasas de interés, incluyendo contratos *forward* de moneda extranjera y *swaps* de tasa de interés. En la Nota 19 se incluye una explicación más detallada sobre los instrumentos financieros derivados en 2018 y 2017, respectivamente.

Los derivados se reconocen inicialmente al valor razonable a la fecha en que se suscribe el contrato del derivado y posteriormente se revalúan a su valor razonable al final del periodo de reporte. La ganancia o pérdida resultante se reconoce en los resultados inmediatamente a menos que el derivado esté designado y sea efectivo como un instrumento de cobertura, en cuyo caso la oportunidad del reconocimiento en los resultados dependerá de la naturaleza de la relación de cobertura.

Los derivados se contabilizan como activos financieros cuando el valor razonable es positivo y como pasivos financieros cuando el valor razonable es negativo.

Derivados implícitos

Los derivados implícitos en otros instrumentos financieros o en otros contratos (contratos anfitriones) se tratan como derivados separados cuando sus riesgos y características no están estrechamente relacionados con los de los contratos anfitriones y cuando dichos contratos no se registran a su valor razonable con cambios a través de resultados.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 la Entidad no mantiene derivados implícitos.

u. Contabilidad de coberturas

La Entidad designa ciertos instrumentos como de cobertura, los cuales pueden incluir derivados, derivados implícitos y no derivados con respecto al riesgo de moneda extranjera, ya sea como coberturas de valor razonable, coberturas de flujo de efectivo, o coberturas de la inversión neta en una operación extranjera. La cobertura del riesgo de moneda extranjera de un compromiso en firme se contabiliza como cobertura de flujos de efectivo.

Para la evaluación de las coberturas, la Entidad sigue los lineamientos establecidos en la IFRS 9, el cual requiere un análisis más robusto y de forma cualitativa y requiere alinear todas las relaciones de cobertura con la estrategia de administración de riesgos. Grupo Lala contrata y designa sus instrumentos financieros derivados como coberturas, de acuerdo con lo establecido en su política de riesgos.

Al inicio de la cobertura, la Entidad documenta la relación entre el instrumento de cobertura y la partida cubierta, así como los objetivos de la administración de riesgos y su estrategia de administración para emprender diversas transacciones de cobertura. Adicionalmente, al inicio de la cobertura y sobre una base continua, la Entidad documenta si el instrumento de cobertura es altamente efectivo para compensar la exposición a los cambios en el valor razonable o los cambios en los flujos de efectivo de la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto.

La Entidad rebalancea las relaciones de cobertura, de acuerdo a lo establecido en la IFRS 9, cuando una relación de cobertura deja que cumplir con los requisitos de efectividad relacionados a la razón de cobertura, pero la estrategia de administración de riesgos para esta cobertura sigue siendo la misma. En estos casos, Grupo Lala ajusta la razón de cobertura de la relación de cobertura para que cumpla con los criterios de efectividad nuevamente. Sin embargo, si la estrategia de administración de riesgos para



la cobertura deja de ser la misma, la relación de cobertura se discontinúa.

La Nota 19 incluye detalles sobre el valor razonable de los instrumentos derivados usados para propósitos de cobertura.

- Coberturas de valor razonable

Los cambios en el valor razonable de los derivados que se designan y califican como coberturas de valor razonable se reconocen de forma inmediata en los resultados, junto con cualquier cambio en el valor razonable del activo o pasivo cubierto que se atribuya al riesgo cubierto. El cambio en el valor razonable del instrumento de cobertura y el cambio en la partida cubierta atribuible al riesgo cubierto se reconocen en el rubro del estado consolidado de resultados relacionado con la partida cubierta.

La contabilización de coberturas se discontinúa cuando la Entidad revoca la relación de cobertura, cuando el instrumento de cobertura vence o se vende, termina, o se ejerce, o cuando deja de cumplir con los criterios para la contabilización de coberturas. El ajuste a valor razonable del valor en libros de la partida cubierta que surge del riesgo cubierto, se amortiza contra resultados a partir de esa fecha.

- Coberturas de flujo de efectivo

La porción efectiva de los cambios en el valor razonable de los derivados que se designan y califican como cobertura de flujo de efectivo se reconoce en otros resultados integrales y se acumulan bajo el título de reserva de flujos de efectivo cubiertos. Las pérdidas y ganancias relativas a la porción no efectiva del instrumento de cobertura, se reconoce inmediatamente en los resultados, y se incluye en el rubro de gastos financieros, productos financieros, según sea el caso.

Los montos previamente reconocidos en los otros resultados integrales y acumulados en el capital contable, se reclasifican a los resultados en los periodos en los que la partida cubierta se reconoce en los resultados, en el mismo rubro de la partida cubierta reconocida. Sin embargo, cuando una transacción pronosticada que está cubierta da lugar al reconocimiento de un activo no financiero o un pasivo no financiero, las pérdidas o ganancias previamente acumuladas en el capital contable, se transfieren y se incluyen en la valuación inicial del costo del activo no financiero o del pasivo no financiero.

La contabilización de coberturas se discontinúa cuando la Entidad revoca la relación de cobertura, cuando el instrumento de cobertura vence o se vende, termina, o se ejerce, o cuando deja de cumplir con los criterios para la contabilización de coberturas. Cualquier ganancia o pérdida acumulada del instrumento de cobertura que haya sido reconocida en el capital continuará en el capital hasta que la transacción pronosticada sea finalmente reconocida en los resultados. Cuando ya no se espera que la transacción pronosticada ocurra, la ganancia o pérdida acumulada en el capital, se reconocerá inmediatamente a los resultados.

- Coberturas de una inversión neta en una operación extranjera

Las coberturas de una inversión neta en una operación extranjera se contabilizan de manera similar a las coberturas de flujo de efectivo. Cualquier ganancia o pérdida del instrumento de cobertura relativa a la porción efectiva de la cobertura se reconoce en los otros resultados integrales y se acumula en la reserva de conversión de operaciones extranjeras. La ganancia o pérdida relacionada con la porción ineficaz se reconoce en los resultados”.

Las ganancias y pérdidas del instrumento de cobertura relativa a la porción efectiva de la cobertura acumulada en la reserva de conversión de monedas extranjeras se reclasifican a resultados en la disposición de la operación extranjera.



v. **Reconocimiento de ingresos**

Los ingresos comprenden el valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir por la venta de bienes y en el curso normal de operaciones y se presenta en el estado consolidado de resultados netos del importe de consideraciones variables, las cuales comprenden el importe estimado de devoluciones de clientes, rebajas y descuentos similares y de pagos realizados a los clientes.

Para el reconocimiento de ingresos de contratos con clientes, se utiliza un modelo integral para la contabilización de ingresos, el cual está basado en un enfoque de cinco pasos que consiste en lo siguiente: (1) identificar el contrato; (2) identificar las obligaciones de desempeño en el contrato; (3) determinar el precio de la transacción; (4) asignar el precio de la transacción a cada obligación de desempeño en el contrato; y (5) reconocer el ingreso cuando se satisface la obligación de desempeño.

Los contratos con clientes están dados por órdenes de compra, cuyos costos se componen por las promesas para producir, distribuir y entregar productos con base en los términos y condiciones contractuales establecidos, los cuales no conllevan un juicio significativo para determinarse. Cuando existen pagos relacionados con la obtención de contratos, éstos se capitalizan y se amortizan en la duración del contrato.

Las obligaciones de desempeño no son separables y tampoco se satisfacen parcialmente, ya que las operaciones se derivan de la venta de productos y se satisfacen en un punto en el tiempo. Por su parte, los términos de pago identificados en la mayoría de las fuentes de ingreso son de corto plazo, con consideraciones variables principalmente enfocadas en descuentos y rebajas de producto que se otorgan a los clientes, sin componentes de financiamiento ni garantías. Dichos descuentos e incentivos a clientes se reconocen como una reducción a los ingresos o como gastos de venta, de acuerdo con su naturaleza. Estos programas incluyen descuentos a clientes por ventas de productos basados en: i) volumen de ventas (normalmente se reconocen como una reducción de ingresos) y ii) promociones de productos en puntos de venta (normalmente reconocidos como gastos de venta), principalmente. Por lo tanto, la asignación del precio es directa sobre las obligaciones de desempeño de producción, distribución y entrega, incluyendo los efectos de consideraciones variables.

La Entidad reconoce ingresos en un punto en el tiempo, cuando el control de los productos vendidos ha sido transferido al cliente, lo cual está dado por el momento de la entrega de los bienes prometidos al cliente de acuerdo con los términos negociados. Por lo tanto, se reconoce una cuenta por cobrar cuando se han cumplido las obligaciones de desempeño, reconociendo el ingreso correspondiente; por su parte, las consideraciones recibidas antes de completar las obligaciones de desempeño de producción, distribución y entrega se reconocen como anticipos de clientes (pasivos del contrato).

La Entidad mantiene obligaciones por devoluciones de producto de sus clientes y realiza una estimación relacionada con el derecho de los clientes a devolver o sustituir productos que no se logran vender o que caducan, atendiendo al canal de distribución al que pertenecen. La creación de dicha estimación está basada en el comportamiento histórico de los clientes, estimando el pasivo correspondiente mediante la aplicación del método del valor esperado. Al 1 de enero y al 31 de diciembre de 2018, el saldo de este pasivo fue de \$146,217 y \$147,831, respectivamente, y se reconoce dentro del rubro de “impuestos y otras cuentas por pagar”.

El ingreso por dividendos de inversiones se reconoce una vez que se han establecido los derechos de los accionistas para recibir este pago (siempre que sea probable que los beneficios económicos fluirán para la Entidad y que el ingreso pueda ser valuado confiablemente).

w. **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 2018 y 2017 no existieron instrumentos potencialmente dilutivos.



4. Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

a. Juicios críticos:

Determinación de la moneda funcional

Para determinar la moneda funcional de la Entidad, la administración evalúa el ambiente económico en el que primariamente genera y desembolsa efectivo. Para ello, se consideran factores relacionados con las ventas, los costos, fuentes de financiamiento y flujos de efectivo generados por la operación.

b. Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones:

Los supuestos clave, relacionados con el futuro y otras fuentes clave de la incertidumbre relacionada con la estimación a la fecha del estado de posición 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 Entidad 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 Entidad.

Estimación de probabilidades de incumplimiento y tasa de recuperación para aplicar el modelo de pérdidas esperadas en el cálculo de deterioro de activos financieros.

La Entidad asigna a los clientes con los que mantiene una cuenta por cobrar a cada fecha de reporte, ya sea de manera individual o en grupo, una estimación de la probabilidad de incumplimiento en el pago de las cuentas por cobrar y la tasa de recuperación estimada, con la finalidad de reflejar los flujos de efectivo que se espera recibir de los saldos vigentes en dicha fecha.

Análisis de deterioro de activos de larga duración

La Entidad revisa anualmente si existen o no indicadores de deterioro de sus unidades generadoras de efectivo. En caso de identificar indicios de deterioro se realizan pruebas de deterioro sobre los activos de larga duración.

Adicionalmente, la Entidad realiza anualmente 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.

Para ambos casos, la Entidad realiza estimaciones de supuestos relevantes para llevar a cabo la valuación y definir si sus activos de larga duración y de vida indefinida deben reflejar un deterioro porque se ha reducido el monto de beneficios económicos futuros que es probable que se obtengan de los mismos.



Análisis de deterioro de crédito mercantil

Determinar si el crédito mercantil ha sufrido deterioro implica el cálculo del valor de uso de las unidades generadoras de efectivo a la cuales ha sido asignado el crédito mercantil. El cálculo del valor de uso requiere que la Entidad determine los flujos de efectivo futuros que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor presente. Cuando los flujos de efectivos futuros reales son inferiores a lo esperado, puede producirse una pérdida material por deterioro. Las hipótesis utilizadas para determinar el importe recuperable para cada unidad generadora de efectivo de la Entidad incluyendo un análisis de sensibilidad, se explican en la Nota 11.

Aplicación de método de adquisición

Cuando se realiza una combinación de negocios, se requiere aplicar el método de adquisición para reconocer los activos netos identificables adquiridos a valor razonable, en la fecha de adquisición; cualquier exceso de la contraprestación pagada sobre los activos netos identificados, se reconoce como un crédito mercantil, el cual se somete a pruebas de deterioro ante la existencia de indicios y por lo menos una vez al año.

Al estimar el valor razonable de los activos netos identificables, la Entidad utiliza los datos de mercado observables en la medida en que estén disponibles. Cuando los datos de entrada del nivel 1 no están disponibles, la Entidad contrata un valuador calificado independiente para llevar a cabo la valuación. El Comité de valuación trabaja de manera conjunta con el valuador calificado independiente para establecer las técnicas de valuación y los datos de entrada apropiados.

Recuperabilidad de los activos por impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos activos se reconocen principalmente 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 una estimación para determinar los activos por impuestos a la utilidad diferidos que se pueden reconocer, en base a la secuencia temporal probable y el nivel de beneficios fiscales futuros con las futuras estrategias de planificación fiscal.

5. Combinación de negocios

A continuación, se describen las operaciones que califican como combinación de negocios las cuáles han sido reconocidas utilizando el método de compra a partir de la fecha de adquisición:

Adquisición de Vigor – El 26 de octubre de 2017, Grupo Lala adquirió, a través de una de sus subsidiarias, el 99.9989% de las acciones de Vigor a FB Participações S. A., JBS S. A. y Arla Foods International A/S (“Vendedores”) y de manera indirecta, el 100% de Dan Vigor Indústria e Comércio de Laticínios Limitada (“Dan Vigor”), como entidad subsidiaria de Vigor, y el 50% de las acciones de Itambé Alimentos S. A. (“Itambé”), como una inversión asociada de Vigor (en su conjunto “la Transacción”). Esta adquisición forma parte de la estrategia de crecimiento de Grupo Lala y marcó la entrada de la Entidad al mercado de lácteos en Sudamérica, en línea con la visión de ser la empresa preferida de lácteos en el continente americano.

