

REPORTE ANUAL



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

Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado por el año terminado el 31 de diciembre de 2013.

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

Dirección: Avenida Santa Fe No. 94, Torre A, Piso 14, Col Zedec Santa Fe, C.P. 01210, México, Distrito Federal y Calzada Lázaro Cárdenas número 185, Parque Industrial Lagunero, C.P. 35077, Gómez Palacio, Durango.

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

Clave de Pizarra: "LALA".

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

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

INDICE

| | Página |
|---|---------------|
| I. Información General | |
| a) Glosario de Términos y Definiciones | 4 |
| b) Resumen Ejecutivo | 8 |
| c) Factores de Riesgo | 20 |
| d) Otros Valores | 38 |
| e) Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV | 39 |
| f) Destino de los Fondos | 39 |
| g) Documentos de Carácter Público | 39 |
| II. La Emisora | |
| a) Historia y Desarrollo de la Emisora | 41 |
| b) Descripción del Negocio | 43 |
| i. Actividad Principal | 43 |
| ii. Canales de Distribución | 50 |
| iii. Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos | 52 |
| iv. Principales Clientes | 53 |
| v. Legislación Aplicable y Situación Tributaria | 53 |
| vi. Recursos Humanos | 55 |
| vii. Desempeño Ambiental | 57 |
| viii. Información de Mercado | 64 |
| ix. Estructura Corporativa | 66 |
| x. Descripción de sus Principales Activos | 67 |
| xi. Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales | 69 |
| xii. Acciones Representativas del Capital Social | 69 |
| xiii. Dividendos | 71 |
| III. Información Financiera | |
| a) Información Financiera Seleccionada | 73 |
| b) Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación | 78 |
| c) Informe de Créditos Relevantes | 78 |
| d) Comentarios y Análisis de la Administración Sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Emisora | 79 |
| i. Resultados de la Operación | 81 |
| ii. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital | 87 |
| iii. Control Interno | 93 |
| e) Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables y Críticas | 94 |
| IV. Administración | |
| a) Auditor Externo | 97 |
| b) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflictos de Interés | 97 |
| c) Administradores y Accionistas | 99 |
| d) Estatutos Sociales y Otros Convenios | 107 |

| | | |
|-----------------------------------|--|-----|
| V. Mercado de Capitales | | |
| a) | Estructura Accionaria | 115 |
| b) | Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores | 115 |
| c) | Formador de Mercado | 116 |
| VI. Activos Subyacentes | | |
| a) | Descripción de los Activos Subyacentes | 117 |
| b) | Comportamiento Histórico de los Activos Subyacentes | 117 |
| c) | Ejercicios que Cuantifiquen los Posibles Rendimientos o Pérdidas que Bajo Diferentes Escenarios Pudieran Generarse | 118 |
| d) | Otra Información | 118 |
| VII. Personas Responsables | | 119 |
| VIII. Anexos | | 121 |
| a) | Estados Financieros Auditados por los Ejercicios Concluidos al 31 de diciembre de 2013 y 2012. | |
| b) | Informe del Comité de Auditoría y Practicas Societarias por el Ejercicio Concluido al 31 de diciembre de 2013. | |
| c) | Informe del Comisario por los Ejercicios Concluidos al 31 de diciembre de 2012 y 2011. | |

I. INFORMACIÓN GENERAL

A) GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“**Estados Financieros Auditados**” significa estados financieros consolidados dictaminados al 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011, para los ejercicios concluidos en esas fechas, conjuntamente con las notas correspondientes a los mismos.

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

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

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

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

“IETU” significa el Impuesto Empresarial a Tasa Única.

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

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

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

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

“I&D” significa investigación y desarrollo.

“Kraft” significa Kraft Foods Inc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“LMV” significa Ley del Mercado de Valores.

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

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

“México” significa los Estados Unidos Mexicanos.

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

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

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

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

“PIB” significa Producto Interno Bruto.

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

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

“Reporte Anual” significa el presente reporte anual que contiene la información de la Compañía al 31 de diciembre de 2013 en términos de lo dispuesto por las Disposiciones.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

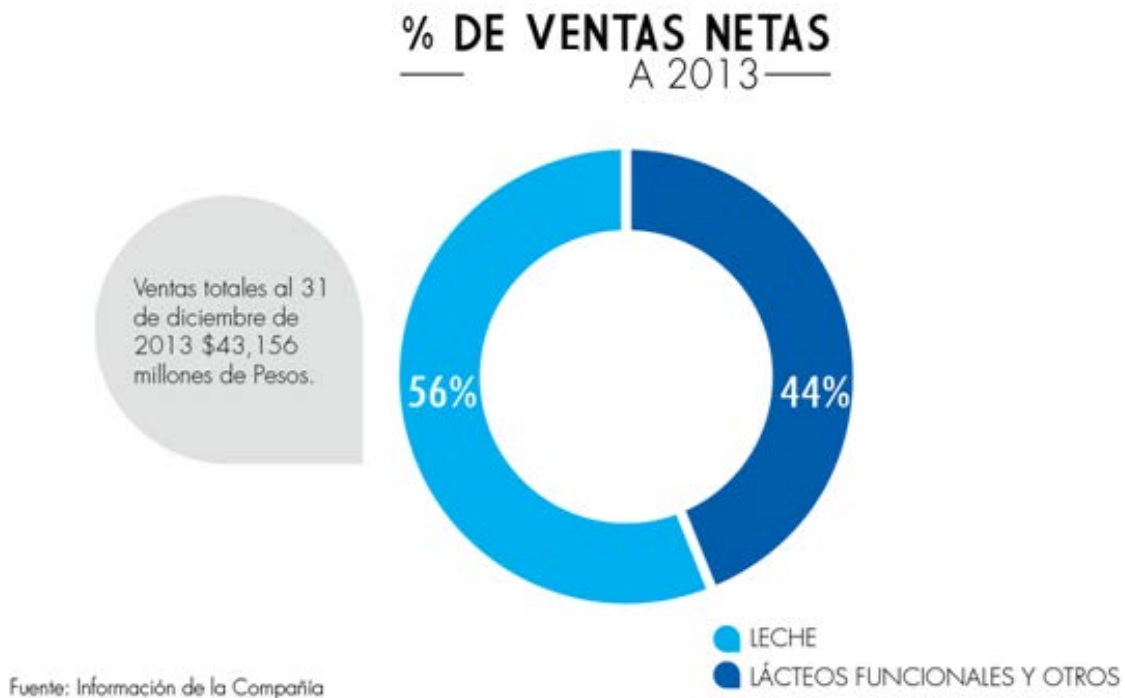
B) RESUMEN EJECUTIVO

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

Información General sobre la Compañía

Somos una empresa de alimentos y bebidas con marcas ampliamente reconocidas, enfocada en el mercado de consumo masivo y con gran presencia en el segmento de productos lácteos. Operamos en México, nuestro mercado principal, donde contamos con una sólida participación de mercado y en Centroamérica, donde estamos desarrollando una presencia creciente. Nuestro historial de innovación constante en productos de marca, enfocado en responder a las necesidades del consumidor, nos diferencia de nuestros competidores y nos ha permitido alcanzar esta posición preferente frente a nuestros consumidores,¹ la cual creemos nos permitirá capturar las oportunidades de crecimiento que presentan los mercados en los que operamos.

Comercializamos una amplia variedad de productos lácteos, principalmente bajo las marcas LALA y NUTRILECHE, marcas altamente valoradas por el consumidor. Asimismo, contamos con más de 25 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas, postres y jugos, entre otras. Según Kantar World Panel² las marcas LALA y NUTRILECHE están posicionadas como la segunda y cuarta marca de productos de consumo más reconocidas en México, respectivamente. Con base en las ventas totales al 31 de diciembre de 2013, 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 2013:



Definimos nuestra misión corporativa bajo el lema “Alimentamos Toda la Vida”, que se articula en torno a los siguientes principios y objetivos: elaboramos y comercializamos productos de la más alta calidad que ofrecen una opción nutritiva y saludable para consumidores de todas las edades y

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

² Kantar World Panel a 31 de diciembre de 2012, Brand Footprint.

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

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

Al 31 de diciembre de 2013, contamos con 17 plantas productivas, 161 centros de distribución y 32,253 colaboradores. Adicionalmente, nuestra flota abastece a alrededor de medio millón de puntos de venta. Consideramos que la fortaleza de nuestras marcas, nuestro foco en innovación, nuestra capacidad de producción y nuestra red de distribución, constituyen nuestras principales ventajas competitivas.³

Al cierre de diciembre de 2013, generamos ventas netas de \$43,156 millones de Pesos, utilidad de operación de \$4,213 millones de Pesos, EBITDA de \$5,279 millones de Pesos y utilidad neta de operación continua de \$24,821 millones de Pesos. Comparado con el 31 de diciembre de 2012, donde generamos ventas netas de \$40,345 millones de Pesos, utilidad de operación de \$3,849 millones de Pesos, EBITDA de \$4,764 millones de Pesos, lo que representó un incremento de 10.8% y una utilidad neta de operación continua de \$1,670 millones de Pesos. Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2013 nuestras ventas netas se incrementaron 7.0% en relación al año concluido el 31 de diciembre de 2012. Este aumento se debió principalmente a la venta de productos de mayor valor agregado, al crecimiento no orgánico derivado de la suma de nuevos productos y marcas al portafolio, al incremento en volumen y al incremento de algunos precios. Como resultado de la marginalidad derivada del incremento en volumen y precio, y como consecuencia de la mezcla de productos en donde, los productos con mayor crecimiento son los que tienen un mayor margen como porcentaje de sus ventas. Para mayor información ver “*Comentarios y Análisis sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera*”.

Nuestra historia

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

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

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

A lo largo de nuestra historia hemos evolucionado de ser una pequeña empresa del norte de México, que producía únicamente Leche Pasteurizada, a ser una compañía que comercializa un portafolio de productos de marca y valor agregado en múltiples categorías y regiones, con un nivel de generación de ventas que nos posiciona como una de las empresas lácteas más importantes del mundo.⁴

³Kantar World Panel a 31 de diciembre de 2012, *Brand Footprint*.

⁴ Fuente: Rabobank International, a julio de 2012, Global Dairy Top 20, basada en una estimación de Lala, con base en ventas comparadas.

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:

Escala y Presencia de Productos Lácteos. Consideramos que somos una de las principales empresas de lácteos en Latinoamérica, con base en las ventas acumuladas al 31 de diciembre de 2013.

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 calidad, cantidad y bajo condiciones de mercado. Para mayor información respecto a esta proveeduría, ver sección “Operaciones con Partes Relacionadas y Conflictos de Interés”.

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

Con más de un billón de Dólares de PIB nominal y más de 115 millones de habitantes, México es la segunda economía más grande de Latinoamérica, y ha presentado un nivel de crecimiento sostenido durante los últimos años. A pesar de haber sido impactada durante la última crisis financiera, la economía mexicana ha mostrado una sólida recuperación y desempeño durante los últimos años.

Consideramos que las perspectivas favorables de la economía mexicana, la expansión en el ingreso *per cápita*, así como las positivas tendencias demográficas, impulsarán el consumo de productos lácteos en México. Adicionalmente, como resultado de un incremento esperado en el ingreso *per cápita* y dado que México tiene una población joven y creciente, se estima que para el 2025, aproximadamente la mitad de la población sea de clase socioeconómica media contra aproximadamente el 30% en la actualidad, lo cual atraerá mayor demanda por alimentos y bebidas asociados a una dieta saludable, tales como yoghurts, probióticos y leches funcionales⁵. Estos factores nos permiten creer que hay un potencial significativo de crecimiento sostenible a largo plazo en el sector.

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

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

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

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

⁵ Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública (AMAI), AMAI Actualiza la regla de medición de niveles socioeconómicos en México, Septiembre 2011; Bain & Company, Inc., Private Equity in Mexico, 2013.

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.

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

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 2013, operamos más de 160 centros de distribución en México y Centroamérica y una flotilla que asciende a más de 7,000 camiones para la distribución. En conjunto, nuestra red de distribución, da servicio a alrededor de medio millón de puntos de venta. Consideramos que esta plataforma nos da una ventaja competitiva.

Estricto Enfoque en la Calidad. Procesamos nuestros productos a partir de leche de la más alta calidad, sometiéndolos a altos estándares durante todo el proceso de producción y distribución, a través de la implementación de sistemas y programas de control y aseguramiento de la calidad. Incentivamos a los proveedores de leche mediante estímulos de precios basados en diversos factores de calidad. Como testimonio de nuestro compromiso con la excelencia, no adquirimos leche de proveedores que utilicen la hormona somatotropina bovina (*rBST*). Estimamos que somos la única empresa en México que lo exige. Como consecuencia, incrementamos la satisfacción de nuestros consumidores y a la fecha no hemos tenido la necesidad de retirar de forma obligatoria ningún producto del mercado.

Crecimiento Rentable. Tenemos una exitosa trayectoria de crecimiento del negocio en forma rentable. El crecimiento de nuestro negocio se ha dado principalmente de forma orgánica y se ha complementado con adquisiciones. Del 2000⁶ al 2013, incrementamos nuestras ventas netas de \$8,887 millones de Pesos (bajo NIF de México) a \$43,156 millones de Pesos (bajo IFRS), y nuestro EBITDA de \$1,083 millones de Pesos (calculado en base a NIF de México) a \$5,279 millones de Pesos (calculando en base a IFRS), lo que representa una tasa compuesta de crecimiento anual de 12.9% y 13.0%, durante ese periodo, respectivamente.

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

Administración Profesional y Experimentada. Nuestro equipo Directivo, ha sido el responsable del crecimiento y la transformación constante de la Compañía, convirtiéndola en uno de los principales protagonistas en la industria de alimentos y bebidas en México (ver Sección V. "Administradores y Accionistas").

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

Estrategia

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

- **Innovación.** Somos una compañía orientada al consumidor. Nuestras actividades de investigación y desarrollo tienen como objetivo responder de manera eficaz a las demandas de nuestros consumidores para ofrecer productos accesibles, nutritivos, saludables y de alta calidad. Nuestro centro de investigación y desarrollo de clase mundial, nos permite desarrollar productos accesibles, nutritivos, saludables e indulgentes, dirigidos a los diferentes mercados donde competimos.

⁶ Nuestros resultados financieros del año 2000 se encuentran expresados bajo NIF de México.

- **Valor Agregado.** Pretendemos continuar invirtiendo en I&D, mercadotecnia, comunicación e infraestructura logística, de manufactura y de tecnologías de la información para incrementar las ventas en productos de valor agregado. Tenemos una vasta experiencia en el lanzamiento exitoso de productos al mercado. Hemos desarrollado productos innovadores en las categorías que participamos: *Lala* extra calcio, salud, fibra y Omega 3. Tenemos la más amplia variedad de productos deslactosados y reducidos en grasa en el mercado: probióticos y productos lácteos con grasa vegetal, que son más accesibles para todos los niveles socioeconómicos, y orientados a la salud y bienestar de los consumidores.
- **Expansión.** Pretendemos continuar expandiendo la disponibilidad de nuestras marcas en segmentos que hoy no participamos activamente como jugos, quesos a granel y categorías que estamos analizando. Pretendemos participar en el mercado institucional o en territorios donde tenemos una menor participación de mercado relativa, que nos ofrecen mayores oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de la red de distribución en México y Centroamérica.

Apalancar Nuestra Plataforma de Distribución Refrigerada. Nuestra plataforma de distribución es altamente eficiente. Actualmente nos permite llegar a alrededor de 500,000 puntos de venta refrigerados en una o varias visitas semanales dependiendo del tipo de cliente.

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

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

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

Adquisiciones Estratégicas. Consideramos que la industria de alimentos y bebidas ofrece oportunidades de consolidación a nivel global, particularmente el sector lácteo, que presenta altos niveles de fragmentación en algunos países. En este sentido, estamos evaluando oportunidades que nos permitan ampliar nuestra red de distribución en mercados existentes y categorías de productos adyacentes. Asimismo, nos encontramos analizando oportunidades de adquisiciones estratégicas en países distintos de México y Centroamérica en los que podríamos replicar alguna de nuestras capacidades y ventajas competitivas, manteniendo como principio la disciplina financiera y la creación de valor para nuestros accionistas.

Comportamiento de la Acción en el Mercado

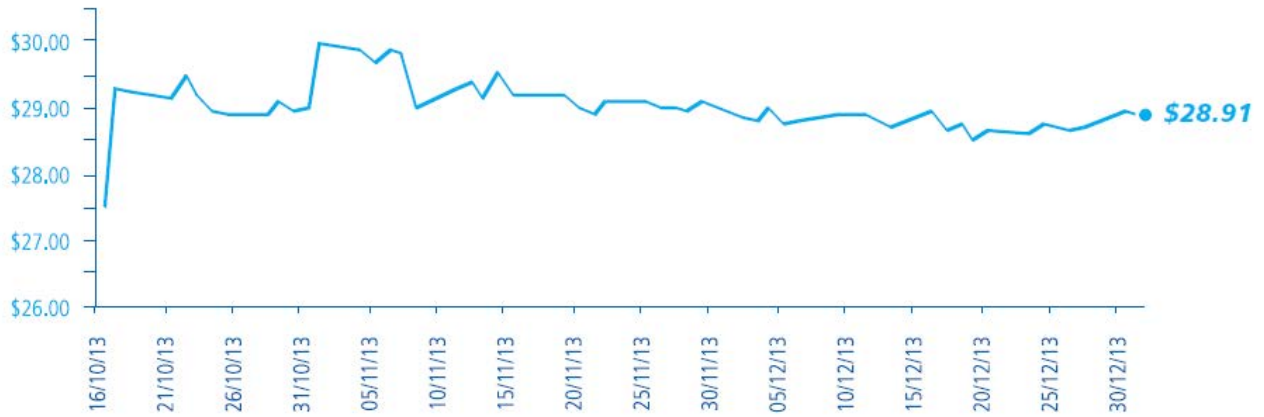
El pasado 16 de octubre de 2013, realizamos la oferta pública inicial primaria de 511,111,111 acciones ordinarias, nominativas, Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal, representativas del capital social de LALA, las cuales fueron inscritas en el RNV bajo el número 3442-1.00-2013-001 y listadas para su cotización en la BMV.

Desde la fecha de registro hasta el cierre de 2013, las acciones de LALA han presentado una bursatilidad alta, conforme a los cálculos de la muestra de las 55 emisoras elegibles para el cálculo del IPC de acuerdo a datos publicados por la BMV.