La Transacción califica como una combinación de negocios de acuerdo con los requerimientos de la IFRS 3 Combinaciones de negocios, por lo cual aplicará el método de adquisición para medir los activos adquiridos y los pasivos asumidos en la transacción. El valor de la transacción libre de deuda neta y de variaciones en capital de trabajo, incluyendo el 50% de las acciones de Itambé, ascendió a R\$4,043,488 (equivalentes a \$24,021,414 / \$22,354,685 neto de efectivo adquirido), monto que posteriormente fue ajustado a R\$3,986,727 (equivalente a \$23,690,521) al completar la aplicación del método de adquisición, los cuales fueron pagados en efectivo y que están sujetos a ajustes contractuales definidos entre las partes. Para llevar a cabo la adquisición, la Entidad contrató créditos puente de corto plazo, que son garantizados por dos de sus subsidiarias (ver Nota 13).

En conformidad con la IFRS 3 que otorga un periodo de doce meses para completar la asignación del precio de compra a partir de la fecha de adquisición, a la fecha de presentación de los estados financieros



consolidados, la Entidad concluyó con el proceso de completar la asignación del precio de compra a los activos netos identificados en la transacción. Esta asignación se llevó a cabo con apoyo de valuadores independientes para la determinación de los valores razonables de ciertos activos al 26 de octubre de 2017.

A continuación, se presentan los valores definitivos de los activos netos adquiridos condensados al 26 de octubre de 2017:

	Al 26 de octubre de 2017 (Previamente reportado)	Ajustes	Al 26 de octubre de 2017 (Reestructurado)
Contraprestación transferida	\$ 24,021,414	\$ -	\$ 24,021,414
Ajuste en precio de adquisición	-	(330,893)	(330,893)
Contraprestación transferida ajustada	<u>24,021,414</u>	<u>(330,893)</u>	<u>23,690,521</u>
Contraprestación transferida, neto del efectivo adquirido	<u>\$ 22,354,685</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 22,023,792</u>
Activos adquiridos y pasivos asumidos identificables:			
Efectivo y equivalentes	\$ 1,666,729	\$ -	\$ 1,666,729
Clientes	2,005,579	-	2,005,579
Impuestos por recuperar	1,965,392	-	1,965,392
Otras cuentas por cobrar	218,381	-	218,381
Inventarios	1,080,915	168,308	1,249,223
Pagos anticipados	215,372	-	215,372
Propiedades, planta y equipo, neto	3,776,240	168,967	3,945,207
Activos intangibles	339,178	4,242,613	4,581,791
Otros activos, neto	96,584	5,801,920	5,898,504
Inversiones en asociadas	2,783,061	437,044	3,220,105
Impuestos a la utilidad diferidos	<u>132,305</u>	<u>-</u>	<u>132,305</u>
Activo total	<u>\$ 14,279,736</u>	<u>\$ 10,818,852</u>	<u>\$ 25,098,588</u>
Pasivo:			
Préstamo a corto plazo	\$ 6,221,896	\$ -	\$ 6,221,896
Proveedores	1,609,498	-	1,609,498
Impuestos a la utilidad por pagar	309,017	-	309,017
Beneficios a los empleados	257,520	-	257,520
Impuestos y otras cuentas por pagar	208,012	174	208,186
Deuda a largo plazo	1,172,082	-	1,172,082
Impuestos a la utilidad diferidos	691,222	1,712,202	2,403,424
Impuestos por pagar a largo plazo	882,064	-	882,064
Otras cuentas por pagar a largo plazo (Nota 18)	<u>1,593,072</u>	<u>5,782,964</u>	<u>7,376,036</u>
Pasivo total	<u>12,944,383</u>	<u>7,495,340</u>	<u>20,439,723</u>
Activos netos adquiridos	<u>\$ 1,335,353</u>	<u>\$ 3,323,512</u>	<u>\$ 4,658,865</u>
Crédito mercantil	<u>\$ 22,686,061</u>	<u>\$ (3,323,512)</u>	<u>\$ 19,031,656</u>



Derivado de la conclusión de la asignación del precio de compra mencionado en el párrafo anterior, los estados financieros consolidados de la Entidad, reportados al y por el año terminado el 31 de diciembre de 2017, fueron reestructurados. A continuación, se presentan los efectos de dicha reestructuración de manera condensada.

	Al 31 de diciembre de 2017 (Previamente reportado)	Ajustes	Al 31 de diciembre de 2017 (Reestructurado)
Estado condensado de posición financiera:			
Activo circulante	\$ 22,582,321	\$ 426,979	\$ 23,009,300
Activo no circulante	<u>55,308,188</u>	<u>6,578,699</u>	<u>61,886,887</u>
Total del activo	<u>\$ 77,890,509</u>	<u>\$ 7,005,678</u>	<u>\$ 84,896,187</u>
Estado condensado de resultados y otros resultados integrales			
Pasivo circulante	\$ 40,352,108	\$ 62,684	\$ 40,414,792
Pasivo no circulante	7,197,831	7,326,201	14,524,032
Total del pasivo	<u>47,549,939</u>	<u>7,388,885</u>	<u>54,938,824</u>
Capital contable	<u>30,340,570</u>	<u>(383,207)</u>	<u>29,957,363</u>
Total del pasivo y capital contable	<u>\$ 77,890,509</u>	<u>\$ 7,005,678</u>	<u>\$ 84,896,187</u>
Estado condensado de resultados y otros resultados integrales			
Ventas netas	\$ 62,540,248	\$ -	\$ 62,540,248
Otros ingresos de operación (i)	665,982	(488,065)	177,917
Costos y gastos	57,031,541	86,470	57,118,011
Utilidad de operación	6,174,689	(574,535)	5,600,154
Costo integral de financiamiento	(642,881)	6,310	(636,571)
Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos	2,393	-	2,393
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	5,534,201	(568,225)	4,965,976
Impuestos a la utilidad	2,196,301	(195,341)	2,000,960
Utilidad neta del ejercicio	3,337,900	(372,884)	2,965,016
Otros resultados integrales	<u>232,932</u>	<u>(10,323)</u>	<u>222,609</u>
Resultado integral del año	<u>\$ 3,570,832</u>	<u>\$ (383,207)</u>	<u>\$ 3,187,625</u>

- i. Con base en los términos del acuerdo firmado entre Grupo Lala y los Vendedores, Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais Ltda. ("CCPR"), tenía un derecho de preferencia (*right of first refusal*) para adquirir las acciones de Itambé en poder de Vigor, en caso de que ocurriera un cambio de control sobre Vigor. Por lo tanto, el 21 de septiembre de 2017, CCPR notificó a Vigor su intención de ejercer su derecho de preferencia para adquirir el 50% de las acciones de Itambé propiedad de Vigor, formalizándose dicha adquisición el día 4 de diciembre de 2017. El precio de la venta de Itambé fue de R\$ 552,543 (equivalentes a \$3,222,652). Al completar el método de adquisición de Vigor en 2018, se reestructuró la ganancia registrada por esta operación en 2017, considerando el valor de venta de Itambé como el valor razonable de la inversión en acciones reconocida al momento de la compra de Vigor, por lo que la ganancia previamente reconocida se eliminó.



Los resultados de las operaciones adquiridas han sido incluidos en los estados financieros consolidados desde la fecha de adquisición, por lo tanto, los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales para el año 2017 no son comparables con los del año actual.

El estado consolidado de flujo de efectivo en 2017 presenta la incorporación de las operaciones adquiridas de la Entidad en un solo renglón dentro de la actividad de inversión, neto del efectivo adquirido.

Los ingresos y la utilidad neta por el periodo de 2 meses terminado al 31 de diciembre de 2017 que contribuye el negocio adquirido ascienden a \$2,348,257 y \$73,998 respectivamente.

Si la adquisición de Vigor se hubiera concretado el 1 de enero de 2017, la Entidad estima que los ingresos y la utilidad neta se hubieran incrementado y disminuido en \$11,495,587 y \$(87,741), respectivamente.

6. Efectivo y equivalentes

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Entidad tiene los siguientes saldos de efectivo y equivalentes:

	2018	2017
Caja chica	\$ 1,008	\$ 3,794
Bancos	980,036	974,602
Efectivo restringido	7,854	57,769
Inversiones disponibles a la vista	<u>1,561,220</u>	<u>5,697,217</u>
	<u>\$ 2,550,118</u>	<u>\$ 6,733,382</u>

7. Cuentas por cobrar a clientes

Un análisis de las cuentas por cobrar a clientes al 31 de diciembre 2018 y 2017, se muestra a continuación:

	2018	2017
Cuentas por cobrar a clientes	\$ 6,871,164	\$ 7,060,007
Estimación de deterioro de cuentas por cobrar	<u>(425,868)</u>	<u>(113,388)</u>
	<u>\$ 6,445,296</u>	<u>\$ 6,946,619</u>

Las cuentas por cobrar a clientes no generan intereses y el plazo de crédito promedio sobre las ventas es de 35 días.

Con respecto al riesgo crediticio en sus cuentas por cobrar, a partir del 1 de enero de 2018, la Entidad evalúa y valora el riesgo de sus activos financieros por cobrar, como se describe en la Nota 19.

Movimientos en la estimación de deterioro de cuentas por cobrar previo a la adopción de IFRS 9

Saldos al inicio del año 2017	\$ 62,379
Adquisición de negocios	32,590
Pérdidas por deterioro reconocidas sobre las cuentas por cobrar	67,480
Cancelaciones	(47,692)
Resultado de conversión de moneda extranjera	<u>(1,369)</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2017	\$ 113,388
Efecto por adopción inicial de IFRS 9	236,753
Saldo ajustado al 1 de enero de 2018	350,141
Pérdidas por deterioro reconocidas sobre las cuentas por cobrar	78,744
Cancelaciones	<u>(3,017)</u>
Saldo al 31 de diciembre de 2018	<u>\$ 425,868</u>



Adicionalmente, derivado de la adopción del nuevo modelo de deterioro bajo IFRS 9, a continuación, se presentan los movimientos de la estimación por deterioro de cuentas por cobrar en 2018, con el nuevo modelo de pérdidas esperadas utilizado por la Entidad:

	México	Brasil	Estados Unidos	CAM	Total
Valor en libros expuesto al riesgo	4,362,422	1,930,741	365,108	212,893	6,871,164
Saldo inicial de la estimación de deterioro de cuentas por cobrar	283,334	45,900	14,916	5,991	350,141
Incrementos en la reserva	78,744	-	-	-	78,744
Cancelaciones de la reserva	-	(756)	(177)	(2,084)	(3,017)
Saldo final de la estimación de deterioro de cuentas por cobrar	<u>\$ 362,078</u>	<u>\$ 45,144</u>	<u>\$ 14,739</u>	<u>\$ 3,907</u>	<u>\$ 425,868</u>

	Rango de Probabilidades de Incumplimiento								Severidad de la Pérdida
	Vigente	1-30	30-60	60-90	90-120	120-150	150-180	+180	
México									
<i>Evaluación Individual</i>	0.12%-0.37%	1.13%-3.17%	6.60%-17.50%	15.84%-20.27%	20.06%-37.57%	22.76%-47.41%	35.84%-70.97%	100%	0%
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.10%-0.18%	0.47%-0.91%	4.83%-8.64%	12.85%-20.48%	20.57%-31.46%	35.67%-47.41%	61.07%-70.97%	100%	100%
Brasil									
<i>Evaluación Individual</i>	0.03%-0.51%	0.44%-16.83%	1.34%-60.20%	4.97%-79.82%	16.92%-88.42%	37.31%-92.68%	65.35%-98.14%	100%	0%
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.11%	2.06%	6.62%	11.51%	22.92%	25.76%	68.48%	100%	100%
Estados Unidos									
<i>Evaluación Individual</i>	0.30%	0.45%	33.46%	100%	100%	0%			
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.03%-8.81%	0.37%-55.62%	28.33%-100%	56.21%-100%	100%	100%			
CAM									
<i>Evaluación Individual</i>	0.00% - 0.63%	0.00% - 2.34%	0.00% - 29.94%	0.00% - 100%	100%	0%			
<i>Evaluación Colectiva</i>	0.00% - 5.48%	0.00% - 20.05%	0.00% - 73.92%	0.00% - 86.86%	100%	100%			

La variación en la estimación de deterioro de cuentas por cobrar por \$88,898 en el año terminado el 31 de diciembre de 2018, se debió principalmente a los cambios en la estimación de probabilidades de incumplimiento y del porcentaje de recuperación, asignados a los diferentes grupos de clientes de los segmentos en los que opera la Entidad, los cuales reflejaron un incremento del riesgo crediticio sobre los activos financieros. Los incrementos en la estimación por deterioro de cuentas por cobrar se reconocen en el estado consolidado de resultados dentro del rubro de gastos de venta.

La Entidad no mantiene ningún tipo de garantía o colateral que mitigue la exposición al riesgo de crédito de los activos financieros.



Cuentas por cobrar a clientes bajo factoraje financiero.

Al 31 de diciembre de 2017, la Entidad mantiene un total de R\$290,218 (equivalente a \$1,731,441) de sus cuentas por cobrar a clientes cedidas a los bancos Original y Daycoval a través de la figura de factoraje financiero. La Entidad no ha dado de baja las cuentas por cobrar cedidas en factoraje, ya que de acuerdo a los términos contractuales los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo financiero no han sido transferidos, por lo que se reconoce un pasivo dentro de la deuda a corto plazo por el mismo importe, el cual es exigible dos días después de que la Entidad recupera las cuentas por cobrar. Al 31 de diciembre de 2017 la Entidad tiene los siguientes saldos:

	2017	2017
	Miles de reales	Equivalente a pesos
Cuentas por cobrar a clientes bajo factoraje financiero	R\$ 290,218	\$ 1,731,441
Cartera cobrada pendiente de enterar a los bancos	<u>48,092</u>	<u>286,906</u>
Deuda total reconocida (Nota 13)	<u>R\$ 338,310</u>	<u>\$ 2,018,347</u>

Al 31 de diciembre de 2018 la Entidad no mantiene transacciones de factoraje financiero en las que las cuentas por cobrar cedidas no hayan calificado para ser dadas de baja.

8. Impuestos por recuperar

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Entidad tiene los siguientes saldos de impuestos por recuperar:

	2018	2017
Impuestos por recuperar a corto plazo:		
IVA	\$ 1,926,873	\$ 1,957,598
ICMS y otros	62,212	150,313
PIS y COFINS	381,046	161,679
Impuestos a la utilidad por recuperar	<u>1,261,573</u>	<u>549,363</u>
Total	<u>\$ 3,631,704</u>	<u>\$ 2,818,953</u>
Impuestos por recuperar a largo plazo:		
PIS y COFINS a la fecha de adquisición ⁽ⁱ⁾	\$ 1,154,776	\$ 1,450,430
ICMS	<u>461,174</u>	<u>287,149</u>
Total	<u>\$ 1,615,950</u>	<u>\$ 1,737,579</u>

- i. La Entidad mantiene PIS y COFINS provenientes de la adquisición de Vigor. De acuerdo con los términos contractuales establecidos en dicha adquisición, cuando Vigor utilice, recupere u obtenga algún beneficio de dichos impuestos por recuperar, se obliga a pagar el mismo importe a sus anteriores accionistas, consecuentemente se reconoce un pasivo por el mismo importe dentro de otras cuentas por pagar a corto y largo plazo, según corresponda el periodo de recuperación esperado.



Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, el periodo de recuperación de los impuestos al consumo por recuperar es como sigue:

	2018	2017
IVA, ICMS y PIS y COFINS:		
De 1 a 60 días	\$ 656,624	\$ 692,428
De 61 a 120 días	564,841	463,705
De 121 a 365 días	1,389,557	1,113,457
Más de 365 días	<u>1,375,059</u>	<u>1,737,579</u>
	<u>\$ 3,986,081</u>	<u>\$ 4,007,169</u>

9. Inventarios

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Entidad tiene los siguientes saldos de inventarios:

	2018	2017
Productos terminados	\$ 1,806,697	\$ 2,000,982
Producción en proceso	538,600	519,737
Materia prima y empaque	2,210,005	2,153,497
Refacciones	341,127	436,368
Tarimas y canastillas	<u>322,454</u>	<u>318,686</u>
	<u>\$ 5,218,883</u>	<u>\$ 5,429,270</u>

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la merma de producto terminado reconocida en resultados asciende a \$839,045 y \$858,861, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 no existían inventarios dados en garantía.

10. Propiedades, planta y equipo, neto

a) Las propiedades, planta y equipo, al 31 de diciembre 2018 y 2017, se integran como sigue:

	Saldo inicial 31 de diciembre de 2017	Altas	Bajas	Depreciación	Efecto de conversión	Saldo final 31 de diciembre de 2018
Costo:						
Terrenos	\$ 2,642,622	\$ 55,718	\$ (17,329)	\$ -	\$ (208,027)	\$ 2,472,984
Edificios	5,106,192	387,266	(43,394)	-	(139,127)	5,310,937
Mejoras a locales arrendados	504,837	64,787	(9,953)	-	(57,542)	502,129
Maquinaria y equipo	18,785,836	1,096,501	(528,259)	-	(713,549)	18,640,529
Equipo de transporte	6,196,953	146,992	(338,173)	-	(76,183)	5,929,589
Mobiliario y otros	<u>3,143,214</u>	<u>223,468</u>	<u>(97,852)</u>	<u>-</u>	<u>(40,835)</u>	<u>3,227,995</u>
	36,379,654	1,974,732	(1,034,960)	-	(1,235,263)	36,084,163
Depreciación acumulada:						
Edificios	(2,789,081)	-	10,912	(221,013)	110,078	(2,889,104)
Mejoras a locales arrendados	(219,015)	-	5,218	(22,955)	2,676	(234,076)
Maquinaria y equipo	(4,227,882)	-	146,246	(1,082,429)	337,580	(4,826,485)
Equipo de transporte	(3,562,867)	-	408,608	(527,415)	12,930	(3,668,744)
Mobiliario y otros	<u>(2,001,800)</u>	<u>-</u>	<u>74,515</u>	<u>(287,560)</u>	<u>26,449</u>	<u>(2,188,396)</u>
	(12,800,645)	-	645,499	(2,141,372)	489,713	(13,806,805)
Propiedades, planta y equipo, neto	<u>\$ 23,579,009</u>	<u>\$ 1,974,732</u>	<u>\$ (389,461)</u>	<u>\$ (2,141,372)</u>	<u>\$ (745,550)</u>	<u>\$ 22,277,358</u>



	Saldo inicial 31 de diciembre de 2016	Adquisición de negocios	Altas	Bajas	Depreciación	Efecto de conversión	Saldo final 31 de diciembre de 2017
Costo:							
Terrenos	\$ 1,395,877	\$ 1,163,920	\$ 94,682	\$ (21,422)	\$ -	\$ 9,565	\$ 2,642,622
Edificios	3,921,448	662,490	586,013	(23,012)	-	(40,747)	5,106,192
Mejoras a locales arrendados	341,968	119,689	56,570	(11,431)	-	(1,959)	504,837
Maquinaria y equipo	14,692,735	1,992,906	2,469,334	(353,627)	-	(15,512)	18,785,836
Equipo de transporte	6,418,625	1,903	319,447	(458,256)	-	(84,766)	6,196,953
Mobiliario y otros	<u>2,863,863</u>	<u>4,299</u>	<u>404,055</u>	<u>(102,767)</u>	<u>-</u>	<u>(26,236)</u>	<u>3,143,214</u>
	29,634,516	3,945,207	3,930,101	(970,515)	-	(159,655)	36,379,654
Depreciación acumulada:							
Edificios	(2,684,711)	-	-	8,702	(128,616)	15,544	(2,789,081)
Mejoras a locales arrendados	(212,234)	-	-	6,644	(13,493)	68	(219,015)
Maquinaria y equipo	(3,600,110)	-	-	159,047	(791,665)	4,846	(4,227,882)
Equipo de transporte	(3,505,695)	-	-	419,572	(476,834)	90	(3,562,867)
Mobiliario y otros	<u>(1,774,059)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>67,703</u>	<u>(301,071)</u>	<u>5,627</u>	<u>(2,001,800)</u>
	<u>(11,776,809)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>661,668</u>	<u>(1,711,679)</u>	<u>26,175</u>	<u>(12,800,645)</u>
Propiedades, planta y equipo, neto	<u>\$ 17,857,707</u>	<u>\$ 3,945,207</u>	<u>\$ 3,930,101</u>	<u>\$ (308,847)</u>	<u>\$ (1,711,679)</u>	<u>\$ (133,480)</u>	<u>\$ 23,579,009</u>

- b) Las principales adquisiciones y proyectos en construcción en el ejercicio son los siguientes: Desarrollo de la nueva planta de carnes frías con sede en la ciudad de Tizayuca, Hidalgo en México; línea de proceso para envasado y embalaje de los productos Lala 100 en la planta ubicada en Irapuato, México; construcción de la nueva Planta “Quesos 2” dentro de complejo ubicado en la ciudad de Torreón; conclusión de crecimiento Planta “Quesos” ubicada en la ciudad de Torreón, México; renovación de la flotilla de distribución secundaria, construcción de nueva planta de UHT y helados en Costa Rica; y construcción de planta de lácteos y helados en Guatemala.

11. Crédito mercantil

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la integración del crédito mercantil se muestra a continuación:

	2018	2017
Saldo al inicio del año	\$ 22,196,198	\$ 3,109,194
Crédito mercantil generado por adquisición	-	19,031,656
Efecto de conversión	<u>(3,057,095)</u>	<u>55,348</u>
Saldo al cierre del año	<u>\$ 19,139,103</u>	<u>\$ 22,196,198</u>

Evaluación del deterioro del crédito mercantil:

La Entidad realizó sus pruebas anuales de deterioro del valor del crédito mercantil al 31 de diciembre de 2018 y 2017, 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 adquisiciones de negocios realizadas en México, Centroamérica, Estados Unidos y Brasil.



a. **Asignación del crédito mercantil a las unidades generadoras de efectivo**

Las principales unidades generadoras de efectivo que dieron origen a un crédito mercantil y sus valores en libros se describen a continuación:

	2018	2017
México	\$ 132,019	\$ 132,019
Centroamérica	609,845	578,824
Estados Unidos	2,366,548	2,372,866
Brasil	<u>16,030,691</u>	<u>19,112,489</u>
	<u>\$ 19,139,103</u>	<u>\$ 22,196,198</u>

México

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 9.3% y 9.9% en 2018 y 2017, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de cinco años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 4.0% en 2018 y 2017, la cual es la tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Centroamérica

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 12.4% y 14.7% en 2018 y 2017, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de cinco años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual del 9.0% en 2018 y 2017, la cual es la tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Estados Unidos

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 5.9% y 8.7% en 2018 y 2017, respectivamente.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así



como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de cinco años (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 3.0% en 2018 y 2017, la cual es la tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Brasil

El monto recuperable de esta unidad generadora de efectivo se determina con base en un cálculo del valor en uso, que utiliza las proyecciones de flujo de efectivo basadas en los presupuestos financieros aprobados por la administración vigentes por un periodo de cinco años, y una tasa de descuento anual específica del país en el que opera basada en el costo ponderado de capital (WACC) de 10.6% en 2018.

Las proyecciones de los flujos de efectivo durante el periodo presupuestado se basan en las últimas tendencias conocidas, como participación en el mercado y niveles de precios esperados, tamaño del mercado en el que operan, comportamiento de los principales costos de materias primas e insumos, así como las erogaciones necesarias para mantener los activos fijos en condiciones de uso. Los flujos de efectivo que exceden ese periodo de diez años en 2018 (valor terminal) se determinaron usando una tasa de crecimiento perpetuo anual de 4.8% en 2018, la cual es la tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que se opera. La administración considera que cualquier posible cambio razonable en los supuestos clave sobre los cuales se basa el importe recuperable, no causaría que el valor en libros total excediera el importe recuperable total de la unidad generadora de efectivo.

Supuestos clave en la estimación

Los supuestos clave, utilizados en los cálculos del valor de uso para las unidades generadoras de efectivo son las siguientes:

Participación en el mercado presupuestada	Se considera que la participación promedio ponderada en los mercados donde se tiene presencia se mantiene, no obstante, dichos mercados, tales como yogurt bebible, leches saborizadas y otros derivados presentan una estimación de crecimiento mayor a las categorías tradicionales. Los valores asignados al supuesto reflejan esta tendencia, el cual es consistente con los planes de la administración de enfocar sus operaciones en esos mercados.
Margen bruto presupuestado	Los márgenes brutos proyectan mejoras esperadas por eficiencias y productividades en la gestión operativa. La administración anticipa que durante el siguiente año las mismas generarán variaciones de 3.7%, 0.8%, (0.3%), y 3.4% en los siguientes años se consideran eficiencias equivalentes a 3.4%, 0.9%, 0.2% y 2.3% en promedio anual, en las unidades generadoras de efectivo México, Centroamérica, Estados Unidos y Brasil, respectivamente, las cuales son razonablemente alcanzables.
Inflación en los precios de materia prima	Los valores asignados al supuesto clave son consistentes con fuentes de información externa, considerando índices de precios en países donde compran materias primas.



- a. La Entidad 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, como se muestra a continuación:

Unidad generadora de efectivo	Diferencia entre valor en libros y valor en uso	Diferencia entre el valor en libros y valor en uso con sensibilidad en tasas			
		Tasa de descuento		Tasa de crecimiento perpetuo	
		+ 1%	- 1%	+ 1%	- 1%
México	\$ 40,239	\$ 13,074	\$ 78,901	\$ 71,861	\$ 17,877
Centroamérica	713,543	214,410	1,368,094	1,220,277	326,041
Estados Unidos	802,032	(84,366)	2,829,694	2,423,250	82,081
Brasil	\$ 1,781,852	\$ 6,076,016	\$ 19,907,131	\$ 16,854,945	\$ 8,201,679

12. Activos intangibles

- a) Activos intangibles se integra al 31 de diciembre de 2018 y 2017, como sigue:

	Vida útil estimada	Saldo inicial al 31 de diciembre de 2017	Adquisición de negocios	Inversiones en el año	Amortización y deterioro	Efecto conversión	Saldo final al 31 de diciembre de 2018
Vida indefinida:							
Marcas (i)		\$ 5,629,457	\$ -	\$ -	\$ (17,006)	\$ (638,014)	\$ 4,974,437
Fórmulas (i)		80,343	-	-	-	644	80,987
Vida definida:							
Licencias	5 a 20 años	618,440	-	174,950	-	(61,335)	732,055
Acuerdos comerciales (ii) y otros	10 a 20 años	1,265,155	-	-	-	(157,238)	1,107,917
Amortización acumulada:							
Licencias		(316,267)	-	-	(120,129)		(436,396)
Acuerdos comerciales y otros		(284,329)	-	-	(43,581)	(5,133)	(333,043)
		<u>\$ 6,992,799</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 174,950</u>	<u>\$ (180,716)</u>	<u>\$ (861,076)</u>	<u>\$ 6,125,957</u>
	Vida útil estimada	Saldo inicial al 31 de diciembre de 2016	Adquisición de negocios	Inversiones en el año	Amortización	Efecto conversión	Saldo final al 31 de diciembre de 2017
Vida indefinida:							
Marcas (i)		\$ 1,548,425	\$ 4,137,853	\$ -	\$ -	\$ (56,821)	\$ 5,629,457
Fórmulas (i)		80,987	-	-	-	(644)	80,343
Vida definida:							
Licencias	5 a 20 años	407,346	111,735	104,724	-	(5,365)	618,440
Acuerdos comerciales (ii) y otros	10 a 20 años	907,081	412,655	-	-	(54,581)	1,265,155
Amortización acumulada:							
Licencias		(221,190)	-	-	(95,077)	-	(316,267)
Acuerdos comerciales y otros		(177,523)	(80,452)	-	(30,217)	3,863	(284,329)
		<u>\$ 2,545,126</u>	<u>\$ 4,581,791</u>	<u>\$ 104,724</u>	<u>\$ (125,294)</u>	<u>\$ (113,548)</u>	<u>\$ 6,992,799</u>



- (i) Durante 2018 y 2017, se registraron diversas inversiones en intangibles, patentes, propiedad intelectual, marcas comerciales y procesos de operación, que provienen principalmente de las adquisiciones de negocios como se muestra en la Nota 5.