El promedio diario de volumen operado al 31 de diciembre de 2013, equivale a \$109.3 millones de Pesos con un crecimiento de la Acción del 7.3% incluyendo el pago de dividendos. A continuación se presenta una tabla con el comportamiento de la Acción:

| Mes | Volumen de la Acción | Mínimo | Máximo | Cierre |
|----------------|----------------------|---------|---------|---------|
| Octubre 2013 | 208,711,815 | \$28.88 | \$29.59 | \$28.98 |
| Noviembre 2013 | 38,799,394 | \$28.90 | \$29.95 | \$29.09 |
| Diciembre 2013 | 66,070,586 | \$28.53 | \$29.01 | \$28.91 |

**Incluye los días posteriores al cruce derivado de la OPI*



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 2013 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 2013:

| GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. | | |
|--|-----------------------------------|---------------|
| ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADOS AL | | |
| | Millones de Pesos IFRS | |
| | Al 31 de diciembre de: | |
| | 2013 | 2012 |
| Ventas netas | 43,156 | 40,345 |
| Costo de lo vendido | 27,608 | 26,135 |
| Utilidad bruta | 15,548 | 14,210 |
| Gastos de distribución | 3,021 | 2,714 |
| Gastos de operación | 8,358 | 7,697 |
| Gastos de operación y distribución | 11,379 | 10,411 |
| Otros ingresos | 143 | 122 |
| Otros gastos | 99 | 72 |
| Utilidad de operación | 4,213 | 3,849 |
| Productos Financieros | 97 | 49 |
| Gastos Financieros | 175 | 231 |
| Utilidad en venta de inversiones disponibles para la venta | 0 | 120 |
| Instrumentos financieros | 130 | 0 |
| Utilidad (pérdida) cambiaria | 10 | (159) |
| Gastos (Ingresos) Financieros Netos | 61 | (221) |
| Participación en los resultados de asociadas | (21) | 3 |
| Utilidad antes de impuestos a la utilidad | 4,253 | 3,631 |
| Impuesto sobre la renta | 1,432 | 1,961 |
| Utilidad neta de operación continua | 2,821 | 1,670 |
| Utilidad neta de operación discontinua | (206) | (395) |
| Utilidad neta consolidada | 2,616 | 1,275 |
| Utilidad neta minoritaria** | 37 | 34 |
| Utilidad neta mayoritaria | 2,579 | 1,241 |

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

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

Millones de pesos

IFRS

| ACTIVO | Acumulado | Al 31 de diciembre | |
|---|------------------|---------------------------|---------------|
| | | 2013 | 2012 |
| ACTIVO CIRCULANTE | | | |
| Efectivo y equivalentes | | 8,442 | 1,028 |
| Inversiones en instrumentos financieros | | 21 | - |
| Cuentas por cobrar: | | | |
| Clientes | | 2,427 | 4,097 |
| Impuestos al valor agregado por recuperar | | 909 | 1,019 |
| Otras cuentas por cobrar | | 222 | 967 |
| Partes relacionadas | | 194 | 83 |
| <hr/> | | | |
| Inventarios | | 2,629 | 2,940 |
| Pagos anticipados | | 231 | 332 |
| Total del activo circulante | | 15,076 | 10,466 |
| <hr/> | | | |
| Propiedad, planta y equipo, neto | | 9,934 | 12,786 |
| Crédito mercantil | | 208 | 1,004 |
| Activos intangibles, neto | | 624 | 2,610 |
| Otros activos, neto | | 392 | 197 |
| Inversiones en asociadas | | 54 | 97 |
| Otras inversiones de capital | | 46 | 52 |
| Impuestos diferidos | | - | 38 |
| Total del activo no circulante | | 11,257 | 16,784 |
| Total del Activo | | 26,333 | 27,251 |

PASIVO Y CAPITAL CONTABLE

PASIVO A CORTO PLAZO

| | | | |
|--|--|--------------|--------------|
| Préstamos bancarios a corto plazo | | 617 | 300 |
| Porción circulante de la deuda a largo plazo | | 29 | 1,450 |
| Proveedores | | 2,261 | 3,037 |
| Partes relacionadas | | 305 | 868 |
| Beneficios a empleados a corto plazo y participación de los trabajadores en las utilidades | | 220 | 479 |
| Impuestos a la utilidad por pagar | | 143 | 796 |
| Impuestos y otras cuentas por pagar | | 621 | 1,485 |
| Total del pasivo a corto plazo | | 4,197 | 8,414 |

PASIVO A LARGO PLAZO

| | | | |
|------------------------|--|-----|-------|
| Deuda a largo plazo | | 81 | 3,063 |
| Obligaciones laborales | | 418 | 740 |
| Impuestos diferidos | | 529 | 1,342 |

| | | |
|--|---------------|---------------|
| Impuestos por pagar largo plazo | 733 | - |
| Otras cuentas por pagar LP | 171 | 62 |
| Total del pasivo a largo plazo | 1,931 | 5,207 |
| Total del pasivo | 6,128 | 13,621 |
| CAPITAL CONTABLE | | |
| Capital social | 1,493 | 1,435 |
| Prima en emisión de acciones | 13,692 | 4,251 |
| Utilidades acumuladas | 4,830 | 7,805 |
| Otras cuentas de capital | (84) | (128) |
| Participación controladora | 19,930 | 13,362 |
| Participación no controladora | 274 | 268 |
| Total del capital contable | 20,204 | 13,630 |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE | 26,333 | 27,251 |

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

| | Al 31 de diciembre de | |
|--|-----------------------|--------------------|
| | 2013 | 2012 |
| Actividades de operación | | |
| Utilidad antes de impuestos de la operación continua | \$4,253,227 | \$3,630,670 |
| (Pérdida) antes de impuestos de la operación discontinuada | <u>(234,349)</u> | <u>(352,035)</u> |
| Utilidad antes de impuestos | 4,018,878 | 3,278,635 |
| Partidas en resultados que no afectaron efectivo: | | |
| Deterioro de marcas | 132,282 | 47,243 |
| Depreciación y amortización | 933,276 | 868,430 |
| Utilidad de inversión disponibles para la venta | - | (120,380) |
| Cambios en valor razonable de instrumentos financieros | (129,647) | - |
| Participación en asociadas y negocios conjuntos | 20,601 | (2,731) |
| Obligaciones laborales neto del costo del periodo | 74,027 | 78,637 |
| Gastos financieros | 175,479 | 231,221 |
| Productos financieros | (96,515) | (49,047) |
| Pérdida por venta de propiedad, planta y equipo | 15,558 | 12,584 |
| Utilidad por venta de activos intangibles | (12,884) | - |
| Utilidad cambiaria no realizada | 194 | (4,611) |
| Cambios en activos y pasivos de operación: | | |
| Clientes | (82,154) | 37,597 |
| Inventarios | (202,211) | (234,095) |
| Partes relacionadas | (1,348,046) | (297,916) |
| Impuesto al valor agregado por recuperar | 122,374 | 646,496 |
| Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados | (251,025) | 750,570 |
| Proveedores | 264,539 | (19,032) |
| Obligaciones laborales | (14,497) | (27,400) |
| Beneficios a empleados | (20,099) | (14,099) |
| Intereses cobrados | 96,672 | 72,798 |
| Otras cuentas por pagar | (617,285) | (429,576) |
| | 3,313,866 | 5,177,359 |
| Impuesto a las utilidades pagados | (1,259,638) | (305,198) |
| Flujos netos de efectivo generados por actividades de la operación continua | 2,054,228 | 4,872,161 |
| Flujos netos de efectivo (utilizados) generados por actividades de la operación discontinuada | 540,221 | (66,542) |
| Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación | 2,594,449 | 4,805,619 |
| Actividades de inversión | | |
| Adquisiciones de propiedad, planta y equipo | (1,232,706) | (1,505,633) |
| Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo | 24,473 | 9,156 |

| | | |
|--|--------------------|--------------------|
| Adquisición de activos intangibles | (1,350) | (50,698) |
| Dividendos recibidos | 21,640 | - |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación continua | (1,187,943) | (1,547,175) |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación discontinuada | (403,253) | (452,358) |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión | (1,591,196) | (1,999,533) |
| Actividades de financiamiento | | |
| Préstamos obtenidos | 1,500,000 | 300,000 |
| Préstamos recibidos de partes relacionadas | 659,271 | 361,602 |
| Intereses pagados | (173,248) | (264,970) |
| Pago de préstamos a corto y largo plazo | (5,369,250) | (1,961,413) |
| Pago de préstamos partes relacionadas | (904,719) | - |
| Pago de pasivos por arrendamiento financiero | (34,406) | (17,739) |
| Dividendos pagados a la participación controladora | (2,411,862) | (1,001,294) |
| Incremento de capital social | 14,055,555 | - |
| Contratos de futuros de moneda cobrados | 108,797 | - |
| Costos de emisión de acciones | (415,473) | - |
| Dividendos pagados a la participación no controladora | (29,891) | (53,900) |
| Flujos netos de efectivo generados por (utilizados en) actividades de financiamiento de la operación continua | 6,984,774 | (2,637,714) |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento de la operación discontinuada | (206,794) | (459,541) |
| Flujos netos de efectivo generados por (utilizados en) actividades de financiamiento | 6,777,980 | (3,097,255) |
| Incremento (disminución) neta de efectivo y equivalentes de efectivo | 7,781,233 | (291,169) |
| Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio | (846) | (16,523) |
| Efectivo y equivalentes al inicio del año | 1,028,323 | 1,336,015 |
| Efectivo y equivalentes al cierre del año | \$8,808,710 | \$1,028,323 |
| Efectivo y equivalentes al cierre del periodo de las operaciones Discontinuas | 366,658 | 421,224 |
| Efectivo y equivalentes al cierre del año de las operaciones Continuas | \$8,442,052 | \$607,099 |

C) FACTORES DE RIESGO

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

Riesgos Relacionados con Nuestras Operaciones

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

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

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

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

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

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

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

Nuestro éxito depende en parte de nuestra capacidad de identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, así como de nuestra capacidad para anticiparnos y responder de manera oportuna a sus demandas y preferencias cambiantes respecto de nuevos productos. Nuestros productos están dirigidos a una amplia gama de consumidores cuyas preferencias no se pueden predecir con certeza y están sujetas a cambio. Si juzgamos mal el mercado de nuestros productos o no reaccionamos de manera adecuada,

nuestras ventas y resultados financieros pueden disminuir significativamente. En el caso de que nuestros competidores estén en mejores condiciones para anticiparse a las tendencias del mercado, nuestra participación de mercado podría disminuir.

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

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

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

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

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

Asimismo, si no logramos obtener financiamiento en condiciones aceptables o integrar las adquisiciones con éxito, nuestro negocio podría verse perjudicado. Además, la integración de cualquier empresa adquirida, y sus resultados financieros, puede afectar negativamente nuestros resultados. Por ejemplo, podríamos volvernos responsables por pasivos inesperados que no fuimos capaces de identificar en el curso de la auditoría en relación con adquisiciones anteriores o cualquier adquisición futura. No podemos asegurar que los derechos de indemnización que hemos obtenido en el pasado, u obtendremos en el futuro, serán ejecutables de manera satisfactoria en cantidad, términos o duración para poder contrarrestar por completo los posibles pasivos asociados con el negocio o propiedades adquiridas. Cualquiera de estos pasivos, individualmente o en conjunto, podría tener un efecto negativo en nuestro negocio, situación financiera y resultado de operaciones. A pesar de que hemos realizado un nivel prudente de investigación en nuestras adquisiciones pasadas y que continuaremos realizándolo en las futuras, relativo al negocio que adquiriremos, a la luz de las circunstancias de cada transacción, existe un riesgo inevitable relativo a la situación de dichos negocios. Hasta el momento en que, de hecho, asumamos control de los bienes y operaciones del negocio a adquirir, podríamos ser capaces de comprobar el valor real o de conocer los posibles pasivos de los negocios que adquiramos y sus operaciones.

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

Algunos de nuestros productos tienen una participación relevante en los mercados. No podemos garantizar que la Comisión Federal de Competencia, en México, o alguna otra autoridad en México o en cualquiera de los otros mercados en los que operamos, no condicione o limite en el futuro nuestro crecimiento mediante adquisiciones o nos obligue a suspender, corregir o suprimir algunas de nuestras prácticas comerciales o adquisiciones futuras, situaciones que, de presentarse, pudieran afectar de forma adversa nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación. Si no somos capaces de obtenerlas aprobaciones regulatorias aplicables, nuestro negocio, condición financiera y resultados de operaciones podrán verse negativamente afectados de forma sustancial.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La economía mexicana podría ser, en algún grado, afectada por la economía y condición de mercado de otros países. A pesar de que la condición económica en otros países puede ser significativamente diferente de la condición económica en México, la reacción de los inversionistas ante acontecimientos negativos en otros países puede tener un efecto adverso en el valor de mercado de los valores emitidos por emisoras mexicanas tales como nosotros. En años recientes, por ejemplo, los precios de valores

mexicanos, tanto de deuda como capital, disminuyeron sustancialmente como resultado de la disminución prolongada en el mercado de valores de Estados Unidos. La emisión de créditos en Estados Unidos estaba relacionada principalmente con la venta de hipotecas de alto riesgo y tuvo como resultado fluctuaciones significativas en los mercados financieros.

Adicionalmente, en años recientes la condición económica en México se ha vuelto más correlacionada con la condición económica de Estados Unidos como resultado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y el aumento de la actividad económica entre ambos países. Por lo tanto, condiciones adversas en la economía de Estados Unidos, la terminación o re-negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte u otros eventos relacionados podrían tener un efecto adverso en la economía mexicana. No podemos asegurar que eventos en otras economías emergentes, en Estados Unidos, o en cualquier otro país no tendrán un efecto adverso en nuestro negocio, situación financiera o resultados de operaciones.

Alta dependencia de materias primas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nuestros cinco clientes principales son del Comercio Organizado y representan, de manera conjunta, aproximadamente el 39% de nuestras ventas netas consolidadas en 2013, tales como los supermercados, clubes de precios y distribuidores de alimentos han experimentado consolidaciones en años recientes y esperamos que dichas consolidaciones continúen. Dichas consolidaciones han tenido como resultado clientes más grandes y sofisticados con un mayor poder adquisitivo y de negociación y han aumentado la importancia de grandes puntos de venta minoristas. Como resultado, nos hemos vuelto dependientes de distribuidores clave, que tienen amplios poderes de negociación. Adicionalmente, algunos de estos clientes están integrados verticalmente y han reasignado espacios claves de los anaqueles, actualmente ocupados por nuestros productos a productos de sus marcas privadas. Estos clientes de mayor escala son capaces también de operar con inventarios reducidos, resistir aumentos de precios y demandar precios menores, mayores programas de promoción y SKUs exclusivos. Si no tenemos la capacidad para responder a estos efectos de consolidación, nuestro volumen de ventas podría disminuir, o podríamos tener que aumentar nuestra inversión en mercadeo o bajar nuestros precios. Cualquiera de estas acciones podría afectar nuestra situación financiera y resultados.

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

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

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

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

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

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

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

Somos titulares de marcas y avisos comerciales utilizados en el etiquetado, comercialización y venta de nuestros productos. Consideramos que nuestras, marcas, avisos comerciales y demás activos intangibles que forman parte de nuestra propiedad intelectual son importantes para continuar con nuestro

éxito. Pretendemos proteger dichas marcas, nombres y avisos comerciales ejerciendo nuestros derechos conforme a la legislación aplicable en materia de marcas y derechos de autor. A esta fecha, hemos registrado algunas de nuestras marcas en México, Suiza y varios países de la Unión Europea (Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Alemania, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polonia, Portugal, España, Rumania, Eslovenia, Eslovaquia y Reino Unido), de América (Canadá, Estados Unidos, Belice, Panamá, Bolivia, Colombia, Uruguay, Venezuela, Cuba, Jamaica, República Dominicana, Chile, Ecuador, Paraguay, Argentina, Brasil, Bolivia, Colombia, Perú, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, entre otros) y de Asia (China). Sin embargo, no podemos garantizar que nuestros signos distintivos se puedan proteger exitosamente en estas y otras jurisdicciones.

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

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

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

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

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

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

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

Nuestros costos laborales incluyen las prestaciones otorgadas a nuestros colaboradores. Otorgamos diversos planes de compensación a nuestros colaboradores, incluyendo pensiones, salud, retiro y otros beneficios. Asimismo, participamos en ciertos planes de pensiones en algunas plantas de producción. El costo anual de dichas prestaciones puede variar significativamente cada año y es afectado de manera importante por diversos factores, tales como cambios en las tasas de retorno actuales o esperadas en

los activos objeto de dichos planes, cambios en la tasa ponderada promedio de descuento utilizada para calcular obligaciones, la tasa de inflación de los servicios de salud y el resultado de la negociación de los contratos colectivos, especialmente debido a que estos deben ser revisados anualmente en lo que concierne a los salarios y cada dos años respecto de otras condiciones laborales.

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

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

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

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

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

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

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

- entregar al acreditante información financiera;
- permitir al personal autorizado del acreditante efectuar inspecciones en los libros de contabilidad;
- notificar por escrito al acreditante en caso de realizar alguna adquisición de activos;
- no contratar nuevos pasivos con costos financieros, cuyos pagos de capital e intereses pudieran afectar las obligaciones del pago de ciertos créditos;

- no otorgar préstamos a terceros, cuyos pagos de capital e intereses pudieran afectar las obligaciones del pago de ciertos créditos;
- no realizar fusiones o escisiones con otras empresas (exceptuando empresas afiliadas y subsidiarias en el entendido de que la empresa resultante se obligue expresamente a cumplir con los términos y condiciones de ciertos créditos);
- no vender activos inmobiliarios, excepto por ventas que sean en el curso ordinario del negocio o que dicha venta tenga como fin el destinar los recursos a la amortización o pago parcial o total de ciertos créditos;
- no decretar, pagar, o de cualquier forma repartir dividendos a los accionistas a partir de que ocurra, y mientras continúe, alguna causal de vencimiento anticipado al amparo de ciertos créditos; y
- no disminuir nuestro capital social, salvo en los casos de fusiones o escisiones con otras empresas.

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

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

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

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

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

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

Mantenemos sistemas diseñados para monitorear los riesgos de seguridad en nuestros productos durante todas las etapas del proceso de producción. Sin embargo, dichos sistemas así como sus políticas, podrían no ser eficaces para mitigar dichos riesgos. Cualquier contaminación de nuestros productos podría tener un efecto significativo adverso en nuestra situación financiera, liquidez y resultados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Asimismo, si 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 operamos puede significar un aumento en inversión y gastos en equipo que podrían afectar el resultado de nuestras operaciones.

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

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

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

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

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

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

Aunque estimamos que dicha reforma no tendrá un efecto adverso directo en, y particularizado a, nuestra Compañía, a la fecha por su reciente aplicación, no podemos predecir el impacto que dicha reforma tendrá en los consumidores y por lo tanto, en nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación.

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

Participamos en transacciones con personas físicas y morales afiliadas o relacionadas con Lala. En especial, con personas que intervienen en la operación y producción de productos lácteos. En México, compramos la mayoría de nuestra leche a nuestros accionistas ganaderos. Dichas transacciones podrían crear conflictos de interés potenciales que podrían resultar en términos menos favorables para Lala de los que podrían obtenerse de un tercero no afiliado. Para mayor información sobre operaciones con partes relacionadas, ver la sección IV. de este Reporte Anual "*Operaciones con personas relacionadas y Conflictos de Interés*".

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

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

Condiciones externas podrían afectar nuestra producción de envases.

Actualmente, estamos cercanos a ser autosuficientes en la producción de envases de cartón utilizados para envasar una gran parte de los productos lácteos y bebidas pasteurizadas que producimos, logrando una importante integración vertical en nuestros procesos productivos y eficiencias en costo. En caso que nuestra producción propia de envases disminuyera y/o resultara más costosa por causas ajenas a nosotros, tales como escasez de insumos, dificultades técnicas y aumento en costos, tendríamos que

adquirir los envases de terceros, lo cual podría afectar adversamente nuestros procesos productivos y, por tanto, nuestras operaciones. Asimismo, dificultades de entendimiento con nuestros socios, en Lala Elopak (controladora de Envases Elopak) o con nuestro proveedor Tetrapack, pudiera afectar adversamente nuestra capacidad de producción de envases de cartón.

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

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

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

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

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

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

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

Riesgos Relacionados con los Mercados en que Operamos

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

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

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

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

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

La situación política en México podría afectar la política económica mexicana y afectar de manera adversa a la Compañía.

El gobierno mexicano ha influenciado y continúa influenciando de manera significativa a la economía de México. Las acciones gubernamentales que conciernen a la economía y las empresas paraestatales, podrían tener un efecto significativo adverso sobre las empresas privadas mexicanas en general, así como en las condiciones del mercado, los precios y rendimientos de los valores bursátiles mexicanos, incluyendo nuestro negocio y situación financiera. En el pasado, las reformas económicas y otras reformas no han sido promulgadas debido a una fuerte oposición al Presidente por parte del Congreso mexicano.

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

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

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

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

México ha tenido altas tasas de interés reales y nominales en comparación con las de los Estados Unidos y se espera que esta tendencia continúe. Las tasas de interés anualizadas de los Certificados de la Tesorería de la Federación (“Cetes”) a 28 días, tuvieron un promedio de 4.23% y 3.41% para los años de 2012 y 2013, respectivamente. Parte de nuestros pasivos se denominan en Pesos y esperamos continuar contrayendo deuda denominada en Pesos para nuestros proyectos en México. En la medida en que contraigamos deuda denominada en Pesos en el futuro, podría ser con tasas de interés altas. Además, un aumento en las tasas de interés en México podría incrementar nuestros costos financieros en Pesos, con tasas de interés variables y esto podría tener un efecto adverso sobre nuestra situación financiera y utilidades.

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

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

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

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

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

Nuestras operaciones internacionales nos exponen a riesgos de fluctuaciones cambiarias.

Al 31 de diciembre de 2013, el 85% de nuestra deuda estaba denominada en Dólares; sin embargo, podríamos en el futuro contraer deuda adicional en monedas extranjeras. La depreciación del Peso contra otras monedas incrementa el costo, en Pesos, del principal e intereses del endeudamiento, lo que podría resultar en pérdidas cambiarias. Debido a que la mayoría de nuestros ingresos se denominan en Pesos, tal incremento únicamente podría compensarse parcialmente con el aumento de ingresos que resulte de la fluctuación de los tipos de cambio.

La violencia en México podría afectar adversamente nuestro negocio.

En los últimos años, México ha experimentado un incremento sustancial en la violencia relacionada con el tráfico de drogas, particularmente en los estados del norte del país. Obtenemos la mayoría de nuestra materia prima que usamos para producir de los estados del norte del país Coahuila y Durango. Dicho incremento en la violencia ha tenido un impacto adverso en la actividad económica mexicana en general. Asimismo, la inestabilidad social en México o el desarrollo social y político en, o afectando a, México podría afectarnos de manera adversa, incluyendo nuestra capacidad para operar nuestro negocio, ofrecer nuestros servicios y nuestra capacidad para obtener financiamiento. No podemos

asegurar que los niveles de violencia en nuestro país, sobre los que no tenemos control alguno, no se incrementarán o disminuirán, y no tendrán efectos adversos adicionales en la economía mexicana o en nosotros.

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

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

Riesgos Relacionados con las Acciones y la Oferta

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 no tenemos intención de hacerlo, en el futuro podríamos emitir valores adicionales, incluyendo acciones o instrumentos convertibles o canjeables en acciones, para el financiamiento, adquisición y cualquier otro propósito corporativo. Adicionalmente, nuestros accionistas controladores podrían disminuir su participación accionaria en la Emisora. Nuestros accionistas controladores tienen actualmente aproximadamente el 78% de nuestras Acciones. Dichas emisiones o ventas, o la expectativa de tales, pudieran resultar en una dilución de los derechos económicos y corporativos de nuestros accionistas respecto de la Compañía, o en una percepción negativa del mercado y potencialmente en una disminución del valor de mercado de nuestras acciones.

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

Nuestros accionistas principales, agrupados en el Fideicomiso de Control y el Fideicomiso de Colocación, son los titulares efectivos de la mayoría del capital social suscrito y pagado de Lala, al ser titulares de aproximadamente el 78% de nuestras acciones. Nuestros accionistas principales tienen la facultad de votar básicamente todas las decisiones sometidas a votación en una asamblea de accionistas y por consiguiente ejercer el control sobre las decisiones de negocios que incluyen entre otras:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nos convertiremos en una sociedad anónima bursátil de capital variable, constituida conforme a las leyes de México, con domicilio en México, y la mayoría de nuestros consejeros, directivos relevantes y accionistas controladores residen fuera de los Estados Unidos. Además, la mayor parte de los activos de

la Compañía y todos o la mayor parte de los activos de dichas personas están ubicados fuera de los Estados Unidos.

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

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

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

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

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

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

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

Nuestros estatutos establecen que toda adquisición o enajenación del 10% o más de nuestras Acciones por cualquier persona o grupo de personas que actúen en forma concertada, deberá ser previamente aprobada por nuestro Consejo de Administración. Por tanto, los inversionistas no podrán adquirir o transmitir 10% o más de las Acciones representativas de nuestro capital sin autorización del Consejo de Administración. Dichas estipulaciones pueden desmotivar, retrasar o impedir un cambio de control de Lala o un cambio en nuestra administración, lo que podría, además, afectar a nuestros

accionistas minoritarios y, en su caso, el precio de nuestras Acciones. En general, la LMV obliga a cualquier persona o grupo de personas que tenga la intención de adquirir el control de Lala, a llevar a cabo una oferta pública de compra, respecto de todas nuestras Acciones en circulación y pagar la misma cantidad a todos los tenedores que vendan Acciones.

D) OTROS VALORES

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

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

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

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

accionistas o al público inversionista. Por lo menos seis días hábiles previos a que se inicie el plazo en el que se pretende llevar a cabo el acto a que se refiere el aviso;

12. Protocolización del acta de asamblea de accionistas en la que se haya aprobado la compulsa de estatutos sociales, el 30 de junio de cada 3 años;
13. Informe correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, relativo al grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas, el 30 de junio de cada año;
14. Información y reportes en los que se describan las reestructuras corporativas tales como fusiones, escisiones o adquisiciones o venta de activos, importantes, aprobadas o a ser aprobadas por la asamblea de accionistas o el consejo de administración, siempre y cuando dichos eventos sean significativos; y
15. Informe con la participación de principales accionistas, miembros del Consejo de Administración y directivos relevantes en el capital social de LALA, el 30 de junio de cada año.

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

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

F) DESTINO DE LOS FONDOS

A la fecha del presente Reporte Anual, los recursos derivados de la Oferta Global han sido utilizados de la siguiente manera:

Se realizó el prepago de deuda por un total de \$3,575.3 millones de Pesos. Lo anterior, obedece a la estrategia de buscar un balance sólido que nos permita hacer frente a los posibles proyectos de crecimiento y expansión que la Compañía contemple durante los siguientes años.

Adicionalmente, existen diversos proyectos de productividad enfocados en mejorar la rentabilidad del negocio, entre los que destacan:

- a) La expansión de capacidades para las plantas de derivados lácteos y Leche UHT en la ciudades de Torreón e Irapuato;
- b) Desarrollo de nuevos complejos de producción bajo el concepto de unir varias plantas de producción en un mismo complejo, buscando eficiencias en distribución, inventarios y logística;
- c) Incremento en la flota primaria (plantas- centro de producción), a través de la compra de camiones, pipas y cajas. Esto permitirá generar mayor eficiencia en los gastos de distribución; y
- d) La construcción de una planta en Nicaragua, con la finalidad de abastecer las necesidades de producción en Guatemala, y en un mediano plazo, como el eje impulsor del crecimiento en Centroamérica.

G) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO

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

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

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

Enrique González Casillas es la persona encargada de las relaciones con los inversionistas y podrá ser localizado en las oficinas de la Emisora ubicadas en Av. Santa Fe No. 94, Torre A, Piso 14, C.P. 01210, Complejo Samara, Col. Zedec Santa Fe, México, D.F. y correo electrónico: enrique.gonzalez@grupolala.com

II. LA EMISORA

A) HISTORIA Y DESARROLLO

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

Nuestro domicilio social se ubica en la ciudad de Torreón, Estado de Coahuila y nuestras principales oficinas se localizan en Calzada Lázaro Cárdenas número 185, Parque Industrial Lagunero, C.P. 35077, Gómez Palacio, Durango. Teléfono 01871-729-3100.

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

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

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

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

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

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

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

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

En 1994, comenzamos una nueva etapa en nuestro crecimiento y se da inicio a una nueva estrategia de mercadeo. Renovamos nuestra imagen, impulsando a la Compañía hacia una nueva estrategia comercial sustentada por una fuerte campaña publicitaria en medios masivos a nivel nacional, así como por la renovación de las presentaciones de nuestros productos con la modernización de sus empaques. En 1995, se continúa con la innovación al ofrecer distintos tipos de leche e incrementar los sabores que ofrecemos de yoghurt. Hasta la fecha, los esfuerzos de mercadotecnia han continuado, actualmente enfocados en reforzar el elevado reconocimiento de nuestras marcas mediante una presencia constante en medios publicitarios y promociones.

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

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

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

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

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

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

En 2004, adquirimos una licencia para comercializar productos bajo la marca Parmalat en México. Este año se inicia la distribución directa al mercado de Chiapas y Baja California

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

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

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

En asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas celebrada el 30 de agosto de 2010, nuestros accionistas aprobaron, entre otros, iniciar un proceso de oferta pública inicial de Acciones, en México, y, en su caso, en el extranjero, en los plazos y términos que los representantes de la Compañía ahí designados, como delegados de la asamblea de accionistas, considerasen apropiado, con base en los niveles de oferta y demanda de las acciones, las condiciones imperantes en los mercados de valores y cualesquier otros factores que se consideren relevantes. En esa misma asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas, los accionistas resolvieron modificar los estatutos sociales de la Compañía en su totalidad para adecuarlos a las disposiciones de la LMV aplicables a las sociedades anónimas bursátiles, a efecto de adoptar el régimen de una sociedad anónima bursátil de capital variable y cambiar su denominación a “Grupo Lala, S.A.B. de C.V.”. Los acuerdos anteriores se ratificaron, prorrogaron y renovaron, según el caso, en la asamblea general extraordinaria de accionistas de fecha 26 de abril de 2013.

En 2012 inauguramos las instalaciones del Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Lala en La Laguna, el cual, permitirá fortalecer el desarrollo tecnológico y la innovación en alimentos a nivel nacional permitiéndonos incrementar nuestro posicionamiento frente al consumidor.

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

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

En 2013 se termina la ampliación de nuestra planta de Irapuato donde duplicamos nuestra capacidad, actualmente, nos encontramos realizando una tercera ampliación a dicha planta para la producción de Leche UHT.

En 2013 seguimos creciendo en Centroamérica con la construcción de nuestra nueva planta de yoghurt y leche en Nicaragua.

B) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

i) ACTIVIDAD PRINCIPAL

Productos

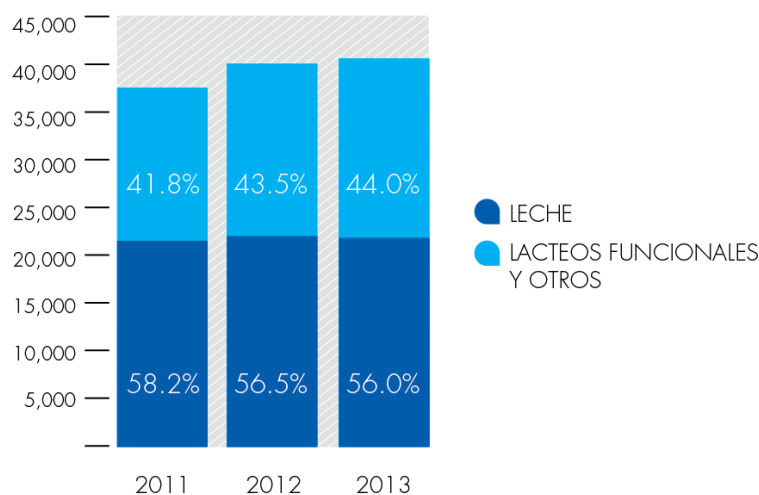
Información General

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

La siguiente es una descripción de las principales categorías de productos que comercializa la Compa  a en México. La totalidad de las ventas netas consolidadas de Lala, en 2013, se generaron en México y Guatemala, a través de los siguientes productos que comercializamos bajo una variedad de marcas: Leche Pasteurizada, Leche UHT, Productos Lácteos, yoghurt, queso, crema, mantequilla, bebidas probióticas y postres, además de bebidas no lácteas (jugo y bebidas de frutas) y otros productos, como materiales de empaque.

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

VENTAS POR CATEGORIA



Millones de pesos MX
Fuente: Información de la Compañía

Empacamos nuestros productos de Leche Pasteurizada en una variedad de envases, incluyendo envases de plástico en presentación de un galón, medio galón y un litro; envases de cartón de un litro, 750 ml, 600 ml, 500 ml, 265 ml y 250 ml; y en bolsas elaboradas con película de plástico flexibles en presentaciones de un litro, 150 ml y 120 ml. Otros productos se empaquetan en envases de cartón, plástico o derivados de plástico de diversos tamaños, tales como galón, litro, 900 gr, 480 ml, 450 ml, 330 ml, 240 ml, 220 ml, 150 ml, 120 ml, 100 ml, 80 ml. Nuestros quesos se venden en presentaciones de kilogramos y fracciones de kilogramo. Dichas presentaciones se determinan de acuerdo a las preferencias de cada mercado. Satisfacemos nuestras necesidades de envases de cartón a través de Envases Elopak y las de envases de plástico de galón y medio galón a través de Tecnopak. Para mayor información sobre las subsidiarias de la Compañía, ver *Sección II, b), ix “La Emisora- Estructura Corporativa”* y *Sección II, b), iii “La Emisora- Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos.”*

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

Oferta de Productos en México

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



Bebidas y alimentos lácteos

Leches

- Ofrecemos diversos tipos de leche. También ofrecemos Producto Lácteo, lo que nos permite atender los segmentos de bajos ingresos de la población con un producto lácteo nutritivo y saludable a un precio accesible.
- Nuestros productos de leche se comercializan principalmente bajo las siguientes marcas y submarcas: *LALA, NutriLeche, Borden, Mileche, Boreal, Vive, Silhouette, Parmalat, Monarca, Shot y Queen.*

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

Yoghurts

Ofrecemos diversos tipos de yoghurt, incluyendo: clásico, bebible, light, extra-calcio, mezcla de yoghurt con frutas, con fibra y probiótico. Nuestros yoghurts se ofrecen en sabor natural y otros.

Nuestros productos se venden principalmente bajo las siguientes marcas y submarcas: *LALA, Break, Biobalance y Nestlé.* Nuestros yogurts probióticos se venden bajo la marca *Lalacult y Bio 4.*

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

Cremas

Producimos y comercializamos crema. Nuestro portafolio de cremas incluye: crema entera, media crema, crema para batir, crema acida y crema baja en grasa en varias presentaciones. Nuestras cremas se venden a nivel nacional principalmente bajo la marca *LALA*, y también bajo la marca *Los Volcanes* principalmente, en el centro de México.

Quesos

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

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

Mantequilla, Margarinas y Postres

Producimos y comercializamos mantequilla, margarina y postres tradicionales como natilla, arroz con leche y flan. Asimismo, participamos en la categoría de postres no lácteos como gelatinas. Dentro de esta línea de negocios producimos y comercializamos: gelatina, flan, pudín de chocolate, vainilla y arroz.

Nuestros postres se venden principalmente a nivel nacional bajo las marcas *LALA* y *Art*. También producimos y comercializamos las siguientes mantequillas: sin sal, entera y reducida en grasa. Así como margarina con sal y sin sal. Nuestras mantequillas y margarinas se venden a nivel nacional principalmente bajo la marca *LALA*.

Leches Saborizadas

Producimos y comercializamos leches saborizadas bajo las marcas *LALA*, *Yomi* y *Lala Frutas*. Las leches saborizadas *Yomi* incluyen leche entera y leche deslactosada. Nuestras leches saborizadas son de reciente introducción a nivel nacional.

Productos Infantiles

También tenemos una línea para niños dentro de nuestra gama de productos mencionados anteriormente, incluyendo los siguientes: yoghurt tipo “*Petit Suisse*”, yoghurt, gelatina, Leche Pasteurizada y Leche Ultrapasteurizada de sabor.

Nuestros productos para niño se venden principalmente bajo las marcas y submarcas: *PetiZoo*, *Lala Fruggis*, *Yomi Lala* y *Chocolala*.

Bebidas no Lácteas y Otras

Producimos y vendemos bebidas pasteurizadas para aprovechar el reconocimiento de nuestra marca y nuestra red de distribución refrigerada, logrando una buena aceptación en el mercado. Las bebidas pasteurizadas 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 265ml, 480ml, 750ml, 1lt, ½ Galón y 1 Galón.

Jugos

Ofrecemos jugo de naranja fresco que es procesado y vendido bajo la marca *Naturales* en distintas presentaciones. Asimismo, durante 2013 lanzamos *NutriJugo*, una bebida con néctar de frutas de distintos sabores. Estos productos representan una ventaja competitiva de valor frente a marcas de importación.

Envases y Otros Productos

Producimos envases de cartón utilizados para empacar los productos lácteos y bebidas pasteurizadas. Nuestros principales tamaños de envases de cartón son: de un litro, tres cuartos de litro, medio litro y un cuarto de litro. También vendemos envases de cartón y plástico a terceros. Durante 2012, estimamos que abastecimos aproximadamente el 85% de los envases de cartón para Leche Pasteurizada utilizados en México.

Otros Productos

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

Centroamérica

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

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

Producción

Proceso de Recolección y Traslado de la Leche en México

Consideramos que poseemos una importante ventaja competitiva al contar con una fuente primaria de abastecimiento de leche localizada a menos de 30 kilómetros de distancia en promedio de nuestro principal centro de captación de leche en La Laguna. Con esto, se logra optimizar la recolección de leche, así como facilitar el control de las principales características y calidad de la leche recolectada.

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

Recolectamos todos los días la leche de cientos de establos con una flotilla de tanques isotérmicos cuya capacidad oscila entre los 15,000 y los 50,000 litros y transportamos la leche al centro de captación o directamente a las plantas para mantener la mejor calidad de producto. En las plantas, la leche se concentra, analiza y se mantiene a cuatro grados Celsius de temperatura para posteriormente ser enviada a las plantas pasteurizadoras, ultrapasteurizadoras, de yoghurt y a las plantas de derivados lácteos por medio de una flotilla de tanques isotérmicos.

La flotilla de alrededor de 300 tractocamiones cuenta con tanques isotérmicos que en conjunto suman una capacidad aproximada de 10,000,000 litros. Consideramos que este sistema de recolección ayuda a optimizar los costos de transporte. En este tipo de transporte, se minimizan los cambios de temperatura de la leche, logrando llegar a los tanques de almacenamiento en las plantas pasteurizadoras con la calidad que consideramos óptima.



Proceso Productivo

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

La diferencia en la producción de Leche Ultrapasteurizada y Leche Pasteurizada se encuentra básicamente en la temperatura a la cual se realiza el proceso de pasteurización y el envase que se utiliza. El proceso de ultrapasteurización de la leche se lleva a cabo calentándola a una temperatura mínima de 132 grados centígrados por un período de hasta 3 segundos para luego enfriarla rápidamente a una temperatura no superior a 32 grados centígrados. El proceso de ultrapasteurización elimina la mayor parte de los microorganismos que se encuentran en la leche. Este proceso, aunado al envase aséptico que utiliza este tipo de leche, elimina la necesidad de refrigeración y otorga al producto final una vida de anaquel de aproximadamente seis meses. La Leche Ultrapasteurizada, en virtud de que no requiere refrigeración y tiene una vida elevada de anaquel, es común entre los comerciantes detallistas y los consumidores que carecen de refrigeración, así como entre los consumidores que no acostumbran comprar

leche con frecuencia. Una vez abierta, sin embargo, la Leche Ultrapasteurizada requiere refrigeración. Debido a los nuevos hábitos de consumo y conveniencia, la categoría de leche UHT ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años.

Innovación / Investigación y Desarrollo / Nuevos Productos

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

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

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

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

Proveedores

Principales Materias Primas

La leche es la principal materia prima utilizada por la Compañía. En México, el abasto se obtiene de cientos de establos ubicados principalmente en los estados de Durango, Coahuila, Jalisco e Hidalgo, además de complementar el abasto con importación de leche en polvo. La mayor parte de la producción de leche que consumimos se concentra en La Laguna. Las compras de leche se realizan con base en los precios de mercado, los cuales están sujetos a fluctuaciones. Consideramos que los establos de dicha zona en general cuentan con mejor tecnología que los establos del resto del país. En La Laguna, la producción promedio de leche por vaca en una línea de ordeña es de aproximadamente 30 litros diarios, comparados con aproximadamente 20 litros de leche por día en el estado de Jalisco, que es el principal productor de leche en el país, y contrastando con el promedio nacional de aproximadamente 12 litros diarios. Compramos la leche en México a diversos ganaderos, algunos de los cuales son nuestros accionistas y otros no lo son. De acuerdo a prácticas de la industria, la Compañía no ha celebrado ningún acuerdo de suministro con sus proveedores de leche ni en volumen ni en precio. La compra de leche se realiza con base en los precios prevalecientes en el mercado, los cuales están sujetos a fluctuaciones de acuerdo a oferta y demanda.

Algunos de nuestros productos pueden elaborarse con leche en polvo, por lo que la producimos e importamos a México para balancear nuestras necesidades. Los precios de la leche en polvo se determinan en los mercados internacionales.

Otras Materias Primas

Otras materias primas utilizadas para elaborar nuestros productos lácteos son: jarabe de cocoa, saborizantes y concentrados, jarabe de maíz de alta fructuosa, bases de fruta y cultivos y azúcar, que son comprados a diversos proveedores. En Lala generalmente buscamos tener un proveedor principal para cada producto con el fin de asegurar consistencia en la calidad, tiempos de entrega oportunos y disponibilidad de suministro; sin embargo, tenemos la flexibilidad de cambiar de proveedores según la necesidad. Asimismo, tenemos otras fuentes alternativas de abastecimiento para el suministro de cada

materia prima para evitar escasez o interrupciones de suministro. Las compras se hacen generalmente sobre pedido, según los requerimientos pronosticados en el corto plazo.

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

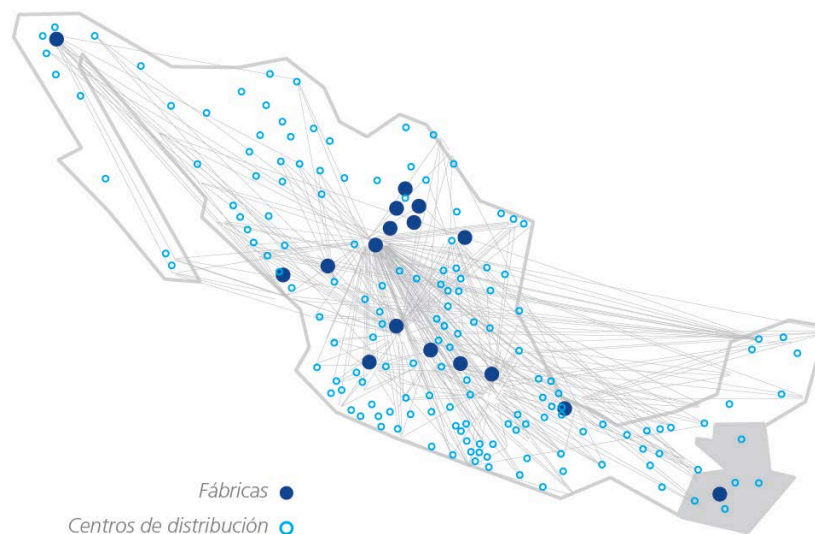
En México, las principales materias primas que Envases Elopak, subsidiaria de la Compañía, utiliza para la producción de envases Pure-Pak son el cartón y el polietileno. El cartón se importa de varios proveedores en los Estados Unidos y Europa; dentro de los principales proveedores se encuentran International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

ii) CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Zonas Comercializadoras en México y Centroamérica.