Marcas: incluyen el valor de las marcas adquiridas por la Entidad. Las principales marcas que se mantienen registradas son: Nutrileche, Volcanes, Eskimo, Promised land, Skim Plus, La Perfecta, Vigor, Danubio, Amelia, Leco, Fong, Carmelita, Mesa, Serrabella, Faixa Azul y Doriana.

- (ii) Acuerdos comerciales: corresponden principalmente a contratos de no competencia en Centroamérica, relaciones con clientes de Centroamérica y Estados Unidos tras las adquisiciones de negocios realizadas por la Entidad.

13. Deuda a corto y largo plazo

- a) Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Entidad cuenta con préstamos a corto plazo los cuales se muestran a continuación:

Préstamos	Moneda	Tasa de interés	2018	2017
HSBC - Lei 4131 con vencimiento octubre 2019	R\$	CDI + 0.98%	\$ 1,618,697	\$ -
FINIMP 1 con vencimiento mayo 2019	R\$	4.66%	8,951	-
FINIMP 2 con vencimiento junio 2019	R\$	4.07%	8,937	-
FINIMP 3 con vencimiento junio 2019	R\$	4.05%	8,736	-
FINIMP 4 con vencimiento junio 2019	R\$	4.07%	8,730	-
Banamex con vencimiento en febrero 2018	\$	TF 7.60 %	-	2,850,000
JP Morgan con vencimiento en octubre 2018 (i)	\$	TIIE 28d+0.25% (ii)	-	8,593,610
BBVA Bancomer con vencimiento en octubre 2018 (i)	\$	TIIE 28d+0.25% (ii)	-	6,445,846
Santander con vencimiento en octubre 2018 (i)	\$	TIIE 28d+0.25% (ii)	-	6,445,846
Banco Original – Factoraje financiero	R\$	CDI+5.30%	-	2,018,347
			<u>\$ 1,654,051</u>	<u>\$ 26,353,649</u>

- (i) Comercializadora de Lácteos y Derivados, S. A. de C. V. y Abastecedora de Alimentos de México, S. A. de C. V., subsidiarias de la Entidad eran entidades garantes de los créditos utilizados para la adquisición de Vigor. Con fecha del 24 de noviembre de 2017, Vigor firmó un acuerdo obligándose a garantizar las obligaciones de la Entidad bajo estos contratos. Al 31 de diciembre de 2017 estos préstamos incluían costos de emisión y obtención de deuda capitalizados pendiente de amortizar por: (i) \$15,988, \$11,353 y \$11,353.
- (ii) Spread variable, el cual incrementa conforme se mantiene el crédito de acuerdo a lo siguiente:

Meses	TIIE 28d+
1-3	+0.25%
4-6	+0.40%
7-9	+0.65%
10-12	+0.88%



b) A continuación, se presenta un análisis de deuda a largo plazo al 31 de diciembre 2018 y 2017.

Préstamos	2018			Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante	A largo plazo
BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2023 (i)	\$	TIE 28 + 0.65%	\$ 1,418,802	\$ 106,279	\$ 1,312,523
JPM con vencimiento en junio 2023(ii)	\$	TIE 28 + 0.65%	1,302,679	97,597	1,205,082
Scotiabank con vencimiento en junio 2023 (iii)	\$	TIE 28 + 0.65%	888,190	66,543	821,647
Santander con vencimiento en junio 2023 (iv)	\$	TIE 28 + 0.65%	1,421,104	106,469	1,314,635
HSBC con vencimiento en junio 2023 (v)	\$	TIE 28 + 0.65%	888,190	66,543	821,647
Cebur Lala 18 con vencimiento en febrero 2028 (vi)	\$	Tasa Fija 9.17%	5,977,473	-	5,977,473
Cebur Lala 18-2 con vencimiento en marzo 2023 (vii)	\$	TIE 28d + 0.50%	3,986,340	-	3,986,340
Cebur Lala 18- 3 con vencimiento en abril 2021 (viii)	\$	TIE 28d + 0.40%	2,985,812	-	2,985,812
CITI Banamex con vencimiento en marzo 2023 (ix)	\$	TIE 28d + 0.75%	2,365,104	272,729	2,092,375
Bank of America con vencimiento en abril 2023 (x)	\$	TIE 28d + 0.725%	2,340,012	-	2,340,012
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2022	R\$	2.50%	12,531	3,208	9,323
BDMG - FINAME con vencimiento marzo 2023	R\$	3.00%	4,435	1,047	3,388
BDMG - FINAME con vencimiento febrero 2023	R\$	3.00%	16,440	3,960	12,480
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	2,356	482	1,874
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	4,299	850	3,449
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	471	96	375
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	757	155	602
BDMG - FINAME con vencimiento enero 2024	R\$	3.50%	5,239	1,071	4,168
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	474	87	387
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	123	23	100
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	314	58	256
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	314	58	256
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	116	21	95
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	381	70	311
BDMG - FINAME con vencimiento julio 2024	R\$	6.00%	493	89	404
BB - NCE con vencimiento marzo 2019	R\$	105.5% CDI	127,785	127,785	-
BB - CCB con vencimiento marzo 2020 (xi)	R\$	6.70%	1,017,780	17,594	1,000,186
SANTANDER con vencimiento enero 2019	R\$	5.00%	59,498	59,498	-
JP Morgan con vencimiento agosto 2022	US\$	3.4%	10,452	640	9,812
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en Julio 2019	US\$	7.5%	1,269	1,269	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en diciembre 2019	US\$	7.5%	808	808	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en octubre 2019	US\$	8.5%	1,331	1,331	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en marzo 2019	US\$	8.5%	1,561	1,235	-
Banco LAFISE Bancentro con vencimiento en octubre 2020	US\$	7.0%	333	333	326
Arrendamiento financiero con LAFISE Bancentro con vencimiento en noviembre 2020	US\$	De 7.5% - 8.5%	<u>1,905</u>	<u>1,087</u>	<u>818</u>
Total			<u>\$ 24,845,171</u>	<u>\$ 939,015</u>	<u>\$ 23,906,156</u>

Incluyen costos de emisión y obtención de deuda capitalizados pendiente de amortizar por: (i) 6,876 ; (ii) \$6,342; (iii) \$4,470 ;(iv) \$6,876 ; (v) \$4,470; (vi) \$22,527 ; (vii) \$13,660; (viii) \$14,188; (ix) \$9,896; (x) \$9,987 y (xi) \$5,482.



Préstamos	2017			Vencimiento	
	Moneda	Tasa de interés	Importe	Porción circulante	A largo plazo
LAFISE Bancentro con vencimiento en julio 2019	US\$	7.50%	\$ 3,327	\$ 2,055	\$ 1,272
LAFISE Bancentro con vencimiento en diciembre 2018	US\$	7.50%	1,293	1,293	-
LAFISE Bancentro con vencimiento en diciembre 2019	US\$	7.50%	1,554	751	803
LAFISE Bancentro con vencimiento en octubre 2019	US\$	8.50%	2,832	1,483	1,349
LAFISE Bancentro con vencimiento en marzo 2020	US\$	7.00%	2,709	1,137	1,572
LAFISE Bancentro con vencimiento en octubre 2019	US\$	7.50%	706	373	333
BBVA Bancomer con vencimiento en junio 2021	US\$	Libor + 2.23	67,554	19,656	47,898
Arrendamiento financiero con LAFISE Bancentro con vencimiento noviembre 2020	US\$	De 7.5% - 8.5%	4,493	2,968	1,525
Arrendamiento financiero con Imbera Total, S. A. de C. V. con vencimiento junio 2018	US\$	De 5.54% - 5.74%	328	328	-
China - Lei 4131 con vencimiento noviembre 2018	US\$	97.7% CDI	256,387	256,387	-
China - Lei 4131 con vencimiento noviembre 2018	US\$	98.0% CDI	250,451	250,451	-
HSBC - Lei 4131 con vencimiento octubre 2019	US\$	CDI + 0.98%	1,663,812	6,038	1,657,774
HSBC - Lei 4131 con vencimiento octubre 2019	US\$	CDI + 1.02%	415,057	614	414,443
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2022	R\$	2.50%	18,757	3,830	14,927
BDMG - FINAME con vencimiento marzo 2023	R\$	3.00%	6,527	1,253	5,274
BDMG - FINAME con vencimiento febrero 2023	R\$	3.00%	24,317	4,731	19,586
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	3,389	573	2,816
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	5,238	113	5,125
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	746	185	561
BDMG - FINAME con vencimiento noviembre 2023	R\$	3.50%	2,190	1,283	907
BDMG - FINAME con vencimiento enero 2024	R\$	3.50%	7,260	1,014	6,246
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	662	101	561
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	167	30	137
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	436	72	364
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	436	72	364
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	155	24	131
BDMG - FINAME con vencimiento junio 2024	R\$	6.00%	558	84	474
BDMG - FINAME con vencimiento julio 2024	R\$	6.00%	704	107	597
China - NCE con vencimiento septiembre 2028	R\$	CDI + 1.20%	305,839	305,839	-
BB - NCE con vencimiento marzo 2019	R\$	105.5% CDI	305,919	156,785	149,134
Bradesco - NCE con vencimiento mayo 2018	R\$	129.9% CDI	320,017	320,017	-
BB - FINAME con vencimiento abril 2021	R\$	5.50%	376	113	263
BB - FINAME con vencimiento julio 2021	R\$	6.50%	90	30	60
BB - FINAME con vencimiento septiembre 2021	R\$	6.50%	304	74	230
Santander - CCB con vencimiento abril 2018	R\$	10.10%	319,072	319,072	-
Itaú - CCB con vencimiento noviembre 2018	R\$	CDI + 1.90%	301,424	301,424	-
Santander - CCB con vencimiento enero 2018	R\$	120.0% CDI	64,486	64,486	-
Safra - CCB con vencimiento marzo 2018	R\$	CDI + 1.52%	245,117	245,117	-
JP Morgan Chase Bank con vencimiento agosto 2022	US\$	TF 3.4%	13,124	2,626	10,498
Total			\$ 4,617,813	\$ 2,272,589	\$ 2,345,224

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

Año terminado al 31 de diciembre de	Capital
2019	\$ 2,617,308
2020	2,639,959
2021	5,127,580
2022	2,656,540
2023-28	13,562,609
Costos de emisión y obtención de deuda capitalizados pendiente de amortizar	(104,774)
	<u>\$ 26,499,222</u>



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

Al 31 de diciembre de 2018 los cambios en pasivos que derivan de actividades de financiamiento por préstamos bancarios de acuerdo al flujo de efectivo se integran como sigue:

Saldo inicial al 31 de diciembre de 2017	\$	30,971,462
Obtención de préstamos bancarios		45,007,049
Pago de préstamos bancarios		(49,075,597)
Costos pagados para obtención de deuda		(404,321)
Amortización de costos de deuda		247,832
Efectos cambiarios y de conversión		<u>(247,203)</u>
Saldo final al 31 de diciembre de 2018	\$	<u>26,499,222</u>

14. Impuestos a la utilidad

- a) Grupo Lala S. A. B. de C. V. y cada una de sus subsidiarias en México y el extranjero, están sujetas individualmente al pago del impuesto a la utilidad. Estos impuestos no se determinan con base en las cifras consolidadas de la Entidad, 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 en México para el ejercicio fiscal de 2014, establece que la tasa corporativa del Impuesto sobre la renta ("ISR") aplicable para el ejercicio 2014 y años subsecuentes, será del 30%.
- b) Las entidades subsidiarias, calculan el impuesto a la utilidad sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo a los regímenes específicos de cada país.

Las tasas estatutarias en los principales países donde opera Grupo Lala fueron las siguientes:

País	Tasa impositiva (%) 2018
México	30
Brasil	34
EUA ⁽ⁱ⁾	21
Costa Rica	30
Nicaragua	30
Guatemala	25

- i. Con fecha del 22 de diciembre de 2017 el presidente de Estados Unidos de América promulgó una reforma fiscal que tiene como objetivo incrementar la tasa de crecimiento de la economía de ese país, a través de menores tasas impositivas para las empresas y un código fiscal más sencillo, quedando la tasa impositiva en un 21% a partir de 2018 siendo un 35% para años anteriores.
- c) A continuación, se presenta un análisis de los impuestos a la utilidad causados y diferidos registrados en los resultados de las operaciones en los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017:

	2018	2017
Impuestos a la utilidad causado	\$ 2,203,689	\$ 2,195,316
Impuestos a la utilidad diferidos	<u>(1,240,515)</u>	<u>(194,356)</u>
Impuestos a la utilidad del periodo	<u>\$ 963,174</u>	<u>\$ 2,000,960</u>

- d) Impuestos a la utilidad reconocidos en otros resultados integrales.