Dividimos a México y Centroamérica en nueve diferentes zonas geográficas para hacer más efectiva la distribución de nuestros productos: Norte, Noreste, Noroeste, Centro, Sureste, Pacífico, Pacífico Sur, Occidente y Centroamérica. Cada una de estas zonas cuenta con varios centros de distribución, estratégicamente localizados. En total, al 31 de diciembre de 2013, contamos con 161 centros de distribución. Cada una de las zonas está encabezada por una o dos plantas pasteurizadoras de leche o bebidas. Aunque los productos distribuidos a nivel nacional no varían entre zonas, éstas cuentan con características distintas en cuanto a gustos y preferencias, costumbres, clima y competidores, razón por la cual puede variar la mezcla de productos vendidos entre las diferentes zonas.

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



Red de Distribución y Ventas

Estimamos que nuestra red de distribución refrigerada en México es una de las más importantes, conjuntamente con sus operaciones en Guatemala, es una de las más extensas redes de distribución refrigerada en América Latina. Operamos 156 centros de distribución en México y 5 en Guatemala; nuestra flotilla asciende a más de 7,300 camiones para la distribución en México y Centroamérica. En conjunto, nuestra red de distribución da servicio a alrededor de medio millón de puntos de venta.

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

En cuanto a distribuidores externos, solamente los utilizamos para distribuir Leche Ultrapasteurizada en zonas donde no contamos con la infraestructura necesaria para hacerlo directamente. De esta manera, Lala incursiona en nuevos mercados, logrando un reconocimiento de marca antes de desarrollar su red de distribución en estos nuevos mercados. Actualmente, vendemos en forma directa, más del 90% de nuestros productos en México.

Infraestructura de Transporte Interno

Nuestra infraestructura de transporte se basa en cuatro componentes de distribución principales para recolectar y distribuir leche y otros productos. El primero son los tractocamiones con tanques isotérmicos que recolectan la leche de los establos y la transportan a la planta de captación en Gómez Palacio y en muchos casos directamente de los establos a las plantas pasteurizadoras para evitar al máximo el manejo de la leche y el tiempo de transporte hasta fábrica privilegiando siempre contar con la mejor calidad de leche. En este primer tipo de transporte se utilizan los tractocamiones con tanques isotérmicos dobles de 50,000 litros que transportan la leche del centro de captación a otras plantas pasteurizadoras. El segundo componente de captación es el transporte refrigerado que traslada los diferentes productos terminados (yoghurt y derivados lácteos, entre otros) de cada una de las plantas procesadoras a los centros de distribución. El tercer componente de transporte envía Leche Ultrapasteurizada a las plantas pasteurizadoras, para posteriormente ser enviados a los centros de distribución correspondientes de cada zona en este mismo tipo de transporte, o se envía a los centros de distribución directamente, sin pasar por la planta pasteurizadora. El cuarto componente de transporte se realiza por medio de camiones y camiones refrigerados o térmicos que transportan todos los productos de los centros de distribución a los clientes detallistas (misceláneas, mini-supers y supermercados) por medio de rutas establecidas.

Distribución Geográfica en México y Centroamérica

Al 31 de diciembre de 2013, operábamos un total de 17 plantas, 161 centros de distribución con más de 6,300 rutas refrigeradas en México y Centroamérica. El mapa a continuación ilustra las áreas en las que se ubican nuestras plantas y nuestros centros de distribución:



iii) PATENTES, LICENCIAS, MARCAS Y OTROS CONTRATOS

Marcas y Licencias

Al 31 de diciembre de 2013, contamos tan solo en México, con el registro de 1,010 marcas, incluidas submarcas y nombres comerciales incluyendo “LALA” y “Nutrileche” entre las principales. Asimismo, tenemos un programa de registro de propiedad intelectual en diversos países como México, Suiza, varios países miembros de la Unión Europea, Canadá, Estados Unidos, algunos países de Latinoamérica y China, donde operamos o podemos iniciar operaciones.

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

Licencias de Marcas

Contamos con una licencia exclusiva de uso de marca otorgada por Parmalat Spa para el uso de la marca *Parmalat* en México con vigencia al 2019 y con renovación automática siempre que se cumplan los términos de la licencia. Esta licencia reconocida internacionalmente, es importante para la Emisora ya que amplía nuestro portafolio de leche y nos ayuda a tener presencia en todos los niveles socioeconómicos.

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

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

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

Patentes

Protegemos nuestras invenciones a través de modelos de utilidad, dibujos y diseños industriales. Al cierre del 2013, Lala cuenta con tres solicitudes de patente de procesos en México, las cuales se encuentran en trámite de registro, no se han solicitado ni se tienen concedidas patentes en el extranjero. Sin embargo, se cuenta con siete diseños industriales en México.”

Contratos

Además de los contratos de licencia arriba mencionados, al 31 de diciembre de 2013, mantenemos diversos contratos con terceros, entre los que destacan los siguientes:

Joint Arrangements

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

Otros Contratos

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

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

iv) PRINCIPALES CLIENTES

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

Nuestros cinco principales clientes representaron aproximadamente el 39% al cierre de 2013. Nuestros principales clientes en México son cadenas de supermercados incluyendo Sam’s, Soriana, Bodega Aurrera, Wal-Mart y Oxxo.

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

v) LEGISLACIÓN APLICABLE Y SITUACIÓN TRIBUTARIA

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

Como una sociedad con valores inscritos en el RNV y listada en la BMV, estamos sujetos a leyes y reglamentos adicionales, tales como la LMV.

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

Normatividad en Materia Ambiental

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

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

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

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

Normatividad en Materia de Competencia Económica

La Ley Federal de Competencia Económica y el Reglamento de la Ley Federal de Competencia Económica, regulan en México el proceso de competencia y libre concurrencia mediante la prevención y eliminación de monopolios y prácticas monopólicas. Dicha normatividad somete a la aprobación del gobierno mexicano ciertas fusiones y adquisiciones, entre otro tipo de concentraciones de carácter económico. Ciertas fusiones y adquisiciones que pudieran restringir el comercio o que pudieran resultar

en prácticas monopólicas o anticompetitivas o concentraciones deben ser notificadas y sometidas a la aprobación de la Comisión Federal de Competencia. La Ley Federal de Competencia Económica, pudiera potencialmente limitar nuestras combinaciones de negocios, fusiones o adquisiciones, y pudiera sujetarnos a un mayor escrutinio en el futuro en virtud de nuestra presencia en el mercado, aunque ha tenido poco efecto en nuestras operaciones, y no creemos que esta legislación pudiera tener un efecto substancialmente adverso en nuestras operaciones de negocio existentes o en desarrollo.

Normatividad en Materia Fiscal y Situación Tributaria

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

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

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

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

ISR. El ISR se determinó aplicando la tasa del 30% para 2013 sobre el resultado fiscal obtenido al restar de los ingresos acumulables las deducciones autorizadas y las pérdidas fiscales pendientes de amortizar de años anteriores.

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

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

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

vi) RECURSOS HUMANOS

Colaboradores

Consideramos que un factor que contribuye a nuestro éxito como organización, es la participación activa de todos nuestros colaboradores. Nos esforzamos por mantener una organización que recompensa a los colaboradores calificados, comprometidos y competitivos y les ofrece la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional. Por ejemplo, ofrecemos capacitación en el lugar de trabajo,

oportunidades de rotaciones de puesto, así como oportunidades de desarrollo de conocimientos y habilidades para diversos puestos de trabajo, entre otras cosas. Enfatizamos los valores de honestidad, compromiso, respeto y eficiencia en nuestros colaboradores y los evaluamos con base en dichas características.

Al 31 de diciembre de 2013 tenemos un total de 32,253 colaboradores.

| | <u>2010</u> | <u>Al 31 de diciembre de</u> | | <u>2013</u> |
|--|---------------|------------------------------|---------------|---------------|
| | | <u>2011</u> | <u>2012</u> | |
| Total colaboradores sindicalizados..... | 20,457 | 21,380 | 21,085 | 23,327 |
| Total colaboradores no sindicalizados..... | 8,416 | 8,504 | 8,685 | 8,926 |
| TOTAL DE COLABORADORES | 28,873 | 29,884 | 29,770 | 32,253 |

Relación con los Sindicatos

En México, nuestras relaciones laborales se realizan a través de 72 contratos colectivos de trabajo distintos, cada uno relativo a un grupo de trabajadores diferente cuya afiliación es a dos sindicatos, la Confederación de Trabajadores de México (“CTM”) que tiene autoridad federal y local, y la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (“CROC”) que cuenta con autoridad local. Como es usual en México, los contratos colectivos de trabajo son renegociados anualmente.

En Guatemala, las relaciones laborales entre Lala y sus colaboradores se realizan a través de contratos individuales de trabajo.

Consideramos que tenemos buenas relaciones laborales con nuestros colaboradores y sus distintos sindicatos y no se han presentado situaciones de huelga en los últimos años.

En general, consideramos que existe un ambiente laboral agradable, en el que nuestros colaboradores se sienten comprometidos e identificados con Lala.

Capacitación

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

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

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

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

vii) DESEMPEÑO AMBIENTAL

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

Nuestras operaciones se encuentran sujetas a leyes y reglamentos federales, estatales y municipales en materia de protección al ambiente. El principal ordenamiento en materia ambiental es la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (“LGEEPA”), cuyas disposiciones regulan aspectos en relación con la contaminación del agua, contaminación del aire, contaminación acústica y sustancias y sólidos peligrosos. Otras leyes aplicables a nuestras operaciones son la Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos, que regula la generación, manejo, 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. La autoridad encargada de vigilar el cumplimiento de las leyes ambientales federales es la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (“SEMARNAT”).

De acuerdo a la LGEEPA, cada una de nuestras plantas de producción necesita obtener una licencia de operación por parte de las autoridades ambientales estatales antes del inicio y reportar cambios en procesos, así como durante las operaciones y debe presentar un certificado de funcionamiento periódicamente para mantener su licencia de operación. Además, la Ley Federal de Derechos (“LFD”) requiere para las plantas manufactureras pagar derechos por el consumo de agua y descarga de aguas residuales cuando la cantidad excede los límites previstos por la ley. Se ha establecido regulación relativa a las sustancias peligrosas en el agua, aire y la contaminación acústica. En particular, la regulación y leyes ambientales requieren para las empresas la presentación de informes periódicos en relación con las emisiones de residuos peligrosos en el aire y el agua. Asimismo, se establecen normas para la descarga de aguas residuales. Además, debemos cumplir con regulación en materia de zonificación, salud, comercio y condiciones de trabajo. Tanto SEMARNAT como la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (“PROFEPA”) pueden iniciar procedimientos administrativos y penales contra las empresas que violen las leyes ambientales y clausurar las instalaciones que no cumplan con dichas leyes.

La regulación ambiental y su aplicación se ha incrementado en años recientes, y esperamos que esta tendencia continúe y que se acelere por acuerdos internacionales entre México y los Estados Unidos. A medida que nueva normatividad ambiental sea emitida, podríamos estar obligados a incurrir en inversiones adicionales a fin de cumplir con la misma. No tenemos conocimiento de ningún cambio regulatorio en un futuro cercano que pudiera requerir inversiones adicionales en cantidades substanciales.

Consideramos que cumplimos, en todos los aspectos, con las leyes ambientales mexicanas aplicables a nuestras operaciones. Nuestras plantas participan en el programa voluntario de certificación conocido como “Industria Limpia” que lleva a cabo PROFEPA. Hasta la fecha, cuatro de ellas han obtenido el certificado y el resto se encuentra en proceso.

Consideramos que nuestras operaciones no representan un riesgo ambiental considerable.

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

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

Estamos comprometidos con la conservación de los ecosistemas que nos rodean; por lo que estamos desarrollando una serie de actividades y proyectos en favor del medio ambiente.

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

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

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

Nuestros esfuerzos y metas están destinados a cuatro rubros:

1. Uso eficiente del agua

Tenemos programas de ahorro de agua, en donde buscamos el uso racional y eficiente en este recurso. La disminución en los indicadores de consumo de agua por Unidad de Kilo-Litro producido es el reflejo de diversas acciones mencionadas a continuación:

- Contamos con revisiones continuas en nuestras líneas de tuberías, con el fin de detectar fugas, repararlas y mantener en buen estado físico las mismas, evitando el desperdicio de los recursos hídricos.
- En nuestras instalaciones separamos los drenajes, para así evitar la contaminación de aguas pluviales con aquellas de servicios o de proceso.
- Utilizamos celdas alotrópicas en calderas, éstas evitan la incrustación de sales en los sistemas internos de las mismas, mejorando el circuito cerrado del uso de agua en calderas, consumiendo así un volumen menor de agua potable.
- Utilizamos llaves dosificadoras y boquillas ahorradoras de agua en los lavamanos y regaderas.
- Instalamos mingitorios ecológicos, los cuales utilizan un volumen mucho menor de agua e inclusive algunos de ellos no utilizan agua.
- Permanentemente, se promueven campañas para el ahorro de agua, invitando al usuario a verificar que las llaves cierren perfectamente o denunciar fugas de agua.
- Planta Veracruz, estandarizó su ciclo de producción, lo que dio como resultado una variación menor en los productos y corridas más largas de producción, lo que llevó a una disminución en los lavados por cambio de producto o fin de producción. En las plantas ubicadas en la ciudad de México y Aguascalientes, se han optimizado los sistemas de lavado, disminuyendo el tiempo de los mismos, logrando un ahorro considerable en consumos de agua.

- En las plantas de Tizayuca, Complejo Industrial Torreón y México, los condensados son recuperados y utilizados nuevamente en calderas, cerrando en lo posible el ciclo de vapor en este servicio, ahorrando considerablemente agua y recursos energéticos.
- En varias de nuestras plantas, se tienen programas de recuperación de agua de enfriamiento en esterilizadores, así como el agua utilizada para lubricación de equipo de proceso.

Aunado a esto, actualmente contamos con 8 sistemas de tratamiento de aguas residuales en igual número de fábricas y tenemos contemplado un manejo semejante para el resto de las unidades fabriles, mediante los cuales damos algún tipo de purificación a más de 2.4 millones de metros cúbicos anuales. Hoy en día, en todas nuestras plantas, nuestras aguas residuales reciben algún tipo de tratamiento previo a su descarga.

- En nuestra planta productora ubicada en Guadalajara y Transportadora de Alimentos, el agua residual tratada, la cual cuenta con la calidad necesaria para su reuso, es destinada para el riego de áreas verdes, en áreas circunvecinas a la fábrica.
- En nuestra planta Transportadora de Alimentos, se han implantado procesos de recuperación de agua terciarios para incrementar el número de ciclos en procesos de enfriamiento, logrando así reducir el consumo de agua.

2. *Emisiones a la atmósfera.*

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

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

- Hemos instalado iluminación solar en exteriores como se está haciendo en el Complejo Torreón, así como el establecimiento de sensores de movimiento en Monterrey.
- En la planta Transportadora de Alimentos, instalamos un sistema de calentamiento solar de soluciones químicas para la limpieza de tanques y tubería.

Flotilla vehicular:

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

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

3. Manejo de residuos.

Buscamos que en todas nuestras instalaciones se cuente con un manejo integral de residuos. Esta metodología contempla actividades de: identificación, separación (mediante un código de colores establecido internamente), cuantificación, tratamiento y mejora continua.

Actualmente reciclamos el 71% de nuestros residuos generados en los procesos productivos. Esto lo hemos hecho gracias a las siguientes acciones:

- Separación de nuestros residuos por tipo de material en algunas filiales esto se ha extendido a las áreas de oficina, contando con contenedores específicos para cada material reciclable así como bitácoras de las salidas de los subproductos.
- Constantemente se promueve el uso eficiente de recursos de oficina, tal es el reciclaje y reuso de hojas, sobres, y folders, evitando así el consumo innecesario de papel.
- Contamos con áreas adecuadas para el almacenamiento temporal tanto de residuos sólidos urbanos, de manejo especial y peligroso. Cada uno está separado del resto, cumple con las normas mexicanas aplicables, evitando la contaminación de suelo y recursos hídricos, promoviendo siempre la protección a estos mediante el orden y limpieza.
- Promovemos el reuso de materiales como: bolsas de plástico de materia prima para contener basura internamente o donarla a los vecinos; utilizar nuevamente los trapos en los procesos de

mantenimiento después de una adecuada limpieza; reciclado de solventes; y utilizando un dieléctrico biodegradable con base cítrica.

- Existen programas de recolección de baterías.
- Cabe resaltar el hecho de que en algunas filiales, como lo es el caso de la ubicada en México, D.F., cuentan con una campaña permanente llamada “Ecolala” enfocada al cambio en el concepto de basura por aquel de residuo sólido, pudiendo este último ser aprovechable por un tercero. Como parte de este esfuerzo se encuentra el uso de los lodos de la planta tratadora como mejoradores de suelo en el Estado de México.

4. *Conciencia ecológica.*

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

- Participamos en reforestaciones locales y protección de ciertas especies amenazadas en algunos de los lugares donde contamos con operaciones.
- Hemos donado árboles para la implementación de áreas verdes en la zona de Cuautitlán, así como vasos con el mensaje “El municipio de Cuautitlán y Lala México preocupados por el medio ambiente, Cuida el agua”.

En el año de 2010, por primera vez nos adherimos al programa GEI México (Gases de Efecto Invernadero), que consiste en enviar anualmente y voluntariamente a la SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales) nuestro reporte de emisiones de gas efecto invernadero. En este, informamos a la autoridad el total de emisiones de CO₂ generadas en nuestros procesos, ya sea de manera directa, por el uso de combustibles, o de manera indirecta por el uso de energía eléctrica. En 2013, integramos a este programa nuestra flotilla de recolección y reparto.

Control de Calidad

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

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

Contamos con programas específicos que contemplan lo siguiente:

- *Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (“HACCP” por sus siglas en inglés):* HACCP es la metodología a través de la cual se implementa el sistema que garantiza la inocuidad en cada etapa del proceso hasta los productos terminados a través de la identificación de los peligros físicos, químicos y biológicos que pueden afectar la inocuidad y establece medidas para su control. Como referencia técnica tomamos en consideración el “Codex Alimentarius” regido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- *Buenas Prácticas de Manufactura (“GMP” por sus siglas en inglés):* Las GMP’s incluyen descripciones de procedimientos de control para nuestros procesos productivos y sirven como prerrequisitos para el HACCP. Nuestras GMP’s incorporan los procedimientos conocidos como

"Procedimientos Operativos Estándar" y "Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento." Estos procedimientos están documentados en los manuales que describen la forma correcta de realizar todas las actividades y operaciones del proceso productivo y de monitoreo; destacando las prácticas y medidas que deben adoptarse para garantizar la producción de alimentos en condiciones adecuadas de higiene.

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

Para realizar el proceso de certificación del sistema de calidad se contrató al organismo internacional de certificación SAI Global, el cual, realiza en nuestras fábricas el proceso de pre-auditorías bajo el Sistema de Calidad SQF, concluyendo satisfactoriamente. En el 2013 se realizarán las auditorías de certificación, que tienen como objetivo principal asegurar la producción sistemática de productos terminados inocuos.

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

Algunos de nuestros productos terminados cuentan con certificación KOSHER.

Servicio a clientes

Contamos con un número telefónico gratuito de atención a clientes para resolver las preguntas, quejas, sugerencias y peticiones de clientes y consumidores. A través de este número, mantenemos contacto permanente con nuestros clientes y sirve como una herramienta de monitoreo para operaciones y productos.

Responsabilidad Social Corporativa

Creemos que nuestro compromiso con la responsabilidad social y sustentabilidad es un componente clave para nuestro éxito futuro. Estamos comprometidos con la seguridad y salud de nuestros colaboradores y consumidores y promovemos una cultura corporativa de responsabilidad social como lo demuestra la constitución de Fundación Lala la cual tiene como objetivo contribuir con la nutrición de las personas más necesitadas, especialmente los niños. Cerca del 85% del apoyo que otorgamos se destina directamente a los niños, a través de las instituciones de asistencia pública y privada que los atienden. Durante 2013, Fundación Lala impactó a municipios de 30 estados del país y el Distrito Federal, llegando a 2,330 comunidades o asociaciones y beneficiando en conjunto a más de 500,000 personas en promedio mensual, donando cerca de 5,488 toneladas de productos elaborados por esta empresa y contribuyendo económicamente con algunas asociaciones e instituciones.

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

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

Alineamos nuestro sistema de calidad a la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) para garantizar la calidad e inocuidad de nuestros productos. Al cierre de 2013, nueve fábricas lácteas aprobaron la auditoría de certificación del Sistema de Calidad 'Safe Quality Food' (SQF).

Contribuimos a la mejoría del entorno con iniciativas orientadas a promover el desarrollo sustentable en todas las comunidades en donde tenemos presencia. Creemos que actualmente cumplimos en todos los aspectos relevantes de la normatividad ambiental mexicana. Se han obtenido diversos reconocimientos como "industria limpia" otorgados por la PROFEPA a un total de 4 fábricas de Lala, incorporadas a este proyecto del Gobierno Federal y 4 más están en proceso de obtenerlo.

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

- Por décimo año consecutivo, obtuvimos la certificación como Empresa Socialmente Responsable que otorgan el Cemefi y la red AliaRSE.
- Por sexto año consecutivo, 19 de nuestros productos fueron avalados por la Federación Mexicana de Diabetes.
- La SEMARNAT reconoció a Lala por su "excelente desempeño ambiental" dentro del Programa Transporte Limpio, que busca reducir el consumo de combustible y las emisiones gases de efecto invernadero.
- Durante 2013, la revista Expansión nos otorgó el lugar 34 en el ranking "*Las 500 Empresas más importantes de México*".
- El Maratón Internacional Lala fue reconocido por la Universidad del Valle de México con el Premio Nacional a la Gestión Deportiva Privada por motivar a miles de corredores a lo largo de 25 años.

Asimismo, enlistamos nuestras guías y principios nacionales e internacionales de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa:

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

Sistemas de Información y Tecnología

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

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

viii) INFORMACIÓN DEL MERCADO



Competencia

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

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

En base a nuestro análisis interno de información de mercado, contamos con una participación significativa en la industria de lácteos en México en las categorías de leche, queso pre-empacado, crema y postres y con participaciones relevantes en yoghurt, haciendo siempre énfasis en productos de valor agregado. Asimismo, también en postres (flanes, gelatinas y otros), fuimos los primeros productores. Consideramos que nuestro tamaño y participación de mercado nos proporcionan importantes economías de escala en la producción, comercialización y distribución de nuestros productos.

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

| Categoría | Competidores Clave |
|---|--|
|  | Alpura Liconsa Sello Rojo Santa Clara Gran número de competidores regionales |
|  | Danone Yakult Sigma Otros |

Categoría



Competidores Clave

Sigma
Kraft
Esmeralda
Otros

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

ix) ESTRUCTURA CORPORATIVA

Los siguientes diagramas muestran nuestras principales subsidiarias, tanto directas como indirectas, y nuestro porcentaje de participación en dichas subsidiarias al 31 de diciembre de 2013.

México

Principales subsidiarias de Lala en México ⁽¹⁾:



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

Guatemala

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



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

Subsidiarias Significativas

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

x) DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTIVOS

Instalaciones de Producción

Al 31 de diciembre de 2013, operamos 16 plantas de producción en México y una en Guatemala, 16 de ellas propiedad de la Compañía. En algunas de las instalaciones producimos Leche Pasteurizada, Ulpasteurizada y bebidas pasteurizadas, mientras que en otras instalaciones producimos productos lácteos y paques.

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

Nuestras plantas dedicadas a la producción de Leche Pasteurizada, UHT y bebidas pasteurizadas se ubican en las siguientes ciudades: Torreón, Aguascalientes, Monterrey, México, Guadalajara, Mazatlán, Tecate, Acapulco, Tizayuca, Veracruz y Guatemala.

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

Durante 2013, finalizamos la ampliación de nuestra planta de Irapuato, duplicando su capacidad. Asimismo, durante este año, se está realizando una tercera ampliación de dicha planta.

A continuación se muestra una relación de nuestras plantas más importantes al 31 de diciembre de 2013:

| PLANTA | UBICACIÓN | PRODUCTOS ELABORADOS | TAMAÑO (M2) | ANTIGÜEDAD |
|-------------------------------|--------------------------------|--|-------------|------------|
| Planta Aguascalientes | Aguascalientes, Aguascalientes | Leche UHT, leche en polvo y crema | 110,000 | 2003 |
| Planta Irapuato | Irapuato, Guanajuato | Yoghurt, crema y postres | 99,764 | 2003 |
| Complejo Queso | Torreón, Coahuila | Queso Fresco y mantequilla | 69,464 | 2009 |
| Complejo UHT | Torreón, Coahuila | Leche Ultrapasteurizada | 21,500 | 2009 |
| Complejo Yoghurt | Torreón, Coahuila | Yoghurt, crema y postres | 26,320 | 1992 |
| Enfriadora y Transportadora | Gomez Palacio, Durango | Acopio de Leche y crema | 23,207 | 1976 |
| Planta Tecate | Tecate, Baja California | Leche, leche fortificada y bebidas saborizadas | 32,271 | 2006 |
| Planta Guadalajara | Guadalajara, Jalisco | Leche y bebidas saborizadas | 29,252 | 1998 |
| Planta México | México, Distrito Federal | Leche y bebidas saborizadas | 20,500 | 1967 |
| Planta Veracruz | Veracruz, Veracruz | Leche y leche fortificada | 14,599 | 2003 |
| Planta Torreón Pasteurizadora | Torreón, Coahuila | Leche Ultrapasteurizada y bebidas | 7,132 | 1949 |
| Planta Tizayuca | Tizayuca, Hidalgo | Leche fortificada | 31,323 | 2003 |

A la fecha, ninguno de los activos de la Compañía ha sido otorgado en garantía para la obtención de algún crédito.

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

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

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

Las actividades productivas y de distribución de las cuales se encargan nuestras 17 plantas, cumplen con la normatividad ambiental aplicable en cada zona en la que se localizan, y se ven reguladas por: los procesos de renovación o vigencia de licencias, autorizaciones y permisos; los programas de calidad del aire vigentes en la zona metropolitana del valle de México, Guadalajara y Monterrey; programas de acondicionamiento de aguas residuales de la federación y/o de las restricciones establecidas por el organismo operador respecto a la cantidad y calidad de agua vertida; la regulación en materia de residuos de manejo especial que nos obliga a valorizar y reciclar los mismos; en materia de riesgo ambiental, se nos requiere compatibilidad de la actividad con la cuenca ambiental correspondiente, entre otras. Asimismo, el sistema ambiental vigente en México nos obliga a actualizar nuestros inventarios de contaminantes y a reportarlos de manera periódica a los organismos descentralizados correspondientes.

Seguros

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

xi) PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS Y ARBITRALES

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

xii) ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL

Nuestro capital social está integrado por una porción fija y podrá tener una porción variable. A la fecha de este Reporte Anual, nuestro capital social emitido, pagado y en circulación está integrado por 2,474,432,111 acciones ordinarias de la Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal que representan únicamente el capital fijo. Adicionalmente, como resultado del aumento de capital realizado para la Oferta Global, existen 88,888,889 acciones de la Serie "B", Clase "I" conservadas en la tesorería tal y como se señala en la siguiente tabla:

| | Acciones | Clase | Serie | Parte del Capital Social |
|------------------------------|----------------------|----------|------------|-----------------------------|
| Acciones suscritas y pagadas | 2,474,432,111 | I | "B" | Fija |
| Acciones en tesorería | 88,888,889 | I | "B" | Fija |
| Total | 2,563,321,000 | I | "B" | Fija |

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

Eventos de Ejercicios Sociales Previos

1. En asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas celebrada el 30 de agosto de 2010, nuestros accionistas aprobaron, entre otros, iniciar un proceso de oferta pública inicial de acciones, en México y, en su caso, en el extranjero. Asimismo, en esa misma asamblea se resolvió, entre otros: (i) dejar

constancia de que el capital social de Lala, después de su ajuste y reducción, quedó en la cantidad de \$294,498,150 representado por 1,963,321 acciones íntegramente suscritas y pagadas, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija del capital social; (ii) reclasificar la totalidad de las acciones representativas del capital social, a fin de unificar las acciones representativas del capital social en una serie única de acciones nominativas, ordinarias, sin expresión de valor nominal, identificada como Serie "B", aclarando que dicha reclasificación no alteraría la participación de los accionistas en el capital social de Lala, ni los derechos que les corresponden como accionistas; (iii) se aprobó llevar a cabo una división (*split*) de las acciones representativas del capital de la Compañía, mediante la emisión de 999 acciones nuevas por cada una de las acciones representativas del capital social de la Compañía actualmente en circulación, a efecto de que en lo sucesivo existan 1,963,321,000 acciones en circulación, sin que ello implique aumento de capital alguno, ni alteraciones en la participación de los accionistas en el capital social, y (iv) aumentar el capital social de la Compañía en su parte fija, sin derecho a retiro, en la cantidad de hasta \$90,000,000 mediante la emisión de hasta 600,000,000 de acciones nominativas, ordinarias, de la Serie "B" Clase "I", para que el capital mínimo fijo sin derecho a retiro autorizado de LALA quedara en la cantidad total de hasta \$384,498,150.00, representado por un total de hasta 2,563,321,000 acciones nominativas, ordinarias, de la Serie "B", Clase "I".

2. Mediante asamblea general ordinaria y extraordinaria celebrada el 26 de abril de 2013, se ratificaron las resoluciones tomadas en la asamblea general ordinaria y extraordinaria de accionistas, celebrada el 30 de agosto de 2010.
3. En asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 7 de junio de 2013, como parte del proceso de escisión del negocio de Borden Dairy en Estados Unidos (adquirido por nosotros en 2008), nuestros accionistas aprobaron transmitir a la sociedad escindida, Laguna Dairy, un capital social por la cantidad de \$14,724,907.50.

Como resultado, de lo anterior, el capital social de la Compañía quedó en la cantidad de \$279,773,242.50, continuando siendo representado por 1,963,321 acciones íntegramente suscritas y pagadas, ordinarias, Serie "B", Clase "I", nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija del capital social. Derivado de las resoluciones mencionadas, el capital social de LALA quedó, en términos generales, como sigue:

| | Acciones | Clase | Serie | Parte del Capital | Capital |
|--|----------------------|--------------|--------------|--------------------------|-------------------------|
| Acciones Suscritas y Pagadas antes de la Oferta Global | 1,963,321,000 | I | "B" | Fija | \$279,773,242.50 |
| Acciones Pendientes de Suscripción antes de la Oferta Global | 600,000,000 | I | "B" | | \$85,500,000.00 |
| Total Autorizado | 2,563,321,000 | I | "B" | Fija | \$365,273,242.50 |

4. El 16 de octubre de 2013, se realizó la oferta pública inicial primaria de acciones ordinarias, Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal, representativas del capital social de LALA. En dicha oferta se colocaron 511,111,111 acciones a un precio de salida de \$27.50 por acción, como resultado de lo anterior, el capital social en circulación, quedó distribuido de la siguiente manera:

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

| Accionista | Cantidad | % |
|--|----------------------|----------------|
| Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16837-6 (Fideicomiso de Control) | 1,361,192,000 | 55.0% |
| Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16885-6 (Fideicomiso de Colocación) | 583,399,000 | 23.6% |
| Accionistas minoritarios | 18,730,000 | 0.8% |
| Acciones colocadas en el mercado | 511,111,111 | 20.6% |
| Total | 2,474,432,111 | 100.00% |

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

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

xii) DIVIDENDOS

Actualmente no tenemos una política de dividendos expresa. Por voto mayoritario de nuestros accionistas, se determina la declaración del monto y pago de dividendos, considerando nuestros resultados de operación, situación financiera, requisitos de liquidez, proyectos a futuro y otros factores que considere de importancia. Asimismo, el Consejo de Administración está facultado para determinar el pago de dividendos.

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

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

| Ejercicio por el cual se declaró el dividendo | Monto total del dividendo decretado (miles de Pesos) | Dividendo por acción |
|--|---|-----------------------------|
| 2011 | \$1,002,000 | \$0.52 |
| 2012 | \$1,131,627 | \$0.51 |
| 2013 | \$946,470,282 | \$0.38 |

En octubre de 2013, ya se había pagado la mitad del dividendo correspondiente al ejercicio 2012, que se decretó el 26 de abril de 2013, equivalente a \$ 0.51 por acción. Consecuentemente, el Consejo de Administración aprobó ampliar el monto total de dividendos decretados, para que a partir de esa fecha, el dividendo por acción también incluyera a los nuevos accionistas derivados de la Oferta Global. Por lo anterior, se aprobó el pago de un dividendo en efectivo a todas las acciones que se encontraran en circulación al momento del pago, por la cantidad total de \$ 0.255 por acción, que equivale a aumentar en \$ 81,627, los \$ 1,050,000 que habían sido decretados originalmente. El último pago de dividendos a los accionistas de la Compañía fue realizado el pasado 20 de diciembre de 2013.

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

III. INFORMACIÓN FINANCIERA

A) INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

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

La información financiera de este Reporte Anual por el año terminado al 31 de diciembre de 2013 ha sido preparada de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés).

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL (Millones de Pesos)

| | Por los años terminados el 31 de diciembre de: | | |
|--|---|---------------|---------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| | | IFRS | |
| Ventas netas | 37,992 | 40,345 | 43,156 |
| Costo de ventas | 24,334 | 26,135 | 27,608 |
| Utilidad bruta | 13,658 | 14,210 | 15,548 |
| Gastos de distribución | 2,733 | 2,714 | 3,021 |
| Gastos de operación | 7,778 | 7,697 | 8,358 |
| Gastos de operación y distribución | 10,511 | 10,411 | 11,379 |
| Otros ingresos | 66 | 122 | 143 |
| Otros gastos | 229 | 72 | 99 |
| Utilidad de operación | 2,985 | 3,849 | 4,213 |
| Productos Financieros | 51 | 49 | 97 |
| Gastos Financieros | 362 | 231 | 175 |
| Utilidad en venta de inversiones disponibles para la venta | - | 120 | 0 |
| Utilidad (pérdida) cambiaria | 263 | (159) | 10 |
| Gastos (Ingresos) Financieros Netos | (48) | (221) | 61 |
| Participación en los resultados de asociadas | 5 | 3 | (21) |
| Utilidad antes de impuestos a la utilidad | 2,942 | 3,631 | 4,253 |
| Impuesto sobre la renta | 901 | 1,961 | 1,432 |
| Utilidad de operación continua | 2,041 | 1,670 | 2,821 |
| Utilidad de operación discontinua | (890) | (395) | (206) |
| Utilidad neta consolidada | 1,151 | 1,275 | 2,616 |
| Utilidad neta minoritaria** | 44 | 34 | 37 |
| Utilidad neta mayoritaria | 1,107 | 1,241 | 2,579 |

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

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

Millones de pesos

Al 31 de diciembre de:

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| | IFRS | | |
| ACTIVO | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE | | | |
| Efectivo y equivalentes | 1,336 | 1,028 | 8,442 |
| Inversiones en instrumentos financieros | 334 | - | 21 |
| Cuentas por cobrar: | | | |
| Clientes | 4,190 | 4,097 | 2,427 |
| Impuestos al valor agregado por recuperar | 1,668 | 1,019 | 909 |
| Otras cuentas por cobrar | 822 | 967 | 222 |
| Partes relacionadas | 26 | 83 | 194 |
| Inventarios | 2,826 | 2,940 | 2,629 |
| Pagos anticipados | 436 | 332 | 231 |
| Total del activo circulante | 11,638 | 10,466 | 15,076 |
| Propiedad, planta y equipo, neto | 12,369 | 12,786 | 9,934 |
| Crédito mercantil | 1,069 | 1,004 | 208 |
| Activos intangibles | 2,902 | 2,610 | 624 |
| Otros activos, neto | 199 | 197 | 392 |
| Inversiones en asociadas | 94 | 97 | 54 |
| Otras inversiones de capital | 48 | 52 | 46 |
| Impuestos diferidos | 35 | 38 | - |
| Total del activo no circulante | 16,715 | 16,784 | 11,257 |
| Total del Activo | 28,354 | 27,251 | 26,333 |

PASIVO Y CAPITAL CONTABLE

PASIVO A CORTO PLAZO

| | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Préstamos bancarios a corto plazo | 800 | 300 | 617 |
| Porción circulante de la deuda a largo plazo | 1,632 | 1,450 | 29 |
| Proveedores | 3,449 | 3,037 | 2,261 |
| Partes relacionadas | 568 | 868 | 305 |
| Beneficios a empleados a corto plazo y participación de los trabajadores en las utilidades | 426 | 479 | 220 |
| Impuestos a la utilidad por pagar | - | 796 | 143 |
| Impuestos y otras cuentas por pagar | 1,595 | 1,485 | 621 |
| Total del pasivo a corto plazo | 8,470 | 8,414 | 4,197 |

PASIVO A LARGO PLAZO

| | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Deuda a largo plazo | 4,457 | 3,063 | 81 |
| Obligaciones laborales | 664 | 740 | 418 |
| Impuestos diferidos | 947 | 1,342 | 529 |
| Impuestos por pagar largo plazo | - | - | 733 |
| Otras cuentas por pagar LP | 137 | 62 | 171 |
| Total del pasivo a largo plazo | 6,205 | 5,207 | 1,931 |
| Total del pasivo | 14,675 | 13,621 | 6,128 |
| CAPITAL CONTABLE | | | |
| Capital social | 1,435 | 1,435 | 1,493 |
| Prima en emisión de acciones | 4,251 | 4,251 | 13,692 |
| Utilidades acumuladas | 7,476 | 7,805 | 4,830 |
| Otras cuentas de capital | 229 | (128) | (84) |
| Participación controladora | 13,391 | 13,362 | 19,930 |
| Participación no controladora | 288 | 268 | 274 |
| Total del capital contable | 13,679 | 13,630 | 20,204 |
| TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE | 28,354 | 27,251 | 26,333 |

GRUPO LALA, S.A. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de flujo de efectivo reestructurados
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013, 2012 y 2011
(Cifras en Miles de Pesos)

| | Por el año terminado el 31 de diciembre de: | | |
|--|--|----------|----------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| Actividades de operación | | | |
| Utilidad antes de impuestos de la operación continua | \$ 2,942 | \$ 3,631 | \$ 4,253 |
| (Pérdida) antes de impuestos de la operación discontinuada | (887) | (352) | (234) |
| Utilidad antes de impuestos | 2,055 | 3,279 | 4,019 |
| Partidas en resultados que no afectaron efectivo: | | | |
| Deterioro de marcas | 275 | 47 | 132 |
| Depreciación y amortización | 841 | 868 | 933 |
| Utilidad de inversión disponibles para la venta | - | (120) | - |
| Cambios en valor razonable de instrumentos financieros | - | - | (130) |
| Participación en asociadas y negocios conjuntos | (5) | (3) | 21 |
| Obligaciones laborales neto del costo del periodo | 54 | 79 | 74 |
| Gastos financieros | 362 | 231 | 175 |
| Productos financieros | (51) | (49) | (97) |
| Pérdida por venta de propiedad, planta y equipo | 2 | 13 | 16 |
| Pérdida por venta de activos intangibles | - | - | (13) |
| Utilidad cambiaria no realizada | (0) | (5) | 0 |
| Cambios en activos y pasivos de operación: | | | |
| Clientes | (321) | 38 | (82) |
| Inventarios | (220) | (234) | (202) |
| Partes relacionadas | (279) | (298) | (1,348) |
| Impuesto al valor agregado por recuperar | (152) | 646 | 122 |
| Otras cuentas por cobrar y | | | |
| Pagos anticipados | (394) | 751 | (251) |
| Proveedores | 423 | (19) | 265 |
| Obligaciones laborales | (22) | (27) | (14) |
| Beneficios a empleados | 89 | (14) | (20) |
| Intereses cobrados | 34 | 73 | 97 |
| Otras cuentas por pagar | (987) | (430) | (617) |
| | 2,592 | 5,177 | 3,314 |
| Impuesto a las utilidades pagados | (510) | (305) | (1,260) |
| Flujos netos de efectivo generados por actividades de la operación continua | 2,081 | 4,872 | 2,054 |
| Flujos netos de efectivo (utilizados) generados por actividades de la operación discontinuada | (19) | (67) | 540 |
| Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación | 2,063 | 4,806 | 2,594 |

| | | | |
|--|---------|---------|---------|
| Actividades de inversión | | | |
| Adquisiciones de propiedad, planta y equipo | (977) | (1,506) | (1,233) |
| Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo | 15 | 9 | 24 |
| Adquisición de activos intangibles | (117) | (51) | (1) |
| Dividendos recibidos | 14 | - | 22 |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación continua | | | |
| | (1,065) | (1,547) | (1,188) |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación discontinuada | | | |
| | (434) | (452) | (403) |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión | | | |
| | (1,498) | (2,000) | (1,591) |
| Actividades de financiamiento | | | |
| Préstamos obtenidos | 2,361 | 300 | 1,500 |
| Préstamos recibidos de partes relacionadas | (210) | 362 | 659 |
| Intereses pagados | (290) | (265) | (173) |
| Pago de préstamos a corto y largo plazo | (5,163) | (1,961) | (5,369) |
| Pago de préstamos partes relacionadas | - | - | (905) |
| Pago de pasivos por arrendamiento financiero | - | (18) | (34) |
| Dividendos pagados a la participación controladora | (869) | (1,001) | (2,412) |
| Incremento de capital social | - | - | 14,056 |
| Contratos de futuros de moneda cobrados | - | - | 109 |
| Costos de emisión de acciones | - | - | (415) |
| Dividendos pagados a la participación no controladora | (144) | (54) | (30) |
| Flujos netos de efectivo generados por (utilizados en) actividades de financiamiento de la operación continua | | | |
| | (4,315) | (2,638) | 6,985 |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento de la operación discontinuada | | | |
| | (310) | (460) | (207) |
| Flujos netos de efectivo generados por (utilizados en) actividades de financiamiento | | | |
| | (4,625) | (3,097) | 6,778 |
| Incremento (disminución) neta de efectivo y equivalentes de efectivo | (4,061) | (291) | 7,781 |
| Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio | 6 | (17) | (1) |
| Efectivo y equivalentes al inicio del año | 5,391 | 1,336 | 1,028 |
| Efectivo y equivalentes al cierre del año | 1,336 | 1,028 | 8,809 |

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

En la siguiente tabla se muestra las ventas netas por categoría, de acuerdo a la división de categorías y productos definida por la Compañía por los ejercicios concluidos al 31 de diciembre de 2011, 2012 y 2013. Dichos segmentos tienen una distribución geográfica a nivel nacional.