	2018	2017
Impuestos causados		
Ganancia en instrumentos designados como coberturas en la adquisición de operaciones extranjeras	\$ -	\$ (105,931)
Impuestos diferidos		
Remediación de beneficios a los empleados	(8,360)	7,090
Coberturas de flujo de efectivo	<u>(63,803)</u>	<u>-</u>
Total impuestos a la utilidad reconocidos en otros resultados integrales	<u>\$ (72,163)</u>	<u>\$ (98,841)</u>

e) A continuación, se presenta un análisis de los impuestos a la utilidad diferidos:

	Saldo al 31 de diciembre de 2018	Saldo al 31 de diciembre de 2017
Activo por impuestos a la utilidad diferidos:		
Estimación por deterioro de cuentas por cobrar	\$ 41,578	\$ 6,794
Beneficios a los empleados	155,621	132,965
Provisiones	86,731	116,126
Proveedores	351,066	83,309
Pérdidas fiscales	676,653	113,946
Participación de los trabajadores en las utilidades	18,304	19,628
Propiedades, planta y equipo	102,050	85,251
Activos intangibles	3,169	-
Pagos anticipados	(8,877)	(11,563)
Efectos de conversión y otros	<u>1,861</u>	<u>-</u>
	<u>\$ 1,428,156</u>	<u>\$ 546,456</u>
Pasivo por impuestos a la utilidad diferidos:		
Propiedades, planta y equipo	\$ (628,749)	\$ (1,055,260)
Activos intangibles	(2,289,862)	(2,797,032)
Pagos anticipados	(36,755)	(70,890)
Estimación por deterioro de cuentas por cobrar	34,615	35,969
Beneficios a los empleados	126,410	164,240
Provisiones	54,587	352,121
Proveedores	211,475	136,443
Pérdidas fiscales	286,769	266,988
Participación de los trabajadores en las utilidades	4,472	5,552
Efectos de conversión y otros	<u>12,870</u>	<u>(35,335)</u>
Total	<u>\$ (2,224,168)</u>	<u>\$ (2,997,204)</u>



f) Las pérdidas fiscales pendientes de amortizar al 31 diciembre 2018 ascienden a lo siguiente:

Año de vencimiento	Importe	Perdidas Reservadas	Total 2018
2021	\$ -	\$ 324,990	\$ 324,990
2022	2,533	-	2,533
2023	10,419	65,839	76,258
2024	4,434	-	4,434
2025	2,029	-	\$2,029
2026	112,037	-	112,037
2027 en adelante	<u>3,088,788</u>	<u>126,390</u>	<u>3,215,178</u>
	<u>\$ 3,220,240</u>	<u>\$ 517,219</u>	<u>\$ 3,737,459</u>

Las pérdidas fiscales por amortizar se reservaron porque no existe una alta probabilidad de que puedan recuperarse.

g) A continuación, se presenta una conciliación entre la tasa del impuesto establecida por la ley y la tasa efectiva del impuesto reconocida contablemente por la Entidad:

	2018	2017
Tasa legal del impuesto	30%	30%
Gastos no deducibles	3%	1%
Exentos de nómina	4%	2%
Efecto inflacionario fiscal	5%	(3%)
Otras partidas	(5%)	3%
Efecto de diferentes tasas fiscales de subsidiarias extranjeras	5%	2%
Efectos de pérdidas fiscales	5%	4%
Cambio régimen SIBRA	<u>(14%)</u>	<u>-</u>
Tasa efectiva del impuesto	<u>33%</u>	<u>39%</u>

15. Beneficios a los empleados a corto plazo

Las obligaciones corrientes por beneficios a los empleados se detallan como sigue:

	2018	2017
Vacaciones y prima vacacional por pagar	\$ 237,631	\$ 278,994
Sueldos y salarios por pagar y otras provisiones	223,066	236,489
Bonos por pagar	94,731	155,699
Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)	<u>76,601</u>	<u>82,563</u>
	<u>\$ 632,029</u>	<u>\$ 753,745</u>



16. Obligaciones por arrendamientos financieros

Grupo Lala tiene en 2018 arrendamientos financieros en Centroamérica para equipo de reparto. En 2017 se tenían contratos de arrendamiento financiero para enfriadores, colocados en las instalaciones de los clientes, a fin de tener un lugar seguro y en condiciones adecuadas para la exhibición de los productos; en estos contratos no se incluían opciones de compra ni cláusulas de ajuste de precios, y la sociedad arrendataria específica es titular de 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:

	2018		2017	
	Pagos mínimos	Valor presente de los pagos	Pagos mínimos	Valor presente de los pagos
Menos de un año	\$ 1,087	\$ 1,087	\$ 3,299	\$ 3,299
De uno y cinco años	825	818	1,525	1,522
Total pagos mínimos por arrendamiento	1,912	1,905	4,824	4,821
Disminución por la carga financiera	- (7)	-	(3)	-
Valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento	<u>\$ 1,905</u>	<u>\$ 1,905</u>	<u>\$ 4,821</u>	<u>\$ 4,821</u>

Estos arrendamientos tienen una duración de cinco años. No hay restricción alguna para la Entidad respecto a la contratación de estos arrendamientos.

Los arrendamientos financieros se presentan en el rubro de deuda a largo plazo y su porción circulante en el estado de posición financiera.

17. Beneficios a los empleados por terminación y retiro

a) Planes de beneficios definidos

Las pensiones de retiro de las subsidiarias mexicanas se otorgan mediante planes de pensiones que cubren a todos los empleados no sindicalizados que cumplan 65 años de edad, con opción de jubilación anticipada a partir de los 50 años de edad. Las pensiones se determinan con base en las compensaciones de los empleados en su último año de trabajo, los años de antigüedad en la Entidad y su edad al momento del retiro. Las primas de antigüedad que se cubren al personal se determinan con base en lo establecido en la Ley Federal del Trabajo en México. Asimismo, se incluye la provisión de indemnizaciones provenientes de la obligación constructiva de la Indemnización Legal a edades avanzadas exclusivamente para personal sindicalizado.

Centroamérica

De acuerdo a legislación laboral en Nicaragua, el empleador tiene la obligación de pagar al trabajador una indemnización equivalente a un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo y veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año. En ningún caso la indemnización será menor de un mes ni mayor de cinco meses.

En Guatemala, el monto del beneficio será igual a un mes de salario por cada año de servicio.

Las tasas utilizadas en el estudio actuarial de las principales subsidiarias fueron las siguientes:



Al 31 de diciembre de 2018	México	Guatemala	Nicaragua
Descuentos de beneficios a los empleados	9.00%	8.25%	14.25%
Incremento salarial	4.00%	4.50%	7.75%
Tasa de rotación	25.00%	15.00%	19.00%
Mortalidad P.V. ¹	EMSSA ² 2009		

1 Porcentaje de Valuación.

2 EMSSA = Experiencia demográfica.

Al 31 de diciembre de 2017	México	Guatemala	Nicaragua
Descuentos de beneficios a los empleados	8.00%	6.75%	12.50%
Incremento salarial	4.00%	4.50%	7.75%
Tasa de rotación	25.00%	15.00%	19.00%
Mortalidad P.V. ¹	EMSSA ² 2009		

1 Porcentaje de Valuación.

2 EMSSA = Experiencia demográfica.

Los importes reconocidos en los resultados de estos planes de beneficios definidos, son:

Costo neto del periodo:	2018			2017		
	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados
Costo laboral	\$ 2,854	\$ 29,024	\$ 17,036	\$ 13,935	\$ 21,998	\$ 18,882
Costo financiero	<u>20,747</u>	<u>9,938</u>	<u>14,478</u>	<u>20,249</u>	<u>8,982</u>	<u>11,896</u>
Costo neto del periodo	<u>\$ 23,601</u>	<u>\$ 38,962</u>	<u>\$ 31,514</u>	<u>\$ 34,184</u>	<u>\$ 30,980</u>	<u>\$ 30,778</u>

Remediación del pasivo por beneficios definidos:	2018			2017		
	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados
Ajustes por experiencia	(1,006)	(4,834)	(22,672)	6,360	16,779	1,531
Partidas de los costos por beneficios definidos reconocidos en otros resultados integrales	<u>(1,006)</u>	<u>(4,834)</u>	<u>(22,672)</u>	<u>6,360</u>	<u>16,779</u>	<u>1,531</u>
Total	<u>\$ 22,595</u>	<u>\$ 34,128</u>	<u>\$ 8,842</u>	<u>\$ 40,544</u>	<u>\$ 47,759</u>	<u>\$ 32,309</u>

El importe incluido en los estados de posición financiera que surge de la obligación de la Entidad respecto a sus planes de beneficios definidos es el siguiente:

	2018	2017
Plan de pensiones	\$ 271,760	\$ 273,424
Prima de antigüedad	135,794	132,036
Beneficios al retiro para empleados sindicalizados	<u>187,855</u>	<u>180,338</u>
Total de beneficios a los empleados por terminación y retiro	<u>\$ 595,409</u>	<u>\$ 585,798</u>



Cambios en el valor presente de la obligación por beneficios definidos en el periodo:

	2018			2017		
	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados	Plan de pensiones	Prima de antigüedad	Beneficios al retiro para empleados sindicalizados
Obligación de beneficios proyectados al inicio del año	\$ 273,424	\$ 132,036	\$ 180,338	\$ 265,478	\$ 119,108	\$ 158,291
Costo reconocido en resultados:						
Costo laboral	2,854	29,024	17,036	13,935	21,998	18,882
Costo financiero	20,747	9,938	14,478	20,249	8,982	11,896
Subtotal incluido en resultados	23,601	38,962	31,514	34,184	30,980	30,778
Beneficios pagados	(24,259)	(30,370)	(3,352)	(32,598)	(34,831)	(10,513)
Revaluación de (beneficios) pérdidas incluidos en otro resultado integral:						
Ajustes por experiencia	(1,006)	(4,834)	(22,672)	6,360	16,779	1,531
Subtotal incluido en otros resultados integrales	(1,006)	(4,834)	(22,672)	6,360	16,779	1,531
Efecto de conversión	-	-	2,027	-	-	251
Obligación por beneficios definidos al final del año	<u>\$ 271,760</u>	<u>\$ 135,794</u>	<u>\$ 187,855</u>	<u>\$ 273,424</u>	<u>\$ 132,036</u>	<u>\$ 180,338</u>

b) Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento.

La sensibilidad de la tasa de descuento para los beneficios a los empleados es la siguiente:

Obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2018	México	Guatemala	Nicaragua
Obligación por beneficio definido	\$ 579,626	\$ 5,664	\$ 10,483
Tasa de descuento + 1%	\$ 530,710	\$ 5,039	\$ 10,086
Tasa de descuento - 1%	\$ 629,893	\$ 6,401	\$ 10,937
Impacto en la obligación por beneficios definidos			
Tasa de descuento + 1%	\$ (46,046)	\$ (625)	\$ (397)
Tasa de descuento - 1%	\$ 53,137	\$ 738	\$ 454

c) Los pagos proyectados de beneficios a ser pagados de los planes, son como sigue:

Años terminados al 31 de diciembre:	
2019	\$ 50,647
2020	42,833
2021	49,099
2022	51,022
2023	59,347
Próximos cinco años (2024-2028)	<u>393,044</u>
Total	<u>\$ 645,992</u>



18. Otras cuentas por pagar largo plazo

	2018	2017
Provisión por contingencias en adquisición de Vigor (Nota 24)	\$ 4,911,968	\$ 5,811,425
PIS y COFINS por recuperar a largo plazo (Nota 8)	913,885	1,450,430
Otros	<u>446,437</u>	<u>435,233</u>
Total	<u>\$ 6,272,290</u>	<u>\$ 7,697,088</u>

19. Instrumentos financieros y administración de riesgos financieros

Administración de capital (fuentes de financiamiento)

La Entidad administra su capital (fuentes de financiamiento) 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 Entidad consiste en deuda neta (los préstamos como se detalla en la Nota 13 compensados por saldos de efectivo y equivalentes de efectivo) y capital de la Entidad (compuesto por capital social, prima en emisión de acciones, utilidades acumuladas y la utilidad integral).

Para mantener la estructura de capital, la Entidad puede ajustar el pago de dividendos a los accionistas, o recomprar acciones, para lo cual la Entidad mantiene una reserva.

La Entidad no está sujeta a requerimientos externos de capital.

Índice de endeudamiento

El Consejo de Administración revisa la estructura de capital de la Entidad 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:

	2018	2017
Efectivo y equivalentes	\$ 2,550,118	\$ 6,733,382
Deuda	26,499,222	30,971,462
Deuda neta	<u>23,949,104</u>	<u>24,238,080</u>
Capital	<u>\$ 25,570,077</u>	<u>\$ 29,957,363</u>
Índice de deuda neta y capital	93.7%	80.9%

La deuda incluye la deuda a largo plazo y su porción circulante. El capital incluye capital social, prima en emisión de acciones, utilidades acumuladas y el resultado integral de la Entidad.

La Dirección de Administración y Finanzas revisa la estructura de capital de la Entidad de forma regular conforme a las necesidades operativas de la empresa. Anteriormente la estrategia de la administración era mantener el índice de deuda neta y capital como favorable, sin embargo, al 31 de diciembre de 2017 debido a la oportunidad que presentó la adquisición de Vigor, la Entidad adquirió deuda, por lo tanto, el índice de endeudamiento se ve afectado de forma importante. En 2018 la Entidad ha continuado con esfuerzos importantes para mitigar riesgos relacionados con la deuda, entre los que destaca la colocación de \$12,949,625 en certificados bursátiles en el mercado mexicano. Los recursos provenientes de estas emisiones se destinaron a pagar anticipadamente la deuda adquirida para la adquisición de Vigor (ver Nota 13).