Ventas Netas

| | Al 31 de diciembre de: | | |
|-----------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| Leche | 58.2% | 56.5% | 55.7% |
| Lácteos Funcionales y otros | 41.8% | 43.5% | 44.3% |
| Montos Totales* | \$37,992 | \$40,345 | \$43,156 |

*en millones de pesos

C) INFORME DE CRÉDITOS RELEVANTES

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

Con parte de los recursos de la Oferta Global, se realizó el prepago de deuda, disminuyendo de \$3,949 millones de Pesos al cierre de 2012 a \$727 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013.

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. Respecto a los contratos de crédito relevantes, las principales obligaciones de hacer y no hacer incluyen, entre otras:

- entregar al acreditante información financiera;
- permitir al personal autorizado del acreditante efectuar inspecciones en los libros de contabilidad;
- notificar por escrito al acreditante en caso de realizar alguna adquisición de activos;
- no contratar pasivos con costos financieros, cuyos pagos de capital e intereses pudieran afectar las obligaciones del pago de ciertos créditos;
- no otorgar préstamos a terceros, cuyos pagos de capital e intereses pudieran afectar las obligaciones del pago de ciertos créditos;
- no realizar fusiones o escisiones con otras empresas (excepto afiliadas y subsidiarias en el entendido de que la empresa resultante se obligue a cumplir con los términos de ciertos créditos);
- no vender activos inmobiliarios, excepto por ventas que sean en el curso ordinario del negocio o que tengan como fin, destinar los recursos a la amortización o pago de ciertos créditos;
- no decretar, pagar o de cualquier forma repartir dividendos a los accionistas a partir de que ocurra, y mientras continúe, alguna causal de vencimiento anticipado al amparo de ciertos créditos; y
- no disminuir su capital social, salvo en los casos de fusiones o escisiones con otras empresas.

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

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

Los estados financieros que forman parte de este Reporte Anual incluyen los estados financieros consolidados y auditados de Grupo Lala, S.A.B. de C.V., al 31 de diciembre de 2011, 2012 y 2013.

Resumen

Somos una empresa de alimentos y bebidas con marcas ampliamente reconocidas, enfocada en el mercado de consumo masivo y con gran presencia en el segmento de productos lácteos. Operamos en México, nuestro mercado principal, donde contamos con una sólida participación de mercado y en Centroamérica, donde estamos desarrollando una presencia creciente. Nuestro historial de innovación constante en productos de marca, enfocado en responder a las necesidades del consumidor, nos diferencia de nuestros competidores y nos ha permitido alcanzar esta posición de liderazgo, la cual creemos nos permitirá capturar las oportunidades de crecimiento que presentan los mercados en los que operamos.

Comercializamos una amplia variedad de productos lácteos bajo marcas altamente valoradas por el consumidor como *LALA* y *Nutrileche*. Adicionalmente, contamos con más de 25 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas y postres, entre otras. Con base en las ventas totales al 31 de diciembre de 2013, estimamos ser una de las principales compañías de lácteos en Latinoamérica.

Al 31 de diciembre de 2013, contamos con 17 plantas productivas, 161 centros de distribución y 32,253 colaboradores. Adicionalmente, nuestra flota abastece a alrededor de medio millón de puntos de venta. Consideramos que la fortaleza de nuestras marcas, nuestro foco en innovación, nuestra capacidad de producción y nuestra red de distribución, constituyen nuestras principales ventajas competitivas.⁷

Entorno Económico y Regulatorio

La mayor parte de nuestro negocio se encuentra concentrado en México. Nuestras operaciones, capacidad de implementar estrategias de negocio, situación financiera y resultados de operación pueden verse afectados significativamente por la situación general de la economía nacional, que está fuera de nuestro control.

Después de haber sido impactada durante la última crisis financiera, la economía Mexicana ha mostrado un sólido desempeño durante los últimos 2 años, habiendo crecido a una tasa promedio de 3.5%⁸ anual y superando a otros países en Latinoamérica como Brasil. De acuerdo a Economist Intelligence Unit, se espera que esta tendencia positiva continúe, producto de los sólidos fundamentos macroeconómicos y un favorable clima para las inversiones con un crecimiento anual para 2014 y 2015 de 3.7% y 3.6%, respectivamente.

⁷Kantar World Panel a 31 de diciembre de 2012, *Brand Footprint*.

⁸Fondo Monetario Internacional, *World Economic Outlook*, Abril 2013.

Además de un entorno económico sólido, creemos que las reformas políticas y económicas, podrían tener un impacto positivo en la situación económica del país ya que pretenden incrementar la competitividad de México ante mercados internacionales y fortalecer las instituciones y mercados de capital del país.

En cuanto al entorno regulatorio, estamos sujetos a una serie de leyes y reglamentos en los mercados en los que operamos, principalmente en los ámbitos ambientales, laborales, fiscales, de salud y de competencia económica.

Principales factores que afectan nuestros resultados

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

Preferencias del Consumidor hacia Productos más Convenientes y Nutritivos

Distintos factores demográficos, tales como un incremento en el ingreso de nuestros consumidores, una mayor conciencia sobre el impacto de la alimentación en la salud y cambios en el hábito de consumo, han llevado a que el consumidor tenga una preferencia por productos que tienen características de mayor practicidad y conveniencia. Por ejemplo, la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral ha llevado a un incremento importante en la venta de formatos UHT. En paralelo, LALA ha experimentado un crecimiento significativo en las categorías de productos nutritivos que se dirigen a consumidores que buscan un estilo de vida más saludable. Entre ellos destacan la leche deslactosada, deslactosada *light*, extra calcio, sin colesterol, yoghurt funcional, probióticos, queso panela, panela *light*, queso cottage, entre otros.

Migración del Canal de Detalle hacia el Canal de Comercio Organizado

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

Introducción de Nuevos Productos

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

Adicionalmente, a finales del año, lanzamos a nivel nacional la nueva bebida de la familia LALA, llamada "Café con Leche" la cual, ha logrado posicionarse como una de las preferidas en su categoría.

Volatilidad en Precios de Materias Primas y Tipo de Cambio

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

Fidelidad de las Marcas

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

Capacidad de Distribución en Frío

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

Resumen de información financiera consolidada

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

| Resultados* | Al 31 de diciembre de: | | | Cambio % | |
|-----------------------|------------------------|--------|--------|----------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs'11 | '13 vs '12 |
| Ventas Netas | 37,992 | 40,345 | 43,156 | 6.2% | 7.0% |
| Utilidad de Operación | 2,985 | 3,849 | 4,213 | 28.9% | 9.5% |
| Utilidad Neta | 2,041 | 1,670 | 2,821 | -18.2% | 68.9% |
| EBITDA | 4,101 | 4,764 | 5,279 | 16.2% | 10.8% |

* Millones de Pesos

i) Resultados de Operación

Ventas Netas

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

- i. Un incremento en el volumen de ventas;
- ii. Al crecimiento no orgánico derivado de la suma de nuevos productos y marcas;
- iii. Un incremento en el precio promedio de venta;

- iv. El crecimiento en productos de mayor valor agregado del portafolio de derivados lácteos.

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

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

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

| Ventas Netas* | Al 31 de diciembre de: | | | Cambio % | |
|----------------------|-------------------------------|-------------|-------------|-----------------|-------------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs'11 | '13 vs '12 |
| Consolidado | 37,992 | 40,345 | 43,156 | 6.2% | 7.0% |

* Millones de Pesos

Utilidad Neta

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

Ventas Netas por categoría

Las ventas de nuestros productos consisten en dos categorías: Siendo Leches la primera y Productos Lácteos Funcionales y Otros, la segunda. En 2013 las ventas de la categoría Leches representó el 55.7% del total de las ventas, mientras que en el mismo periodo de 2012 representaron el 56.5%.

En el caso de los Productos Lácteos Funcionales y Otros representaron el 43.5% y 44.3% en 2012 y 2013, respectivamente. Lo anterior, es resultado de un ritmo mayor de crecimiento en la categoría de Productos Lácteos Funcionales y Otros, como consecuencia de la innovación de productos nutritivos y saludables los cuales presentan una mayor oportunidad de expansión.

Costo de Ventas

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

Nuestro costo de ventas al 31 de diciembre de 2013 fue de \$27,608 millones de Pesos, que representa un crecimiento de 5.6% relativo al año 2012, donde el costo de ventas fue de \$26,135

millones de Pesos. El costo de ventas como porcentaje de la venta neta se mantuvo relativamente constante: 64.0% y 64.8% para el año 2013 y 2012, respectivamente. Esta mejora de 0.8% entre 2013 y 2012 se debe principalmente a la mejora en el tipo de cambio que impacta en el costo de nuestras materias primas que están denominadas dólares.

El costo de ventas para el 2012 fue de \$26,135 millones de Pesos, que representa un incremento de 7.4% relativo al 2011, donde el costo de ventas fue de \$24,334 millones de Pesos. El costo de ventas como porcentaje de la venta neta tuvo una ligera variación entre el 2011 y 2013, pasando de 64.0% en 2011 a 64.8% en 2012 y a 64.0% en 2013. Esta variación se debió principalmente a la escalada en el costo de las materias primas, en especial de la leche y el impacto desfavorable del tipo de cambio en nuestros insumos que están denominados en dólares.

| Costo de Ventas* | Al 31 de diciembre de: | | | Cambio % | |
|------------------|------------------------|--------|--------|----------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs'11 | '13 vs '12 |
| Consolidado | 24,334 | 26,135 | 27,608 | 7.4% | 5.6% |
| % / Venta Neta | 64.0% | 64.8% | 64.0% | 0.7% | -0.08% |

* Millones de Pesos

Margen Bruto

Al 31 de diciembre de 2013 el resultado bruto alcanzó \$15,548 millones de Pesos, representando un incremento de 9.4% respecto al año 2012 donde el resultado bruto fue \$14,210 millones de Pesos. El margen bruto para 2013 fue 36.0%, lo que se traduce en un incremento de 0.8 puntos porcentuales sobre el margen bruto del 2012 que fue de 35.2%. Esta ligera mejora se debe principalmente a la mejora en el costo de ventas.

Durante el 2012, el resultado bruto alcanzó \$14,210 millones de Pesos, representando un incremento de 4.0% en comparación con el 2011, donde el resultado bruto fue \$13,658 millones de Pesos. Esto representó un CAGR de 6.7% entre 2011 y 2013.

A pesar del incremento en costos de ventas mencionado anteriormente, consideramos que durante los últimos años hemos podido efectivamente repercutir una gran parte del incremento en costos sobre nuestros productos a través de mayores precios. Como consecuencia, nuestro margen bruto se ha mantenido relativamente estable y por encima de 35.0%, alcanzando 36.0% al 31 de diciembre de 2013, 35.2% en el 2012, lo que representa una ligera disminución del margen de 36.0% durante el 2011.

| Margen Bruto* | Al 31 de diciembre de: | | | Cambio % | |
|----------------|------------------------|--------|--------|----------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs'11 | '13 vs '12 |
| Consolidado | 13,658 | 14,210 | 15,548 | 4.0% | 9.4% |
| % / Venta Neta | 36.0% | 35.2% | 36.0% | -0.7% | 0.8% |

* Millones de Pesos

Gastos de Operación

El total de gastos en la utilidad de operación contempla gastos de distribución, gastos de operación y el neto de otros gastos. Los principales componentes de nuestros gastos de operación son: gastos de venta, marketing, gastos generales y de administración.

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

Al 31 de diciembre de 2013, el total de gastos en la utilidad de operación alcanzó \$11,335 millones de Pesos, lo cual representó un incremento de 9.4% relativo al año 2012, donde el total de gastos en la utilidad de operación fue \$10,361 millones de Pesos. El total de gastos en la utilidad de operación representó un 26.3% y 25.7% de las ventas netas totales para el año 2013 y 2012, respectivamente.

Durante el 2012, el total de gastos en la utilidad de operación alcanzó \$10,361 millones de Pesos, lo cual representó un decrecimiento de 2.9% relativo al 2011, donde el total de gastos en la utilidad de operación fue \$10,674 millones de Pesos. Durante el 2011, hubo un incremento en el total de gastos en la utilidad de operación del 11.7% relativo al 2010, donde los gastos en la utilidad de operación alcanzaron \$9,554 millones de Pesos. El total de gastos en la utilidad de operación representó un 26.4%, 25.7% y 28.1% de las ventas netas para el 2013, 2012, y 2011, respectivamente. Consideramos que la caída de 2.4 puntos porcentuales en el total de gastos en la utilidad de operación como porcentaje de nuestras ventas netas durante el 2012 se encuentran principalmente relacionados a nuestro continuo enfoque en incrementar la eficiencia de nuestras operaciones y controlar nuestro nivel de gastos. Estas mejoras en gasto se han logrado principalmente, a través de la implementación de controles presupuestales más estrictos.

Al 31 de diciembre de

| Gastos* | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs'11 | '13 vs '12 |
|--|---------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------|
| Gastos de Distribución | 2,733 | 2,714 | 3,021 | -0.7% | 11.3% |
| Gastos de Operación | 7,778 | 7,697 | 8,357 | -1.0% | 8.6% |
| Neto de otros gastos | 163 | -50 | -44 | -130.7% | -12% |
| Total de gastos en la utilidad de operación | 10,674 | 10,361 | 11,335 | -2.9% | 9.4% |
| % / Venta Neta | 28.1% | 25.7% | 26.3% | -2.4% | 0.6% |

* Millones de Pesos

Utilidad de Operación

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

En 2012, el resultado de operación consolidado sumó \$3,849 millones de Pesos, lo que equivale a un incremento de 28.9% relativo al 2011, donde el resultado de operación fue de \$2,985 millones de Pesos. Durante el 2011, el resultado de operación consolidado decreció 12.1% relativo al 2010, donde el resultado de operación alcanzó \$3,397 millones de Pesos. El crecimiento anual compuesto (CAGR) de 2011 a 2013 fue de 18.8%.

El incremento en utilidad de operación tanto para el 2013 relativo al 2012 y entre los años 2011 – 2012 se debe a una combinación de los factores detallados a continuación:

- i. Al incremento de 514.5 millones de Pesos en el EBITDA, efecto que fue compensado con el aumento de 149.9 millones de Pesos en la depreciación, amortización y deterioro de marcas.

- ii. Crecimiento de las ventas por aumento de volumen, incremento de precios y mejoras en el mix de ventas a productos de mayor valor agregado.
- iii. Mejora en el margen bruto por incrementos de precios y mejoras en el costo de ventas.
- iv. Mejoras en productividad de las operaciones y mejores controles de gastos.

| Utilidad de Operación* | Al 31 de diciembre de | | | Cambio % | |
|------------------------|-----------------------|-------|-------|------------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | '12 vs '11 | '13 vs '12 |
| Consolidado | 2,985 | 3,849 | 4,213 | 28.9% | 9.5% |
| % / Venta Neta | 7.9% | 9.5% | 9.8% | 1.6% | 0.3% |

* Millones de Pesos

Resultado Integral de Financiamiento

Los gastos (ingresos) financieros netos en el 2013 presentaron una variación positiva de \$281 millones de Pesos para cerrar con una ganancia de \$61 millones de Pesos en comparación con el gasto de \$221 millones de Pesos del mismo periodo de 2012. Dicha variación es atribuible a que durante 2013, se tuvo una utilidad derivada de la operación con instrumentos financieros por \$130 millones de Pesos, a la disminución de \$103 millones de Pesos en los intereses pagados netos y a una variación positiva de \$169 millones de Pesos en la utilidad cambiaria como resultado de la apreciación del peso frente al Dólar. Dichos efectos, fueron compensados con la variación negativa de \$120 millones de Pesos por la utilidad en venta de inversiones disponibles a la venta que se tuvo en 2012.

En 2012, se registró un costo de \$221 millones de Pesos, contra un egreso de \$48 millones de Pesos para el 2011. Este aumento se dio por una combinación de eventos:

- i. Un decremento del 36% de gastos financieros por la reducción en intereses bancarios atribuible a la disminución de la deuda de largo plazo de 1,045 millones de Pesos, equivalente a una reducción de 22%; y
- ii. Un incremento en pérdidas cambiarias de \$422 millones de Pesos en 2012, contra una ganancia de \$263 millones de Pesos en el ejercicio anterior. Por la apreciación del Dólar en 2011 se generó una ganancia al valorizarse los adeudos por cobrar en Dólares.

| Resultado Integral de Financiamiento* | Al 31 de diciembre de | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|------|----------|------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs'11 | '13 vs '12 |
| Consolidado | (48) | (221) | 61 | 362.9% | -127.6% |
| % / Venta Neta | -0.1% | -0.5% | 0.1% | -0.4% | -0.6% |

* Millones de Pesos

Impuesto a la Utilidad

En el periodo comprendido del 1 de enero de 2013 al 30 de junio de 2013 llegamos a un acuerdo con las autoridades fiscales para aprovechar los beneficios del artículo tercero transitorio de la Ley Federal de Ingresos. La cantidad pagada ascendió a los \$796 millones de Pesos, la cual fue reservada en los estados financieros de 2012, generando un pago no recurrente en dicho año. Esta reserva fue generada, ya que consideramos que existía la posibilidad de no ganar el litigio por tratarse de una autoridad en materia fiscal. Este evento quedó liquidado en su totalidad, por lo que no impactará los años siguientes.

Durante el 2013 nuestra provisión de impuesto sobre la renta fue de \$1,432 millones de Pesos, lo que representó un decremento de \$528.6 millones de Pesos en comparación con el año completo 2012. Durante los años 2011 y 2012, nuestra provisión de impuestos fue de \$901, \$1,961, respectivamente. Esto representó un crecimiento de 117.6% en 2012 y un decrecimiento de 27.0% en 2013 respecto del año 2012.

Lo anterior es resultado de la reserva creada en 2012 para cubrir las posiciones fiscales inciertas que se tenían a esa fecha, concluyendo en 2013 satisfactoriamente de acuerdo a las revisiones y acuerdos con la autoridad competente.

Utilidad de Operación antes de Depreciación y Amortización (EBITDA)

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

| Al 31 de diciembre de: | | | |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| EBITDA* | 2011 | 2012 | 2013 |
| Utilidad de Operación | 2,985 | 3,849 | 4,213 |
| Depreciación y Amortización | 841 | 868 | 933 |
| Deterioro de marcas | 275 | 47 | 132 |
| EBITDA | 4,101 | 4,764 | 5,278 |

* Millones de Pesos

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

El EBITDA en 2012 totalizó \$4,764 millones de Pesos, presentando un incremento de 16.2% con respecto a 2011, donde el EBITDA fue de \$4,101 millones de Pesos. El margen de EBITDA fue de 12.2%, 11.8%, 10.8% para el 2013, 2012 y 2011, respectivamente.

El incremento en margen de EBITDA durante el 2012 fue producto de las mejoras en utilidad de operación (excluyendo depreciación, amortización y deterioro de marcas) las cuales permitieron que en el 2012 se regresara a niveles similares de EBITDA que se tenían en 2010. La contracción del margen de EBITDA del 2011 se debió a la contracción de la utilidad de operación, toda vez que se excluyó el deterioro de marcas fue menor la caída.

| Al 31 de diciembre de: | | | | | |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-------------------|
| EBITDA* | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs'11 | '13 vs '12 |
| Consolidado | 4,101 | 4,764 | 5,279 | 16.2% | 10.8% |
| % / Venta Neta | 10.8% | 11.8% | 12.2% | 1.0% | 0.4% |

* Millones de Pesos

ii) Situación financiera, liquidez y recursos de capital

Flujo de Efectivo

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

Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2013, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$2,054 millones de Pesos, el flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$1,188 millones de Pesos y el flujo de efectivo utilizado en actividades de financiamiento de operación fue de \$6,985 millones de Pesos.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2012 el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$4,872 millones de Pesos, el flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$1,547 millones de Pesos y el flujo de efectivo resultante en actividades de financiamiento de operación fue de \$2,638 millones de Pesos.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2011 el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$2,081 millones de Pesos, el flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$1,065 millones de Pesos y el flujo de efectivo utilizado en actividades de financiamiento de operación fue de \$4,315 millones de Pesos.

Estructura Financiera

Al 31 de diciembre de 2013, la posición de efectivo de la Compañía se incrementó en \$7,835 millones de Pesos en comparación al cierre de 2012, para cerrar en \$8,442. Esta variación es principalmente consecuencia, de los recursos obtenidos por la colocación de capital realizada en el mes de octubre de 2013.

Al cierre de 2012, la posición de efectivo de la Compañía descendió a \$607 millones de Pesos, en comparación con los \$5,225 millones de Pesos en 2010 y \$1,102 millones de Pesos en 2011, respectivamente.

Al 31 de diciembre de:

| Posición de Efectivo* | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs'11 | '13 vs '12 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|-------------------|
| Consolidado | 1,102 | 607 | 8,442 | -44.9% | 1,291% |
| % / Venta Neta | 2.9% | 1.5% | 19.6% | -1.4% | 18.1% |

*Millones de Pesos

La deuda total se ha ido reduciendo año con año, pasando de \$5,494 millones de Pesos en 2011 a \$3,949 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2012 y \$727 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013. Dicha variación es resultado de las amortizaciones pagadas en los últimos doce meses y al pre-pago de deuda realizado durante el último trimestre del año con parte de los recursos obtenidos de la oferta pública inicial de la Compañía.

El vencimiento promedio es de 0.5 años, con un perfil de deuda en el que los vencimientos y las divisas están alineados con los flujos de efectivo esperados. La razón anualizada de deuda total a EBITDA fue de 1.3, 0.8 y 1.5 veces en los años de 2011, 2012 y 2013, respectivamente.

Fuentes internas y externas de liquidez

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

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

Las principales necesidades de liquidez son para cubrir capital de trabajo, pagar deuda, realizar inversiones de capital y pagar dividendos. Consideramos que el efectivo de nuestras operaciones, nuestras líneas de crédito actuales y financiamientos de largo plazo nos dan la liquidez suficiente para satisfacer nuestras necesidades de capital de trabajo, inversiones de capital, así como pagos de deuda y de dividendos futuros.

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

Nivel de endeudamiento

El objetivo de la administración de la deuda es obtener deuda a largo plazo para financiar 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 obtengan de las propiedades de inversión adquiridas.

La siguiente tabla muestra el nivel de endeudamiento al 31 de diciembre de 2011, 2012 y 2013.

| Nivel de Endeudamiento* | Al 31 de diciembre de: | | | '12vs'11 | '13vs'12 |
|---|------------------------|--------------|------------|-------------|-------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | | |
| Deuda de corto plazo | 800 | 300 | 617 | -63% | 106% |
| Porción circulante de la deuda de largo plazo | 1,632 | 1,450 | 29 | -11% | -98% |
| Deuda de largo plazo | 4,457 | 3,063 | 81 | -31% | -97% |
| Total | 6,889 | 4,813 | 727 | -30% | -85% |

*Millones de Pesos

Al 31 de diciembre de 2013 el vencimiento promedio de la deuda es de 0.5 años, con un perfil de deuda en el que los vencimientos y las divisas están alineados con los flujos de efectivo esperados. La razón de deuda total a EBITDA fue de 1.3, 0.8 y 1.5 veces en los años de 2011, 2012 y 2013, respectivamente.

Pasivo relevante

a. Créditos bancarios

Resultado de los recursos obtenidos en la colocación de capital que tuvo lugar el pasado mes de octubre, se realizó el prepagado de deuda por un total de \$3,575.3 millones de Pesos. Lo anterior, obedece a la estrategia de buscar un balance sólido que nos permita hacer frente a los posibles proyectos de crecimiento y expansión estimados por la Sociedad. Por lo anterior, a la fecha del presente Reporte Anual, existe un solo crédito contratado con BBVA Bancomer. Este crédito existente a corto plazo y se

ha ido liquidando conforme a lo estipulado en el contrato, sin la necesidad de contratar líneas de crédito adicionales. Esto ha generado una reducción de la deuda total de 2011 al 31 de diciembre de 2013 de 87.0%.

| Deuda Corto Plazo* | Moneda | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| BBVA Bancomer | USD | - | - | 617 |
| BBVA Bancomer | MXP | - | - | - |
| BBVA Bancomer | MXP | 800 | - | - |
| BBVA Bancomer | MXP | - | 300 | - |
| BBVA Bancomer | MXP | - | - | - |
| BBVA Bancomer | MXP | - | - | - |
| BBVA Bancomer | MXP | - | - | - |
| HSBC México | USD | - | - | - |

*Millones de Pesos

La proporción de deuda a largo plazo en dólares se ha ido reduciendo a lo largo del periodo de 2011 a 2013, pasando de ser el 5% en 2011 al 0% al 31 de diciembre de 2013.

| Deuda Largo Plazo* | Vencimiento | Moneda | 2011 | 2012 | 2013 | '12vs11 | 13vs12 |
|--|--------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|----------------|---------------|
| Banco Mercantil del Norte | may-17 | MXP | 773 | 631 | - | -18.4% | -100% |
| BBVA Bancomer | jul-15 | MXP | 1,299 | 926 | - | -28.8% | -100% |
| BBVA Bancomer | abr-17 | MXP | 1,045 | 837 | - | -19.9% | -100% |
| HSBC México | jun-15 | USD | 200 | 130 | - | -35.1% | -100% |
| HSBC México | nov-15 | MXP | 1,372 | 1,000 | - | -27.1% | -100% |
| Banco Industrial Imbera Total SA de CV | mar-13 | GTQ | 5 | - | - | -100.0% | - |
| | dic-17 | MXP | - | 125 | 110 | - | -12% |
| Total | | | 4,694 | 3,649 | 110 | -22.3% | 97% |

* Millones de Pesos

A continuación se presenta una descripción general de los principales créditos otorgados a la Compañía:

- Crédito simple otorgado por BBVA Bancomer, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer por un monto de \$47 millones de dólares (\$617) y con vencimiento a mayo de 2014. A la fecha nos encontramos al corriente en pago de principal e intereses. Al 31 de diciembre de 2013, el saldo por pagar es de aproximadamente \$617 millones de Pesos.

Adicionalmente dentro de la deuda a largo plazo se contempla un arrendamiento financiero con Imbera Total, S.A. de C.V. con vencimiento a diciembre de 2017. A la fecha nos encontramos al corriente

en los pagos. Al 31 de diciembre de 2013, el saldo por pagar es de aproximadamente \$110 millones de Pesos.

La parte circulante de la deuda a largo plazo asciende a \$29 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013.

b. Razones Financieras

Al 31 de diciembre de 2012, nos encontrábamos sujetos al cumplimiento de ciertas restricciones que requería que mantuviéramos ciertos índices financieros. Sin embargo, al 31 de diciembre de 2013, ya no se tienen dichas restricciones. Para mayor información ver la Nota 15 de los Estados Financieros referente a una excepción otorgada. Para mayor información ver la sección “Informe de Créditos Relevantes”.

Estado de Situación Financiera

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

En el 2011 se dio un incremento neto de \$377 millones de Pesos en comparación con el año inmediato anterior, principalmente en equipo de transporte tanto para la apertura de rutas de venta como de reposición y equipo de distribución primaria, los cuales ascienden a \$524 millones de Pesos.

Durante el 2012, el incremento neto de \$585 millones de Pesos en su mayoría es atribuible a la ampliación de la planta productora de derivados lácteos ubicada en la ciudad Irapuato, misma que al 31 de diciembre de 2013, se encuentra terminada. Adicionalmente, en esta misma planta, se encuentra en proceso de construcción una tercera, enfocada a la producción de Leche UHT, la cual al 31 de diciembre de 2013, presenta un avance aproximado del 30%.

b. Inventarios

Nuestros inventarios representaron \$2,826 millones de Pesos, \$2,940 millones de Pesos y \$2,629 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2011, 2012 y 2013, respectivamente. Estos aumentos se atribuyen a los siguientes factores:

- i. El incremento en la demanda que se ve reflejado en las ventas;
- ii. La compra adicional de leche en polvo en 2012; y
- iii. Al mayor crecimiento que ha tenido el canal de Comercio Organizado, el cual requiere mayor número de días de inventario.

c. Impuestos por recuperar

Existen variaciones en 2011 y 2012 en esta cuenta derivadas de la combinación de los siguientes eventos:

- i. En 2011 incrementó el saldo impuestos por recuperar, ya que se hicieron pagos anticipados de ISR y IETU los cuales generaron un saldo a favor en el ejercicio.
- ii. En 2012 disminuyó el saldo debido a la recuperación de los saldos a favor generados en 2011 y adicionalmente se mejoró la recuperación del IVA acreditado.

d. Proveedores

Al 31 de diciembre de 2013 el saldo fue de \$2,261 millones de Pesos, al cierre de 2012 el saldo fue de \$3,037 millones de Pesos. Dicho incremento es atribuible principalmente a la integración del portafolio

de productos refrigerados de Nestlé a la operación, y en menor medida como resultado del incremento en ventas. En el 2011 nuestros proveedores tuvieron un incremento de \$426 millones de Pesos en el saldo de proveedores por la compra de equipo de transporte y de carga pesada a finales del ejercicio para aprovechar un beneficio del ISAN, quedando en \$3,449 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2011.

e. Capital Contable

El aumento del capital contable al 31 de diciembre de 2013 por \$6,574.7 millones de Pesos, es principalmente resultado de la oferta pública inicial de la Compañía realizada el pasado 16 de octubre de 2013 y de la escisión de la operación discontinua.

f. Pagos Anticipados

El saldo de la cuenta de pagos anticipados disminuyó de \$332 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2012, a \$231.1 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2013. Esta variación de \$100.6 millones de Pesos, se debió en parte a la escisión del negocio en Estados Unidos y, por otro lado, a una negociación favorable, realizada respecto al pago anticipado por dos años, de nuestras pólizas de seguros de vida y gastos médicos mayores, para colaboradores.

g. Perfil de Coberturas

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

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

Con fecha 24 de junio de 2013, Lala suscribió un contrato para celebrar operaciones derivadas con Banco Nacional de México, S.A. En esa misma fecha, celebró dos operaciones forward con vencimiento a un año, en las que la institución financiera comprará a Lala un total de US\$100,000,000.00, distribuidos en dos transacciones de US\$50,000,000.00 cada una. El 17 de julio de 2013, estas operaciones fueron canceladas anticipadamente, generando una utilidad por ambas transacciones de \$65,143 importe que fue reconocido como parte del costo integral de financiamiento.

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

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

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

h. Políticas de Tesorería

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

i. Inversiones de Capital

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

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

Durante el periodo de doce meses terminado el 31 de diciembre de 2012, nuestros gastos de capital fueron de \$1,450 millones de Pesos, los cuales representaron el 3.6% de las ventas netas y mostraron un incremento de 0.5 puntos porcentuales respecto del 2011.

Durante el periodo de doce meses terminado el 31 de diciembre de 2011, nuestros gastos de capital fueron de \$1,177 millones de Pesos, los cuales representaron el 3.1% de las ventas netas y mostraron un incremento de 0.3 puntos porcentuales respecto del 2010.

| Al 31 de diciembre de: | | | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------------|-----------|
| Inversiones de Capital* | 2011 | 2012 | 2013 | '12 vs '11' | 13 vs '12 |
| Consolidado | 1,177 | 1,450 | 1,265 | 23.2% | 12.8% |
| % / Venta Neta | 3.1% | 3.6% | 2.9% | 0.5% | -0.7% |

*Millones de Pesos

j. Dividendos

Conforme a lo decretado por nuestra asamblea general anual ordinaria de accionistas la suma de los dividendos pagados de las partes controladora y no controladora durante los ejercicios 2011, 2012 y 2013 fueron de \$1,013 millones de Pesos, \$1,132 millones de Pesos y \$946 millones de Pesos, respectivamente.

Obligaciones Contractuales y Compromisos Comerciales

La siguiente tabla establece nuestras obligaciones contractuales y compromisos comerciales al 31 de diciembre de 2013:

| Obligaciones Contractuales* | Pagos Debidos por Periodo | | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------|---------------|------------------|
| | Total al 31 de diciembre | Menos de 1 año | 1 a 3 Años | 3 a 5 Años | Más de 5 años |
| Deuda de corto plazo | 617 | 617 | - | - | - |
| Deuda de largo plazo | - | - | - | - | - |
| Arrendamiento financiero | 110 | 29 | 80 | 0 | - |
| Total | 727 | 646 | 80 | 0 | - |

*Millones de Pesos

Indicadores Bursátiles

Al 31 de diciembre de 2013, "LALA" cerró con \$2,474.4 millones de acciones en circulación a un precio de \$28.91 Pesos por acción, lo cual representa un incremento desde su fecha de colocación de 5.1%. Asimismo, al cierre de año la Compañía tenía el 20.6% de acciones flotantes. Durante el periodo que operó en 2013, la emisora presentó un promedio diario operado de \$109.3 millones de Pesos.

Partes Relacionadas

Al 31 de diciembre de 2013, el saldo con partes relacionadas por pagar disminuyó \$563 millones de Pesos, al cerrar en \$304.9 millones de Pesos, en comparación con los \$867.9 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2012.

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

En lo que se refiere a Cuentas por Cobrar con partes relacionadas, el saldo incrementó de \$83.4 a \$193.9 millones de Pesos entre diciembre de 2012 y 2013 respectivamente, incrementando \$110.5 millones de Pesos.

Esto se debe a que de acuerdo a las normas contables, las empresas escindidas en junio de 2013 se consideran partes relacionadas al cierre de 2013, mientras que en 2012 se consideraban subsidiarias de la operación discontinuada.

El saldo a diciembre de 2013 con dichas empresas escindidas asciende a \$112.9 millones de Pesos, principalmente por exportaciones hechas por la Compañía a dichas empresas.

Transacciones Fuera del Balance

Al 31 de diciembre de 2013, no teníamos transacciones fuera del balance.

iii) Control Interno

La Compañía cuenta con un Comité de Auditoría que desempeña las actividades en materia de auditoría que establece la LMV, así como aquellas actividades en materia de prácticas societarias que establece la misma ley y que determine el Consejo de Administración. El Comité de Auditoría está conformado por tres consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. El presidente de este comité fue designado por la Asamblea General de Accionistas.

E) ESTIMACIONES, PROVISIONES O RESERVAS CONTABLES CRÍTICAS

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

Criterios

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

Estimaciones y Supuestos

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

Activo Fijo

La Compañía ha determinado la segregación de componentes, las vidas útiles y el valor residual de los componentes de sus activos sobre la base de su experiencia en la industria y con la participación de sus especialistas internos.

Deterioro de inversiones disponibles para la venta

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

Deterioro de propiedad, planta y equipo

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

Posición fiscal incierta

La Compañía crea provisiones, con base en estimaciones razonables por las posibles consecuencias de las auditorías de las autoridades fiscales de las respectivas regiones en las que opera. El importe de dichas provisiones se basa en varios factores, tal como la experiencia en las auditorías fiscales anteriores y las diferentes de las regulaciones fiscales por la entidad fiscal y la autoridad fiscal competente.

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

Recuperabilidad de los impuestos

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

Deterioro de Intangibles

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

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

Deterioro de Crédito Mercantil

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

Provisiones por demandas laborales

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

Obligaciones laborales

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

Reconocimiento de Ingresos

La Compañía reconoce los ingresos en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan a la Compañía y los ingresos puedan medirse de manera confiable, independientemente de la fecha en la que se realice el pago. Los ingresos se reconocen al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, tomando en cuenta los términos de pago contractualmente definidos y excluyendo impuestos u otros gravámenes. Las ventas se reducen por ciertos descuentos de ventas, algunos de los

cuales son reconocidos mediante estimaciones basadas en la experiencia histórica de la Compañía, o bien por las negociaciones realizadas con los clientes, mismas que se aplican contra el saldo de cuentas por cobrar.

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

Dividendos

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

IV. ADMINISTRACIÓN

A) AUDITORES EXTERNOS

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2013 presentados en este Reporte Anual, fueron auditados por el despacho de contadores públicos Mancera, S.C., miembro de EY Global, auditores independientes, conforme se establece en su informe incluido en este Reporte Anual.

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

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

Además de los servicios relativos a la auditoría de sus estados financieros, la Compañía recibe algunos servicios fiscales por un monto aproximado de \$11,448 millones de Pesos que no afectan a la independencia de los auditores externos y que equivalen al 21% del monto total pagado por la Compañía.

B) OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTO DE INTERÉS

En el curso normal de nuestros negocios participamos y en el futuro, podríamos participar en distintas operaciones con nuestros accionistas y con sociedades propiedad de o controladas por, directa o indirectamente la Compañía o nuestros accionistas mayoritarios, sujeto a la aprobación del Consejo de Administración. Así mismo, conforme a nuestros estatutos sociales y la LMV, las operaciones relevantes con personas relacionadas, son revisadas por nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, el cual está constituido por miembros independientes.

Todas nuestras operaciones con partes relacionadas se han llevado a cabo en el curso ordinario de las operaciones de negocios de la Compañía, en términos y condiciones de operaciones entre partes no relacionadas. Al 31 de diciembre de 2013 tuvimos operaciones con personas relacionadas de aproximadamente \$12,974 millones de Pesos netos. En el 2012, tuvimos operaciones de aproximadamente \$12,187 millones de Pesos netos. Los términos de estas operaciones y servicios no son menos favorables que los ofrecidos por personas no relacionadas, y tenemos acceso a otras fuentes de materiales y servicios en México y en el extranjero, en caso de que nuestras personas relacionadas dejen de ofrecérselos en términos competitivos. Para mayor información respecto a los valores mencionados, ver la Nota 9 de nuestros Estados Financieros Anuales.

Entre las operaciones que celebramos con partes relacionadas, se destacan las adquisiciones de leche a accionistas de la Compañía. Adquirimos leche directamente de los productores y dichas adquisiciones se hacen de manera individual e independiente.

No tenemos acuerdos de exclusividad ni acuerdos que fijen de cualquier forma los precios, ni con ellos ni con otros proveedores. Considerando las razones y factores antes mencionados, podemos afirmar que, a la fecha, los precios a los que adquirimos la leche, son precios de mercado. Es decir, determinados sobre bases similares a los que hubieran sido aplicables respecto de una operación con cualquier tercero en circunstancias similares.

Asimismo, mantenemos operaciones de crédito con la Unión. Esta institución financiera está regulada por la CNBV. Muchos de los socios de la Unión también son nuestros accionistas. Las operaciones entre Lala y la Unión, se celebran sobre bases de mercado y dentro de nuestro giro ordinario de los negocios.

Se tienen celebrados contratos con Nuplen Comercializadora, Nuplen y Nuplen Producción y Servicios que amparan la prestación de servicios administrativos, cuyos términos son renovables anualmente. En términos generales, dichos contratos estipulan que la contraprestación por dichos servicios se basa en los costos operativos de las entidades que prestan los servicios más un margen de utilidad basado en precios de transferencia.

Asimismo, se tienen celebrados otros contratos por las compras de químicos utilizados en la limpieza de la maquinaria, y cuyos términos son renovables anualmente.

A continuación se describen transacciones y créditos relevantes que se han llevado a cabo en 2011, 2012 y 2013, entre Lala y personas relacionadas, todas las cuales fueron realizadas en condiciones de mercado. Esta información se presenta en la información reportada. Ver la Nota 9 para 2011, 2012 y 2013 de nuestros Estados Financieros Auditados.