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 instrumentos financieros de la Entidad por categoría, son los siguientes:

	2018	2017
Activos Financieros:		
Efectivo y efectivo restringido (i)	\$ 988,898	\$ 1,036,165
Medidos a valor razonable con cambios a través de resultados:		
Instrumentos financieros derivados	432,895	6,422
Medidos a costo amortizado		
Clientes (ii)	6,445,296	6,946,619
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	27,404	46,874
Equivalentes de efectivo (i)	1,561,220	5,697,217
Pasivos financieros:		
Medidos a costo amortizado:		
Proveedores	\$ 8,780,879	\$ 8,180,315
Cuentas por pagar con partes relacionadas	1,557,251	460,349
Deuda (iii)	26,499,222	30,971,43
Medidos a valor razonable con cambios a través de resultados:		
Instrumentos financieros derivados	\$ 5,710	\$ 88,255

- (i) Los rendimientos que generan los equivalentes de efectivo y el efectivo restringido se presentan en el rubro de productos financieros en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.
- (ii) Las cuentas por cobrar a clientes no generan intereses debido a que son a corto plazo.
- (iii) El costo financiero de estos pasivos financieros medidos a costo amortizado se presenta en el rubro de gastos financieros en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

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 Entidad.

Administración de riesgos financieros

La Entidad está expuesta a los siguientes riesgos relacionados con el uso de instrumentos financieros: riesgo de mercado, riesgo cambiario, riesgo de tasa de interés, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo de concentración excesiva. Esta nota presenta la exposición de riesgos que tiene la Entidad y las políticas y procesos para medir y administrar el riesgo.

Riesgo de mercado

Las actividades de la Entidad la exponen a diferentes riesgos, principalmente a riesgos financieros de tipos de cambio.



La Entidad busca minimizar los efectos negativos potenciales de estos riesgos en su desempeño financiero a través de un programa general de administración de riesgos. La Entidad utiliza instrumentos financieros derivados y no derivados para cubrir algunas exposiciones a los riesgos financieros alojados en el estado de posición financiera (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 Entidad aprobadas por el Consejo de Administración. No ha habido cambios en la exposición de la Entidad a los riesgos del mercado ni en la forma en la cual dichos riesgos son manejados y medidos.

Riesgo cambiario

La Entidad realiza transacciones denominadas en moneda extranjera, principalmente dólares estadounidenses; en consecuencia, se generan exposiciones a fluctuaciones en el tipo de cambio. Las exposiciones en el tipo de cambio son manejadas dentro de los parámetros de las políticas aprobadas utilizando contratos forward de moneda extranjera. Dicha exposición surge principalmente por las operaciones mexicanas que mantienen saldos en moneda extranjera.

Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

La Entidad tiene los siguientes activos y pasivos financieros denominados en miles de dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2018 y 2017:

	2018	2017
Activos financieros a corto plazo	US\$ 136,006	US\$ 101,200
Pasivos financieros a corto plazo	(139,138)	(129,755)
Pasivos financieros a largo plazo	<u>(86,282)</u>	<u>(107,755)</u>
Posición financiera en moneda extranjera	<u>US\$ (89,414)</u>	<u>US\$ (136,310)</u>

Los tipos de cambios utilizados para convertir los dólares estadounidenses a pesos al 31 de diciembre de 2018 y 2017, fueron \$19.68 y \$19.73 pesos, respectivamente.

Considerando la posición monetaria de la Entidad al 31 de diciembre de 2018 con un tipo de cambio de cierre de \$19.68 por dólar estadounidense, la Entidad considera que una variación de 1 peso de apreciación o depreciación del dólar estadounidense representa una sensibilidad en el activo de +/- \$136,006, una variación en el pasivo de +/- \$225,420 y un efecto neto en resultados de +/- \$ 89,414.

Instrumentos financieros derivados para cubrir el riesgo de tipo de cambio:

Es política de la Entidad suscribir contratos forward de moneda extranjera para cubrir principalmente pagos a proveedores específicos en moneda extranjera entre 40% y 50% de la exposición generada.

Contratos forward de moneda extranjera

Al 31 de diciembre de 2017, la Entidad mantuvo contratos forward para cubrir el riesgo cambiario de la fluctuación del dólar con respecto al peso mexicano, los cuales se trataron como instrumentos financieros derivados de negociación. El valor razonable de dichos instrumentos financieros derivados era de \$6,422, los cuales vencieron en el mes de enero y febrero de 2018.

Debido a que la Entidad tiene el peso mexicano como moneda funcional y mantiene cuentas por pagar en USD, está expuesta al riesgo cambiario. Por lo tanto, a partir de febrero de 2018, la Entidad ha designado nuevos contratos forward como coberturas contables, donde la partida cubierta está representada por las compras en USD.



Las condiciones de los instrumentos financieros derivados y las consideraciones de su valuación como instrumentos de cobertura, se mencionan a continuación:

Características	Forwards
Nocional Total	\$50,288
Moneda	USD
Strike Promedio	\$19.8977
	5 y 15 de cada mes
	(enero-mayo 2019)
Vencimiento	
Valor en libros del forward	\$(5,710)
Cambio de valor razonable del forward para medir ineffectividad	\$(5,710)
Reconocido en ORI	\$(5,710)
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-
Reclasificación de ORI a resultados	\$-
Presupuesto mensual promedio de la partida cubierta	\$15,967
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$6,274
Prueba de efectividad	100%

En la evaluación de la efectividad de estas coberturas, la Entidad determinó que son altamente efectivas debido a que los cambios en el valor razonable y los flujos de efectivo de cada partida cubierta son compensados en el rango de efectividad establecido por la administración. La prueba de efectividad prospectiva dio altamente efectiva, confirmando que existe una relación económica entre los instrumentos de cobertura y los instrumentos cubiertos. El método utilizado por la Entidad es el de compensación de flujos utilizando un derivado hipotético, el cual consiste en comparar los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura con los cambios en el valor razonable del derivado hipotético que resultaría en una cobertura perfecta del elemento cubierto.

Conforme a los montos nominales descritos y a la forma en que se intercambian los flujos de los derivados, la razón de cobertura promedio para la relación de tipo de cambio de USD/MXN es de 76%.

La fuente de la ineffectividad puede ser causada principalmente por la diferencia en la fecha de liquidación de los instrumentos de cobertura y las partidas cubiertas, y que el presupuesto llegara a ser un monto menor a los instrumentos de cobertura.

Swaps de moneda (“CCS”, por sus siglas en inglés)

Al 31 de diciembre de 2017, la Entidad mantuvo 4 contratos CCS para cubrir el riesgo cambiario y la tasa de interés de deudas en moneda extranjera. El valor razonable de dichos instrumentos financieros derivados, clasificados como de negociación, era de \$(88,255). De estos instrumentos, 3 de ellos fueron cancelados anticipadamente debido a que la deuda que estaban cubriendo fue pagada anticipadamente. El monto reconocido en el estado de resultados debido a la cancelación de estos swaps fue de \$43,652.

Al 31 de diciembre de 2018, la Entidad mantiene un contrato CCS de cobertura contable con el objetivo de mitigar el riesgo de la exposición al tipo de cambio y a la tasa de interés derivada de una deuda en moneda extranjera. Los CCS se contrataron en una entidad cuya moneda funcional es el real brasileño, sin embargo, dicha entidad mantiene pasivos denominados en dólares que generan una fluctuación cambiaria por la variabilidad del tipo de cambio USD/R\$. Por lo tanto, la Entidad contrató un CCS y designó como partida cubierta la fluctuación cambiaria y la tasa de interés de los intereses, así como del principal de la deuda.



Las características del CCS designado como cobertura contable del riesgo de tipo de cambio y tasa de interés son las siguientes:

Características	CCS HSBC
Moneda	USD
Nocional	84,000
Cupón	2.98%
Moneda	R\$
Nocional	277,788
Cupón	CDI + .98%
Vencimiento	01-octubre-2019
Valor razonable del derivado	\$213,436
Cambio de valor razonable del derivado para medir inefectividad	\$300,292
Valor en libros de partida cubierta	\$1,618,697
Monto del valor razonable por el cual se ajustó la partida cubierta	\$213,436
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir inefectividad	\$300,292
Inefectividad reconocida en resultados	\$-
Prueba de Efectividad	100%

Para propósitos contables, la Entidad ha designado el CCS que se describe previamente como una relación de cobertura de valor razonable para cubrir los pagos de intereses de pasivos financieros, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

Con los intereses y los montos nominales del instrumento financiero derivado, la Entidad compensa la fluctuación cambiaria, originada por el pasivo denominado en dólares de la subsidiaria con moneda funcional real brasileño.

Al 31 de diciembre de 2018, dicha cobertura de valor razonable es altamente efectiva dado que las características del derivado y de la deuda emitida están perfectamente alineadas y, por lo tanto, se confirma que existe una relación económica. Además, tanto el perfil crediticio de la Entidad como de las contrapartes son buenos y no se espera que cambien en el mediano plazo; por lo que el componente de riesgo de crédito no se considera que domine la relación de cobertura. El método que se utilizó para evaluar la efectividad es a través de una evaluación cualitativa comparando los términos críticos entre el instrumento de cobertura y el instrumento cubierto.

Conforme al monto descrito y a la forma en que se intercambian los flujos del derivado, para esta estrategia de cobertura, la razón de cobertura promedio es del 100%. En esta relación de cobertura, la fuente de la inefectividad es principalmente por el riesgo de crédito.

Riesgo de tasas de interés

La deuda fue contraída para realizar la adquisición de Vigor. La Entidad se encuentra expuesta de forma importante a riesgos en tasas de interés.

Contratos swap de tasa de interés

La Entidad mantiene contratos swap de tasa de interés por medio de los cuáles se intercambian los importes de intereses a la tasa variable por importes de intereses a la tasa fija. Estos son contratados con el fin de reducir la exposición del flujo de efectivo de la Entidad que resulta de las tasas de interés variables de los préstamos que tiene en Brasil.



A partir de febrero de 2018, la Entidad designó estos instrumentos financieros derivados de cobertura contratados durante el año, como coberturas contables de flujo de efectivo. Al 31 de diciembre de 2018, la Entidad mantiene swaps de tasa de interés (“IRS”, por sus siglas en inglés) vigentes, con el objetivo de mitigar el riesgo a la variabilidad de tasas de interés. La Entidad mantiene deudas que devengan intereses a tasas variables, por lo que está expuesta a la variabilidad de la tasa de interés de referencia (TIIE).

Durante 2018 la Entidad contrató seis IRS (agrupados en 2 tipos de cobertura) y designó como partida cubierta los pagos de intereses derivados de dichas deudas. Las condiciones de los instrumentos financieros derivados y las consideraciones de su valuación como instrumento de cobertura, se mencionan a continuación:

Características	Swaps de tasa de interés (Cobertura 1)	Swaps de tasa de interés (Cobertura 2)
Moneda	Pesos	Pesos
Nocional	\$4,000,000	\$3,000,000
Tasa cubierta	7.59%	7.39%
Moneda	MXN	MXN
Vencimiento	06-marzo-2023	13-abril-2021
Valor razonable del swap	\$144,417	\$75,042
Cambio de valor razonable del swap para medir ineffectividad	\$144,417	\$75,042
Reconocido en ORI	\$143,235	\$74,556
Ineffectividad reconocida en resultados	\$-	\$-
Reclasificación de ORI a resultados	\$1,182	\$486
Valor en libros de la partida cubierta	\$4,000,000	\$3,000,000
Cambio de valor razonable de la partida cubierta para medir ineffectividad	\$(144,417)	\$(75,042)
Prueba de efectividad	100%	100%

Para propósitos contables, la Entidad ha designado los IRS que se describen previamente como dos relaciones de cobertura de flujo de efectivo para cubrir los pagos de intereses de pasivos financieros, documentando formalmente dichas relaciones, estableciendo los objetivos, la estrategia de la administración para cubrir el riesgo, la identificación de los instrumentos de cobertura, las partidas cubiertas, la naturaleza del riesgo a ser cubierto y la metodología de la evaluación de la efectividad.

Al 31 de diciembre de 2018, dichas coberturas son altamente efectivas dado que las características de los derivados y de las deudas emitidas están perfectamente alineadas y, por lo tanto, se confirma que existe una relación económica. Además, tanto el perfil crediticio de la Entidad como de las contrapartes son buenos y no se espera que cambien en el mediano plazo; por lo que el componente de riesgo de crédito no se considera que domine la relación de cobertura. El método que se utilizó para evaluar la efectividad es a través de una evaluación cualitativa comparando los términos críticos entre el instrumento de cobertura y el instrumento cubierto.

Conforme al monto descrito y a la forma en que se intercambian los flujos del derivado, para esta estrategia de cobertura, la razón de cobertura promedio es del 100%. En esta relación de cobertura, la fuente de la ineffectividad es principalmente por el riesgo de crédito.

Administración del riesgo de crédito

A partir del 1 de enero de 2018, la Entidad utiliza un nuevo modelo de deterioro basado en las pérdidas crediticias esperadas, en lugar de las pérdidas incurridas, aplicable a los activos financieros sujetos a dicha evaluación (i.e. activos financieros medidos a costo amortizado y a su valor razonable a través de otros resultados integrales). Las pérdidas crediticias esperadas en estos activos financieros, se estiman desde el origen del activo en cada fecha de reporte, tomando como referencia la experiencia histórica de pérdidas crediticias de la Entidad, ajustada por factores que son específicos de los deudores o grupos de deudores, las condiciones económicas generales y una evaluación tanto de la situación actual, como de la previsión de condiciones futuras.



La medición de las pérdidas crediticias esperadas es una función de la probabilidad de incumplimiento, la pérdida dada el incumplimiento (es decir, la magnitud de la pérdida si existe un incumplimiento) y la exposición en el incumplimiento. La Entidad adoptó un modelo simplificado de cálculo de pérdidas esperadas, mediante el cual reconoce las pérdidas crediticias esperadas durante el tiempo de vida de la cuenta por cobrar; por lo tanto, no es necesario un análisis de cómo determinar un incremento significativo del riesgo de crédito.

La Entidad hace un análisis de su portafolio de cuentas por cobrar a clientes, con el fin de determinar si existen clientes significativos para los cuales requiera una evaluación individual; por otro lado, los clientes con características similares que comparten riesgos de crédito (participación en el portafolio de cuentas por cobrar, tipo de mercado, sector, área geográfica, etc.), se agrupan para ser evaluados de forma colectiva.

En su evaluación de deterioro, la Entidad puede incluir indicios de que los deudores o un grupo de deudores están experimentando dificultades financieras significativas, así como datos observables que indiquen que hay una disminución considerable en el estimado de los flujos de efectivo a recibir, incluyendo atrasos.

La determinación de la Entidad de que hay evidencia de que un activo financiero tiene deterioro crediticio incluye datos observables sobre los siguientes eventos:

- i. Dificultad financiera significativa por parte del emisor o del deudor;
- ii. El incumplimiento de un contrato, como un incumplimiento o un evento vencido;
- iii. Los prestamistas del deudor, por razones económicas o contractuales relacionadas con la dificultad financiera del deudor, le otorgan al deudor una concesión que los prestamistas no considerarían de otra manera;
- iv. Es cada vez más probable que el deudor entre en bancarrota o alguna otra reorganización financiera; o
- v. La extinción de un mercado funcional para el activo financiero por sus dificultades financieras.

Independientemente del análisis anterior, la Entidad considera que todos aquellos activos financieros cuyo vencimiento supere un umbral de 90 o 180 días de vencimiento, deben ser deteriorados en su totalidad, ya que con base en el análisis de información razonable ha confirmado que dicho criterio de incumplimiento es apropiado de acuerdo al comportamiento histórico de cartera.

La Entidad da de baja un activo financiero cuando hay información que indique que el deudor se encuentra en una dificultad financiera grave y no existe una perspectiva realista de recuperación, por ejemplo, cuando el deudor ha sido colocado en liquidación o ha entrado en un proceso de quiebra, o en el caso de cuentas por cobrar comerciales, cuando la antigüedad del vencimiento prácticamente representa que no será recuperable.

A la fecha de reporte, la Entidad no mantiene activos financieros sujetos a evaluación de deterioro cuyos flujos contractuales hayan sido modificados.

Administración del riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es el riesgo de que la Entidad no pueda cumplir sus obligaciones asociadas con pasivos financieros que se liquidan entregando efectivo u otro activo financiero.

La Entidad 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 Entidad 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.

La tabla que se presenta a continuación analiza los pasivos financieros derivados y no derivados de la Entidad agrupados conforme a sus vencimientos, de la fecha de reporte a la fecha de vencimiento contractual. Los pasivos financieros se incluyen en el análisis si sus vencimientos contractuales son requeridos para entender los plazos de los flujos de efectivo de la Entidad.

Al 31 de diciembre de 2018	a menos de 1 año	de 1 año a 3 años	de 3 años en adelante
Deuda	\$ 2,617,308	\$ 10,424,079	\$ 13,562,609
Proveedores	8,780,879	-	-
Instrumentos financieros derivados	<u>5,710</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total	<u>\$ 11,403,897</u>	<u>\$ 10,424,079</u>	<u>\$ 13,562,609</u>
Al 31 de diciembre de 2017	a menos de 1 año	de 1 año a 3 años	de 3 años en adelante
Deuda	\$ 28,664,932	\$ 2,325,211	\$ 20,013
Proveedores	8,180,315	-	-
Instrumentos financieros derivados	<u>88,255</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total	<u>\$ 36,933,502</u>	<u>\$ 2,325,211</u>	<u>\$ 20,013</u>

Valor razonable de los activos y pasivos financieros

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los instrumentos financieros cuyo valor es distinto a su valor razonable en libros es como sigue:

	Niveles	2018		2017	
		Valor en libros	Valor razonable	Valor en libros	Valor razonable
Deuda	1 y 2	<u>\$ 26,603,996</u>	<u>\$ 25,112,358</u>	<u>\$ 31,010,156</u>	<u>\$ 30,410,430</u>

La Entidad no tiene activos ni pasivos clasificados como Nivel 3 para la determinación de su valor razonable.

La Entidad determinó el valor razonable de la deuda, considerando los precios de sus bonos cotizados en el mercado, lo cual se considera dentro del Nivel 1 de la jerarquía de valor razonable; adicionalmente, para la deuda bancaria, determinó el valor razonable mediante el descuento a valor presente de los flujos contractuales utilizando una tasa de descuento que refleje un riesgo crediticio similar al último préstamo obtenido por la Entidad. El valor razonable determinado está clasificado como Nivel 2.

La administración considera que el valor en libros de los activos financieros y de los pasivos financieros, a excepción de la deuda, se aproxima a sus valores razonables dada su corta maduración.

Riesgo de concentración crediticia

El riesgo de concentración crediticia surge cuando un número importante de compañías se encuentran trabajando en actividades de negocio similares, tienen actividades en la misma zona geográfica, o tienen características similares que podrían causar que su habilidad para cumplir sus obligaciones contractuales al surgir ciertos cambios en las condiciones económicas, políticas o de otra índole, se deteriorara. La concentración indica la sensibilidad relativa de la actuación de la Entidad. Con el fin de evitar concentración excesiva de riesgo, las políticas de la Entidad y los procedimientos incluyen guías específicas para enfocarse en el mantenimiento de un portafolio diversificado. Las concentraciones de riesgo de crédito se controlan y administran conforme a estas políticas.



Aproximadamente el 18% y 22% de las ventas por los años terminados al 31 de diciembre de 2018 y 2017 respectivamente, representan ventas hechas a los cinco principales clientes. Ningún cliente representa por sí mismo más del 10% de las ventas de la Entidad.

20. Capital contable

- a) Al 31 de diciembre de 2018 y 2017 el capital social de la Entidad está representado por 2,563,321,000 acciones ordinarias sin expresión de valor nominal, que representan el capital fijo, de las cuales 2,475,932,111 acciones están suscritas y pagadas. La diferencia entre las acciones del capital autorizado y las acciones suscritas y pagadas, se encuentra en tesorería.
- b) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas, de fecha 27 de abril de 2018 se aprobaron los resultados de la Entidad por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017.
- c) En la Asamblea a la que se refiere el inciso anterior, se aprobó un dividendo de \$ 0.615 por acción, pagaderos en 4 exhibiciones de \$ 0.1538 por acción, cada una. Hasta el 31 de diciembre de 2018 la Entidad había pagado las tres primeras exhibiciones en los días 23 de mayo, 22 de agosto y 21 de noviembre, respectivamente.
- d) Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Entidad cuenta con un saldo total de 37,174,593 y 20,327,394 acciones propias adquiridas (recompra), que representan un importe de \$977,830 y \$ 620,972, respectivamente.

Durante el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2018, la Entidad realizó recompra y recolocación de acciones por 26,725,475 y 9,868,276 acciones, por un importe de \$637,599 y \$280,741, respectivamente.

Durante el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2017, la Entidad realizó recompra y recolocación de acciones por 11,154,206 y 510,000 acciones, por un importe de \$337,614 y \$16,685, respectivamente.

- e) 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 de 2018 y 2017, el importe de la reserva legal asciende a \$105,616, el cual excede al valor requerido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que no se hizo aplicación alguna por dicho concepto.
- f) La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el ISR a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.

Los dividendos pagados provenientes de utilidades generadas a partir del 1 de enero de 2014 a personas físicas residentes en México y a residentes en el extranjero, pudieran estar sujetos a un ISR adicional de hasta el 10%, el cual deberá ser retenido por la Entidad.

Por los dividendos que pague la Entidad que provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), no se estará obligado al pago de ISR.

- g) Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre, son:

	2018	2017
Capital de aportación	\$ 67,957,729	\$ 64,679,166
CUFIN	<u>21,128,080</u>	<u>17,902,248</u>
Saldo final	<u>\$ 89,085,809</u>	<u>\$ 82,581,414</u>



21. Gastos de operación

a) La integración de los gastos de operación al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018		
	Costo de ventas	Gasto de distribución	Gastos de operación
Beneficios a empleados	\$ 3,030,072	\$ 1,391,216	\$ 6,827,316
Amortizaciones y depreciaciones	1,207,402	139,048	975,638
Gastos de comercialización	-	-	5,763,985
Otros gastos de operación	-	3,910,335	2,359,314
Costos de materias primas y otros	<u>44,671,421</u>	<u>-</u>	<u>210</u>
Total gastos	<u>\$ 48,908,895</u>	<u>\$ 5,440,599</u>	<u>\$ 15,926,463</u>

	2017		
	Costo de ventas	Gasto de distribución	Gastos de operación
Beneficios a empleados	\$ 2,241,723	\$ 1,297,521	\$ 5,678,339
Amortizaciones y depreciaciones	1,033,689	114,622	730,250
Gastos de comercialización	266	102,983	4,335,943
Otros gastos de operación	-	3,163,699	2,433,361
Costos de materias primas y otros	<u>35,966,516</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
Total gastos	<u>\$ 39,242,194</u>	<u>\$ 4,678,825</u>	<u>\$ 13,177,893</u>

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 operativos, en su mayoría.

22. Saldos y transacciones con partes relacionadas

Los saldos y transacciones entre la Entidad y sus subsidiarias, las cuales son partes relacionadas de la Entidad, han sido eliminados en la consolidación y no se revelan en esta nota. Más adelante se detallan las transacciones entre la Entidad y otras partes relacionadas.

a) Durante el año, la Entidad realizó las siguientes transacciones con partes relacionadas que no son miembros de la Entidad:

	2018	2017
Compras y gastos:		
Compra de leche fluida (i)	\$ 15,364,881	\$ 14,111,659
Compra de producto terminado (ii)	199,298	198,042
Pago de intereses, servicios administrativos, rentas y otros (iii)	<u>163,946</u>	<u>189,568</u>
	<u>\$ 15,728,125</u>	<u>\$ 14,499,269</u>
Ingresos por:		
Ingresos por fletes y otros (iv)	\$ 169,653	\$ 221,807
Ingresos por producto terminado (v)	<u>104,392</u>	<u>35,289</u>
	<u>\$ 274,045</u>	<u>\$ 257,096</u>



- (i) Leche fluida de productores accionistas de la Entidad.
 - (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., Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V. y Fundación Grupo Lala, A. C. que incluyen la prestación de servicios administrativos, arrendamiento, y pago de intereses, cuyos términos son renovables periódicamente, más un margen de utilidad basado en un estudio de precios de transferencia, así como pago de intereses a la Unión de Crédito Industrial y Agropecuaria de la Laguna, S. A.
 - (iv) Los ingresos por fletes son principalmente por servicios de recolección de leche que se cobran a los socios productores y venta de servicios a Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.
 - (v) Se realiza ventas de productos derivados lácteos a National Dairy, LLC.
- b. Derivado de las transacciones mencionadas, los siguientes saldos se encontraban pendientes al final del periodo sobre el que se informa:

	2018	2017
Por cobrar:		
Partes relacionadas:		
Borden Dairy Company	\$ 14,320	\$ 26,591
Leche Bell, S. A. de C. V.	4,979	5,230
Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.	3,836	7,845
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S. A. de C. V.	41	1,112
Fundación Lala, A. C.	27	-
Grupo Industrial Nuplen, S. A. de C. V.	-	5,387
Accionistas:		
Accionistas, por venta de fletes y otros bienes y servicios	4,201	709
	<u>\$ 27,404</u>	<u>\$ 46,874</u>

La Entidad evalúa para cada periodo de reporte la probabilidad de recuperación 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 2018 y 2017 no hay deterioro de cuentas por cobrar por operaciones con partes relacionadas.

	2018	2017
Por pagar:		
Partes relacionadas:		
Fundación Lala, A. C. (viii)	\$ 53,151	\$ 49,633
Nuplen Comercializadora, S. A. de C. V.	21,218	20,628
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S. A. de C. V.	3,108	1,032
Borden Dairy Company	1,820	1,826
Leche Bell, S. A. de C. V.	779	494
Grupo Industrial Nuplen, S. A. de C. V.	90	56
Nuplen, S. A. de C. V.	79	88
Nuplen Productos y Servicios S. A. de C. V.	-	224
Unión de Crédito Industrial y Agropecuaria de la Laguna, S. A. (UCIALSA)	89	89
Accionistas:		
Accionistas, dividendos por pagar y compra de fletes y otros bienes y servicios	1,476,917	386,280
	<u>\$ 1,557,251</u>	<u>\$ 460,350</u>



La Entidad tiene un crédito revolving con Fundación Lala, A. C., el cual devenga una tasa de interés equivalente a los Certificados de Tesorería (“CETES”). El saldo por pagar al 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2017, asciende a \$53,151 y \$49,633, respectivamente.

- c. Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los beneficios a empleados otorgados a personal administrativo clave, es como sigue:

	2018	2017
Prestaciones a corto plazo	\$ 232,442	\$ 225,624
Indemnizaciones por cese de contrato	<u>13,322</u>	<u>10,300</u>
	<u>\$ 245,764</u>	<u>\$ 235,924</u>

23. Información por segmentos

Un segmento operativo es un componente de la Entidad que se dedica a actividades de negocios por las cuales puede obtener ingresos e incurrir en gastos, lo que incluye ingresos y gastos relativos a transacciones con cualquiera de los otros componentes de la Entidad. Todos los resultados de operación de los segmentos operativos son revisados periódicamente por la administración de la Entidad para tomar decisiones sobre los recursos que se deben distribuir al segmento y evaluar su desempeño.

Las transacciones entre segmentos se determinan sobre la base de precios equiparables a los que se utilizarían con o entre partes independientes en operaciones comparables.

Las políticas contables, administrativas y de operación de los segmentos son las mismas que las descritas por la Entidad, la cual evalúa la actuación de sus segmentos en base a indicadores financieros que muestran el flujo operativo como se muestra abajo.

Los segmentos que se reportan en la Entidad son unidades estratégicas de negocios por área geográfica. La administración de la Entidad considera que los segmentos operativos de México y Centroamérica cumplen con los criterios de agregación definidos por las IFRS.

Por lo tanto, la información por segmentos se presenta siguiendo un enfoque gerencial, tal y como se reporta al tomador de decisiones de la Entidad, quien equivale al Director General, para efectos de asignación de recursos y evaluación del desempeño de los segmentos operativos.

La Entidad ha definido que sus segmentos reportables se enfocan en 3 zonas geográficas: 1) México y Centroamérica (México y CAM). El segmento de CAM se agrega al segmento de México, debido a que cumple con los criterios de agregación que establece la IFRS 8; 2) Estados Unidos; y 3) Brasil. Estos segmentos reportables están comprometidos en actividades similares de negocio, como se describe en la Nota 1.

A continuación, se presentan los principales datos por segmento por los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2017:

Al 31 de diciembre de 2018:

	México y CAM	Estados Unidos	Brasil	Eliminaciones	Consolidado
Ventas netas	\$ 59,330,070	\$ 3,372,515	\$ 12,764,729	\$ (48,370)	\$ 75,418,944
Utilidad de operación	5,440,548	(555,290)	526,167	-	5,411,425
Depreciación, amortización y deterioro	1,791,210	258,063	272,815	-	2,322,088
Utilidad neta	2,102,204	(554,257)	445,926	-	1,993,873
Activos totales	66,201,479	5,141,562	35,834,926	(31,409,003)	75,768,964
Pasivos totales	35,380,004	1,737,298	14,223,178	(1,141,593)	50,198,887



Al 31 de diciembre de 2017

	México y CAM	Estados Unidos	Brasil	Eliminaciones	Consolidado
Ventas netas	\$ 56,997,499	\$ 3,253,660	\$ 2,348,257	\$ (59,168)	\$ 62,540,248
Utilidad de operación	6,283,550	(442,088)	(241,308)		5,600,154
Depreciación, amortización y deterioro	1,627,071	197,687	53,803	-	1,878,561
Utilidad neta	3,756,556	(492,654)	(298,886)	-	2,965,016
Activos totales	65,358,041	5,294,639	45,322,594	(31,079,087)	84,896,187
Pasivos totales	34,471,665	1,300,826	19,978,011	(811,678)	54,938,824

24. Contingencias

Provisión de contingencias en la adquisición de Vigor:

Tras la adquisición de Vigor en 2017, la entidad identificó que existen algunas contingencias por juicios, demandas y acciones legales de distinta naturaleza que surgieron dentro del curso normal de las operaciones de Vigor antes de la adquisición por R\$973,438 (equivalente a \$5,782,964 a la fecha de adquisición). Al completar el método de adquisición se ajustó el total de las contingencias identificadas dentro del rubro de "Otras cuentas pagar a largo plazo". Así mismo, se reconoce un activo por un importe similar dentro del rubro de "Otros activos, neto", debido a que contractualmente la Entidad tiene el derecho de cobrar al vendedor cualquier monto que se erogue por concepto de una contingencia vigente antes de la fecha de adquisición. El saldo al 31 de diciembre de 2018 se presenta en la Nota 18.

Otros asuntos:

Además de los litigios mencionados anteriormente, dentro del curso ordinario del negocio, la Entidad 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.

25. Aprobación de la emisión de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 28 de febrero de 2019, por el Lic. Mauricio Leyva Arboleda, Director General y el Ing. Alberto Alfredo Arellano García, Director de Administración y Finanzas, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la Asamblea Ordinaria de Accionistas de la Entidad, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *



Ciudad de México a 22 de febrero de 2021.

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 los 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 concluido el 31 de diciembre de 2020.

Como es de su conocimiento, el Comité tiene, entre otras diversas responsabilidades y funciones, la de informar el estado que guardan los mecanismos de control interno de la Sociedad y de sus subsidiarias, siendo el órgano social responsable de conocer sobre sus posibles deficiencias, así como de aquellos aspectos que requieren mejoría, tomando en cuenta para ello las opiniones, informes, comunicados así como los dictámenes de auditoría emitidos por los auditores externos independientes de la Sociedad.

El Comité sesionó durante el año 2020 en cuatro ocasiones. En las sesiones del Comité siempre estuvieron presentes la mayoría de los miembros que lo integran, asistidos por el Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, y se elaboraron las actas correspondientes que contienen las resoluciones válidamente adoptadas, las cuales han sido debidamente transcritas en el libro correspondiente. Asimismo, en las sesiones del Comité participaron los representantes de *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, auditor externo independiente de la Sociedad, así como los directivos relevantes de la Sociedad y sus subsidiarias.


La administración de la Sociedad tiene la responsabilidad básica de elaborar y emitir los estados financieros con base en las normas internacionales de información financiera (*International Financing Reporting Standards*, en lo sucesivo y por sus siglas en inglés, "IFRS"), preparar en tiempo y forma la información financiera y demás información a ser divulgada en los diversos mercados de valores en los que actualmente participa la Sociedad y establecer los mecanismos de control interno que correspondan. Por su parte, el Comité ha revisado, a nombre del Consejo de Administración, los estados financieros consolidados auditados de la Sociedad y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2020. La revisión antes mencionada incluyó, entre otros aspectos relevantes, el análisis y la aprobación de políticas, procedimientos y prácticas contables de la Sociedad.

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. Al respecto, no encontramos deficiencias y/o desviaciones materiales que reportar en adición a aquellas respecto a las cuales, en su caso, se tomaron las medidas correspondientes y se informó al Consejo de Administración y/o al mercado, según correspondió;

- 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 *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, en su carácter de auditor externo independiente de la Sociedad. Asimismo, se recibió de dicho auditor la confirmación relativa a su independencia. En adición a lo anterior, el Comité revisó que el auditor externo independiente de la Sociedad cumpliera con los requisitos de independencia conforme a las disposiciones legales vigentes y aplicables;
- d) valoró los servicios adicionales realizados por la firma *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, 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 2020, las políticas contables de la Sociedad se ajustaron en concordancia a las reglas de IFRS;
- f) revisó y analizó los Estados Financieros Consolidados de la Sociedad al 31 de diciembre de 2020, auditados y dictaminados por la firma *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*; 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, por lo que recomendó al Consejo de Administración de la Sociedad su aprobación con la finalidad de que éstos sean presentados para su aprobación a la asamblea general ordinaria anual de accionistas de la Sociedad que se convoque para tal efecto;
- 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;
- h) sostuvo reuniones con la administración de la Sociedad para dar seguimiento a las observaciones formuladas con respecto a la contabilidad y controles internos de la Sociedad y sus subsidiarias, así como en relación con los mecanismos de control de riesgos a los que se encuentra sujeta la Sociedad; y
- i) 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) presentó las observaciones que estimó convenientes respecto al desempeño de los directivos relevantes de la Sociedad y sus subsidiarias;
 - 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.

Ciudad de México a 24 de febrero de 2020.

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 los 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 concluido el 31 de diciembre de 2019.

Como es de su conocimiento, el Comité tiene, entre otras diversas responsabilidades y funciones, la de informar el estado que guardan los mecanismos de control interno de la Sociedad y de sus subsidiarias, siendo el órgano social responsable de conocer sobre sus posibles deficiencias, así como de aquellos aspectos que requieren mejoría, tomando en cuenta para ello las opiniones, informes, comunicados así como los dictámenes de auditoría emitidos por los auditores externos independientes de la Sociedad.

El Comité sesionó durante el año 2019 en cuatro ocasiones. En las sesiones del Comité siempre estuvieron presentes la mayoría de los miembros que lo integran, asistidos por el Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, y se elaboraron las actas correspondientes que contienen las resoluciones válidamente adoptadas, las cuales han sido debidamente transcritas en el libro correspondiente. Asimismo, en las sesiones del Comité participaron los representantes de *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, auditor externo independiente de la Sociedad, así como los directivos relevantes de la Sociedad y sus subsidiarias.

La administración de la Sociedad tiene la responsabilidad básica de elaborar y emitir los estados financieros con base en las normas internacionales de información financiera (*International Financing Reporting Standards*, en lo sucesivo y por sus siglas en inglés, "IFRS"), preparar en tiempo y forma la información financiera y demás información a ser divulgada en los diversos mercados de valores en los que actualmente participa la Sociedad y establecer los mecanismos de control interno que correspondan. Por su parte, el Comité ha revisado, a nombre del Consejo de Administración, los estados financieros consolidados auditados de la Sociedad y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2019. La revisión antes mencionada incluyó, entre otros aspectos relevantes, el análisis y la aprobación de políticas, procedimientos y prácticas contables de la Sociedad.

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. Al respecto, no encontramos deficiencias y/o desviaciones materiales que reportar en adición a aquellas respecto a las cuales, en su caso, se tomaron las medidas correspondientes y se informó al Consejo de Administración y/o al mercado, según correspondió;

3

- 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 *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, en su carácter de auditor externo independiente de la Sociedad. Asimismo, se recibió de dicho auditor la confirmación relativa a su independencia. En adición a lo anterior, el Comité revisó que el auditor externo independiente de la Sociedad cumpliera con los requisitos de independencia conforme a las disposiciones legales vigentes y aplicables;
- d) valoró los servicios adicionales realizados por la firma *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, 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 2019, las políticas contables de la Sociedad se ajustaron en concordancia a las reglas de IFRS;
- f) revisó y analizó los Estados Financieros Consolidados de la Sociedad al 31 de diciembre de 2019, auditados y dictaminados por la firma *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*; 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, por lo que recomendó al Consejo de Administración de la Sociedad su aprobación con la finalidad de que éstos sean presentados para su aprobación a la asamblea general ordinaria anual de accionistas de la Sociedad que se convoque para tal efecto;
- 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;
- h) sostuvo reuniones con la administración de la Sociedad para dar seguimiento a las observaciones formuladas con respecto a la contabilidad y controles internos de la Sociedad y sus subsidiarias, así como en relación con los mecanismos de control de riesgos a los que se encuentra sujeta la Sociedad; y
- i) 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:

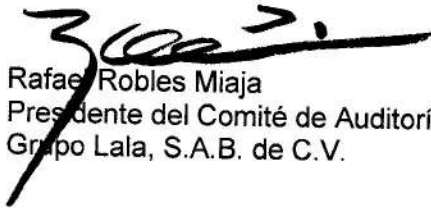
- a) presentó las observaciones que estimó convenientes respecto al desempeño de los directivos relevantes de la Sociedad y sus subsidiarias;
- b) revisó que las operaciones realizadas con partes relacionadas se celebraran dentro del curso ordinario del negocio y fueran realizadas a valor de mercado, 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.

Ciudad de México a 25 de febrero de 2019.

**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 los 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 concluido el 31 de diciembre de 2018.

Como es de su conocimiento, el Comité tiene, entre otras diversas responsabilidades y funciones, la de informar el estado que guardan los mecanismos de control interno de la Sociedad y de sus subsidiarias, siendo el órgano social responsable de conocer sobre sus posibles deficiencias, así como de aquellos aspectos que requieren mejoría, tomando en cuenta para ello las opiniones, informes, comunicados así como los dictámenes de auditoría emitidos por los auditores externos independientes de la Sociedad.

El Comité sesionó durante el año 2018 en cuatro ocasiones. En las sesiones del Comité siempre estuvieron presentes la mayoría de los miembros que lo integran, asistidos por el Secretario del Consejo de Administración de la Sociedad, y se elaboraron las actas correspondientes que contienen las resoluciones válidamente adoptadas, las cuales han sido debidamente transcritas en el libro correspondiente. Asimismo, en las sesiones del Comité participaron los representantes de *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, auditor externo independiente de la Sociedad, así como los directivos relevantes de la Sociedad y sus subsidiarias.

La administración de la Sociedad tiene la responsabilidad básica de elaborar y emitir los estados financieros con base en las normas internacionales de información financiera (*International Financing Reporting Standards*, en lo sucesivo y por sus siglas en inglés, "IFRS"), preparar en tiempo y forma la información financiera y demás información a ser divulgada en los diversos mercados de valores en los que actualmente participa la Sociedad y establecer los mecanismos de control interno que correspondan. Por su parte, el Comité ha revisado, a nombre del Consejo de Administración, los estados financieros consolidados auditados de la Sociedad y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2018. La revisión antes mencionada incluyó, entre otros aspectos relevantes, el análisis y la aprobación de políticas, procedimientos y prácticas contables de la Sociedad.

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. Al respecto, no encontramos deficiencias y/o desviaciones materiales que reportar en adición a aquellas respecto a las cuales, en su caso, se tomaron las medidas

correspondientes y se informó al Consejo de Administración y/o al mercado, según correspondió;

- 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 *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, en su carácter de auditor externo independiente de la Sociedad. Asimismo, se recibió de dicho auditor la confirmación relativa a su independencia. En adición a lo anterior, el Comité revisó que el auditor externo independiente de la Sociedad cumpliera con los requisitos de independencia conforme a las disposiciones legales vigentes y aplicables;
- d) valoró los servicios adicionales realizados por la firma *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*, 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 2018, las políticas contables de la Sociedad se ajustaron en concordancia a las reglas de IFRS;
- f) revisó y analizó los Estados Financieros Consolidados de la Sociedad al 31 de diciembre de 2018, auditados y dictaminados por la firma *Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S.C.*; 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, por lo que recomendó al Consejo de Administración de la Sociedad su aprobación con la finalidad de que éstos sean presentados para su aprobación a la asamblea general ordinaria anual de accionistas de la Sociedad que se convoque para tal efecto;
- 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;
- h) sostuvo reuniones con la administración de la Sociedad para dar seguimiento a las observaciones formuladas con respecto a la contabilidad y controles internos de la Sociedad y sus subsidiarias, así como en relación con los mecanismos de control de riesgos a los que se encuentra sujeta la Sociedad; y
- i) 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) presentó las observaciones que estimó convenientes respecto al desempeño de los directivos relevantes de la Sociedad y sus subsidiarias;
- 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.