Saldos por cobrar con las partes relacionadas:

| (miles de pesos) | Relación | Al 31 de diciembre de | | |
|--|--------------|-----------------------|---------------|----------------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 |
| Por cobrar | | | IFRS | |
| Leche Bell, S.A. de C.V. | Afiliada | 14,009 | 9,606 | 8,676 |
| Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V. | Afiliada | 10,981 | 72,892 | 11,603 |
| Nuplen, S.A. de C.V. | Afiliada | 4 | - | - |
| Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V. | Afiliada | 16 | - | - |
| Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V. | Afiliada | 33 | 128 | 8 |
| Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V. | Afiliada | - | - | 39,047 |
| Lala Branded Products, Inc | Afiliada | - | - | 99,871 |
| National Dairy, LLC | Afiliada | - | - | 20,163 |
| Borden Dairy Company | Afiliada | - | - | 84 |
| Laguna Dairy, S.A. de C.V. | Afiliada | - | - | 1,823 |
| Accionistas, por compra de químicos, fletes y otros bienes y servicios | Accionistas | 756 | 820 | 12,608 |
| | Total | 25,799 | 83,446 | 193,883 |

Saldos por pagar con partes relacionadas:

| (miles de pesos) | Relación | Al 31 de diciembre de | | |
|--|--------------|-----------------------|----------------|----------------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 |
| Por pagar | | | IFRS | |
| Unión | Afiliada | - | 361,602 | 120,381 |
| Leche Bell, S.A. de C.V. | Afiliada | - | 1,001 | 806 |
| Fundación Lala, A.C. | Afiliada | 132,669 | 137,244 | 137,657 |
| Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V. | Afiliada | 14,116 | 16,292 | 12,748 |
| Nuplen, S.A. de C.V. | Afiliada | 39 | 115 | 160 |
| Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V. | Afiliada | 177 | - | 173 |
| Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V. | Afiliada | 450 | 536 | 232 |
| Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V. | Afiliada | 1,227 | 16,049 | - |
| Laguna Dairy, S.A. de C.V. | Afiliada | - | - | - |
| Lala Branded Products, Inc | Afiliada | - | - | 32 |
| National Dairy, LLC | Afiliada | - | - | 23,914 |
| Borden Dairy Company | Afiliada | - | - | 8,724 |
| Accionistas, por compra de químicos, fletes y otros bienes y servicios | Accionistas | 419,131 | 335,056 | 111 |
| | Total | 567,809 | 867,895 | 304,938 |

Operaciones con partes relacionadas:

| (miles de pesos) | Por los años terminados el 31 de diciembre de | | |
|---|--|-------------------|-------------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| | IFRS | | |
| Compra de: | | | |
| Leche fluida | 11,415,976 | 12,618,898 | 13,514,211 |
| Producto Terminado | 213,978 | 144,086 | 135,325 |
| Intereses y servicios administrativos y otros | 54,177 | 100,933 | 124,723 |
| | 11,684,131 | 12,863,917 | 13,774,259 |
| Ventas de: | | | |
| Fletes, servicios y otros | 159,300 | 488,254 | 895,878 |
| Producto Terminado | 133,989 | 36,885 | 146,042 |
| Intereses | 3,929 | - | 3339 |
| | 297,218 | 525,139 | 1,045,259 |

Préstamos recibidos (pagados):

| | | | |
|---------------------|---------|-----------|-----------|
| Préstamos recibidos | 210,000 | 361,602 | 659,271 |
| Préstamos pagados | - | (210,000) | (904,719) |

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

| (miles de pesos) | Al 31 de diciembre de | | |
|---|-----------------------|---------|---------|
| | 2011 | 2012 | 2013 |
| | IFRS | | |
| Beneficios a empleados a corto y largo plazo | 189,220 | 202,268 | 180,083 |

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

C) ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

Consejo de Administración

Nuestro Consejo de Administración está actualmente integrado por 7 consejeros. Cada consejero es elegido por el plazo de un año, puede ser reelegido y deberá permanecer en funciones hasta que su sucesor haya sido elegido y tomado posesión de su cargo. Los consejeros son elegidos por los accionistas en la asamblea anual. Todos los consejeros actuales fueron elegidos o ratificados en sus cargos el 24 de abril de 2014.

Conforme a la LMV y nuestros estatutos sociales, al menos el 25% de los consejeros deberán ser independientes y dicha independencia es calificada por la propia Asamblea de Accionistas que los designe.

De conformidad con la LMV y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe ocuparse de establecer las estrategias generales para la conducción del negocio de la Compañía y personas morales que ésta controle; así como vigilar la gestión y conducción de la Compañía y de las personas morales que ésta controle, para lo cual podrá apoyarse en uno o varios comités.

El Consejo de Administración será responsable de vigilar el cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas, lo cual podrá llevar a cabo a través del Comité que ejerza las funciones de auditoría.

Además, el Consejo de Administración tiene la representación de la Compañía y está facultado para celebrar cualesquiera actos jurídicos y adoptar cualesquiera determinaciones que sean necesarias o convenientes para lograr el objeto social.

De conformidad con la LMV y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración debe aprobar, entre otras cosas, cualquier transacción fuera del curso ordinario de los negocios de la Compañía y que incluya, entre otras cosas, (i) partes relacionadas; (ii) cualquier adquisición o venta del 5.0% o más de los activos de la Compañía; (iii) el otorgamiento de garantías por cantidades que excedan el 5.0% de los activos de la Compañía o (iv) cualquier operación que represente más del 5.0% de los activos de la Compañía.

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

| <u>Nombre</u> | <u>Cargo</u> | <u>Años de Servicio</u> |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Eduardo Tricio Haro | Presidente | 25 |
| Marcelo Fulgencio Gómez Ganem | Consejero | 39 |
| José Manuel Tricio Cerro | Consejero | 17 |
| Arquímedes Adriano Celis Ordaz | Consejero | 38 |
| Rafael Robles Miaja | Consejero independiente | 1 |
| Juan Pablo del Valle Perochena | Consejero independiente | 1 |
| Pablo Roberto González Guajardo | Consejero independiente | 1 |
| Juan Carlos Larrinaga Sosa..... | Secretario | 17 |

A continuación se señala información sobre nuestros consejeros:

Eduardo Tricio Haro. El Ingeniero Tricio nació en Torreón, México. Es Ingeniero Agrónomo Zootecnista por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Funge como presidente del Consejo de Administración de Lala desde el 2000 y ha sido miembro de nuestro consejo por más de 25 años. Además, es presidente del consejo de administración de Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., así como miembro del consejo de prominentes compañías mexicanas incluyendo: Grupo Televisa, S.A.B., Grupo Financiero Banamex, S.A. de C.V., Mexichem, S.A.B. de C.V., Grupo Industrial Saltillo, S.A.B. de C.V. y Grupo Porres, así como vicepresidente del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.

Adicionalmente, es presidente de la Fundación Lala, cuyo objetivo es brindar apoyo a miles de niños y jóvenes de escasos recursos, a través de programas sociales y de alimentación que cubren sus necesidades nutricionales básicas. También, es miembro del consejo de diversos organismos entre los que se encuentran: el Hospital Infantil de México “Federico Gómez”, el Instituto Nacional de Cancerología, el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, el Instituto Woodrow Wilson, Mexicanos Primero, A.C., el Consejo Latinoamericano de Conservación The Nature Conservancy y de la U.S. Mexican Foundation.

Marcelo Fulgencio Gómez Ganem. El Ingeniero Gómez es accionista y miembro del Fideicomiso de Control, ha sido miembro del Consejo de Lala desde 1975. Estudió Ciencias Físicas en la Universidad de Texas, Austin, Texas.

José Manuel Tricio Cerro. El Licenciado Tricio es Contador Público, egresado de la Universidad Iberoamericana Campus Laguna. Accionista y miembro del Fideicomiso de Control, ha sido miembro del Consejo de Administración de la Compañía desde 1997.

Arquímedes Adriano Celis Ordaz. El Ing. Celis tiene más de 38 años de experiencia en dirección general, marketing, ventas y operaciones. Es ingeniero industrial. El Ing. Celis se incorporó a Lala en 2001 como su Director General. De 1994 a 2001, el Ing. Celis fungió como Director General de Bachoco, S.A.B. de C.V., habiendo estado a cargo de la oferta pública inicial de la compañía en 1997. Además, el Ing. Celis trabajó como Director General en Barcel, S.A. de C.V., subsidiaria de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., empresa de la que formó parte por más de 20 años.

Pablo Roberto González Guajardo El Lic. Pablo González es graduado de la Escuela Libre de Derecho y tiene una maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Stanford. Es Director General y miembro del Consejo de Administración de Kimberly-Clark de México, empresa de productos de consumo líder en el mercado. También es Consejero de América Móvil, de Acciones y Valores Banamex Casa de Bolsa, de Grupo Sanborns y de C Estrategia. Además forma parte del Consejo Consultivo de GE Internacional México, del Consejo Consultivo Internacional de The Brookings Institution y del Consejo de Administración de The Conference Board. Es socio fundador de Mexicanos Primero y es Presidente del Consejo de la Ciudad y del Estado de México de UNETE, organizaciones que buscan mejorar la calidad de la educación en el país.

Rafael Robles Miaja. El Lic. 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 Barclays Bank México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Barclays México; Secretario del Consejo de Administración de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V., 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., Teléfonos de México, S.A. de C.V. Adicionalmente, participa en diversas asociaciones educacionales y filantrópicas.

Juan Pablo del Valle Perochena. El Ingeniero Del Valle es Ingeniero Industrial. Inició su carrera profesional en Teléfonos de México, S.A. de C.V., donde permaneció por cuatro años. En 2001 se incorporó al grupo empresarial Kaluz (Controladora GEK, S.A.P.I. de C.V.), donde fue el encargado de proyectos inmobiliarios. Desde 2003 es consejero de Mexichem, S.A.B. de C.V. y presidente del comité ejecutivo desde 2009. Se tituló como Ingeniero Industrial de la Universidad Anáhuac y tiene una Posgrado en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard.

Juan Carlos Larrinaga Sosa. El Ingeniero Larrinaga es Agrónomo Zootecnista. Accionista y miembro del Fideicomiso de Control. Desde abril del año 2000 el señor Larrinaga ha sido secretario del Consejo de Administración de Lala y durante varios años fue Secretario del consejo de administración de la Unión.

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

Funcionarios de primer nivel

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

| <u>Nombre</u> | <u>Puesto</u> | <u>Años de Servicio</u> |
|--------------------------------|---|-------------------------|
| Arquímedes Adriano Celis Ordaz | Director General de Lala | 38 |
| Antonio Zamora Galland | Director de Administración y Finanzas de Lala | 5 |
| Ricardo Arista Puigferrat | Director Técnico de Lala | 9 |
| Antonio Hernández Astorga | Director de Operaciones de Lala | 30 |
| José Luis Chavarría Alarcón | Director de Ventas a Tiendas de Detalle de Lala | 13 |
| Alejandro Campomanes Morante | Director de Ventas Comercio Organizado de Lala | 1 |
| Efraín Tapia Córdova | Abogado General de Lala | 8 |
| Alejandro Zenteno Sánchez | Director de Recursos Humanos | NR ⁹ |

A continuación se señala información sobre nuestros principales funcionarios:

Arquímedes Adriano Celis Ordaz. El Ing. Celis tiene más de 38 años de experiencia en dirección general, marketing, ventas y operaciones. Es ingeniero industrial. El Ing. Celis se incorporó a Lala en 2001 como su Director General. 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.

Antonio Zamora Galland. El Ing. Zamora es Director de Finanzas desde 2010. Previamente colaboró como Director de Planeación Estratégica y Financiera de PepsiCo Americas Foods, una división de PepsiCo, Inc., en la región Sabritas (México), Centroamérica y Caribe. También cuenta con experiencia como consultor de negocios, habiendo fungido como Director en Europraxis Consulting, una subsidiaria de Indra Sistemas, S.A. (España), y Gerente Senior de McKinsey & Company en México, España y Portugal. El Ing. Zamora también tiene experiencia en el sector financiero, habiendo trabajado como Subdirector de Banca Corporativa de BBVA – Bancomer, S.A. de C.V. y como Ejecutivo de Fusiones y Adquisiciones en Grupo Financiero Banamex, S.A. y en la Tesorería de Procter & Gamble Company. Se tituló como Ingeniero Industrial de la Universidad Panamericana y tiene una Maestría en Administración de Negocios y un Diplomado en Administración Pública en la Universidad de Stanford.

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

⁹ NR significa que fue nombrado durante 2013.

Antonio Hernández Astorga. El Ing. Hernández tiene más de 28 años de experiencia en Lala. Actualmente es Director Técnico y de Operaciones de Lala, posición que ocupa desde 1984, y ha desempeñado diversos puestos en Lala incluyendo Director de Operaciones, Director de Empaques, Director Técnico, Director de Producción. El Ing. Hernández fungió previamente como Superintendente de Producción y Asesor Corporativo Técnico de Grupo Continental (embotellador de Coca-Cola Company) y Técnico de la Comisión Federal de Electricidad. Es Ingeniero Electricista titulado con estudios en dirección ejecutiva y una Maestría en Administración por el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Laguna.

José Luis Chavarría Alarcón. El Ing. Chavarría tiene más de trece años de experiencia en Lala, habiendo colaborado en los departamentos de Compras, Transportes, Logística y Ventas. Actualmente es nuestro Director de Ventas a Tiendas de Detalle. Anteriormente fue Director de Ventas de la región México de Lala y fue también el líder en la implementación del sistema SAP para la Compañía. El Ing. Chavarría ocupó previamente diversos puestos ejecutivos en Bachoco, S.A.B. de C.V., Equipos Técnicos Profesionales, S.A., Grupo Industrial Bimbo, S.A.B. de C.V. Es Ingeniero Industrial titulado con una Especialidad en Electricidad y tiene estudios en Dirección Ejecutiva.

Alejandro Campomanes Morante. El Lic. Campomanes es Director de Ventas Comercio Organizado. Previamente colaboró durante 24 años en *PepsiCo Food & Beverage*, principalmente en Sabritas, S. de R.L. de C.V., donde permaneció por más de 20 años colaborando como Director Nacional de Ventas Comercio Organizado, logrando crecimientos muy importantes en la participación de ventas a través de este canal. Previamente, colaboró en Citibank y antes de ello en American Express donde permaneció durante 8 años desempeñando diferentes cargos hasta llegar a ocupar la Dirección de Servicio a Clientes. El Lic. Campomanes se tituló como Licenciado en Derecho por la Universidad Anáhuac y tiene una Maestría en Administración de Negocios por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

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

Alejandro Zenteno Sánchez. El licenciado Zenteno, es Director de Recursos Humanos, cuenta con una amplia experiencia profesional de más de 25 años en empresas como PepsiCo, Industrias ALEN, Sabritas, PepsiCo Internacional, KidZania y Alsea, S.A.B. de C.V. Durante su trayectoria ha ocupado cargos como Director de Recursos Humanos para las áreas de Ventas y Manufactura, Director de Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Director Corporativo de Recursos Humanos, Director de Desarrollo Organizacional y Capacitación, Director de Transformación Cultural y Director de Recursos Humanos México y Latinoamérica. Asimismo, se ha desempeñado como consultor independiente y conferencista en temas de recursos humanos. El licenciado Zenteno es licenciado en Psicología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y concluyó la Maestría en Imagen Pública en el Colegio de Imagen Pública.

No existe parentesco por consanguinidad o afinidad entre nuestros directivos.

Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias

La LMV impone la obligación de contar con un comité de auditoría, integrado por cuando menos tres miembros independientes nombrados por el Consejo de Administración (excepto en caso de sociedades controladas por una persona o grupo empresarial titular del 50% o más del capital social en circulación, en cuyo caso la mayoría de los miembros del comité de auditoría deberán ser independientes). El Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias en sus funciones de auditoría (junto con el consejo de administración, que tiene obligaciones adicionales) sustituye al comisario que anteriormente se requería en términos de la Ley de Sociedades Mercantiles.

Establecimos un Comité de Auditoría y Prácticas Societarias en nuestra asamblea de accionistas del 26 de abril de 2013. Los miembros de dicho comité de auditoría son los señores Rafael Robles Miaja quien funge como Presidente, Juan Pablo del Valle Perochena y Pablo Roberto González Guajardo, quienes fungen como miembros del Comité. Los miembros actuales del Comité de Auditoría fueron ratificados por el Consejo de Administración en 2014. Consideramos que los miembros de dicho Comité son consejeros independientes de conformidad con la LMV y que califican como expertos financieros.

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

Accionistas Principales

El Fideicomiso de Control

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

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

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

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

El Fideicomiso de Colocación

El 20 de abril de 2011, un número sustancial de los accionistas de Lala a esa fecha, celebraron con Banco Nacional de México, S.A., Integrante de Grupo Financiero Banamex, División Fiduciaria, un contrato de fideicomiso irrevocable de administración para regular y limitar la participación en una colocación, si fuera el caso. De conformidad con el Fideicomiso de Colocación, los accionistas actuales han transferido al Fideicomiso de Colocación un número de acciones que representa más del 20.0% pero menos que el 30% del total de las acciones Serie B, Clase I que forman parte del capital social de la Compañía antes de la Oferta Global, de las cuales los accionistas actuales son tenedores.

El control del Fideicomiso de Colocación se encuentra sujeto al acuerdo de un comité técnico integrado por los diversos grupos de fideicomitentes y las acciones en él fideicomitidas se votan en

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

El Fideicomiso de Colocación tiene una tenencia accionaria del 23.6% de nuestro capital social y, por lo tanto, puede entenderse que tiene influencia significativa en Lala. Algunos de nuestros miembros del consejo de administración, incluyendo a nuestro Presidente, el Ing. Eduardo Tricio Haro, son accionistas beneficiarios en dicho Fideicomiso de Colocación. Hasta donde es de nuestro conocimiento, ningún accionista es beneficiario, a través del Fideicomiso de Colocación, de más del 10% de nuestro capital social.

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

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

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

| Accionista | Acciones | |
|--|----------------------|----------------|
| | Cantidad | % |
| Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16837-6 (Fideicomiso de Control) | 1,361,192,000 | 55.0% |
| Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16885-6 (Fideicomiso de Colocación) | 583,399,000 | 23.6% |
| Accionistas minoritarios | 18,730,000 | 0.8% |
| Acciones en el mercado | 511,111,111 | 20.6% |
| Total | 2,474,432,111 | 100.00% |

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

Remuneración de Consejeros y Altos Funcionarios

La compensación a los Consejeros y miembros de los Comités de la Compañía es determinada por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Lala. Tenemos establecido que a cada miembro del Consejo de Administración se le pagará un emolumento equivalente a un centenario, por cada sesión del

Consejo a la que atiende, además de otorgársele un seguro de gastos médicos mayores para él y sus familiares directos.

Para el 2013, el monto total de la remuneración pagada a nuestros consejeros asciende a un centenario por junta asistida para cada uno de los miembros del Consejo de Administración y a los funcionarios de primer nivel asciende a aproximadamente \$97 millones de Pesos, incluyendo tanto la remuneración fija como la variable.

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

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

Comité Ejecutivo

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

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

Código de Conducta

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

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

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

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

D) ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS

A continuación se establece una descripción del capital social de la Compañía y un breve resumen de ciertas disposiciones importantes de los estatutos sociales y las leyes de México. La presente descripción no pretende ser completa y está sujeta en su totalidad por referencia a los estatutos de la Compañía y la legislación mexicana. Esta descripción debe considerarse como un resumen y, para una comprensión completa, sugerimos hacer una revisión de nuestros estatutos sociales y de la legislación aplicable.

General

La Compañía fue constituida mediante la escritura pública número 69 de fecha 1 de noviembre de 1984, otorgada ante el licenciado Eduardo José García Flores, notario público número 1 del Municipio de Torreón, Estado de Coahuila, hoy inscrita en el Registro Público de Comercio bajo el folio mercantil electrónico número 1060*1, bajo la denominación “Grupo Industrial Lala, S.A. de C.V.” como una sociedad anónima de capital variable conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles.

En asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas celebrada el 30 de agosto de 2010, cuyos acuerdos fueron ratificados mediante Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas el 26 de abril de 2013, los accionistas de la Compañía aprobaron modificar sus estatutos sociales en su totalidad para adecuarlos a las disposiciones de la LMV aplicables a las sociedades anónimas bursátiles, a efecto de adoptar el régimen de una sociedad anónima bursátil de capital variable y cambiar su denominación a “Grupo Lala, S.A.B. de C.V.” Una copia de los estatutos sociales, según han sido modificados ha sido registrada y puede consultarse en la CNBV y la BMV y está disponible para su revisión en www.bmv.com.mx.

La duración de la Compañía es de 99 años. Somos una Compañía controladora y llevamos a cabo todas nuestras operaciones a través de subsidiarias.

Derechos de Voto y Asambleas de Accionistas

Todas las acciones representativas de nuestro capital social tienen pleno derecho de voto. Cada acción faculta a su titular a votar en cualquier asamblea de accionistas.

Conforme a nuestros estatutos vigentes, las asambleas de accionistas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Las asambleas ordinarias son aquellas convocadas para discutir cualquier asunto que no esté reservado para las asambleas extraordinarias de accionistas. Se deberá celebrar una asamblea ordinaria de accionistas por lo menos una vez al año dentro de los primeros cuatro meses siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal para discutir, entre otras cosas, la aprobación de nuestros estados financieros, el informe elaborado por el Consejo de Administración sobre los estados financieros de la Compañía, la designación y/o ratificación de los miembros del Consejo de Administración y la determinación de la remuneración de los mismos.

Las asambleas extraordinarias de accionistas son aquellas convocadas para considerar cualquiera de los siguientes asuntos, entre otros:

- Cambio de la duración de la Compañía;
- Disolución anticipada de la Compañía;
- Aumento o reducción del capital social fijo de la Compañía, así como aumento del capital en los términos del artículo 53 de la LMV;
- Cambio de objeto o de la Compañía;

- Cambio de nacionalidad de la Compañía;
- Transformación de la Compañía;
- Fusión de la Compañía con otra o escisión de la Compañía;
- Emisión de acciones privilegiadas;
- Amortización por la Compañía de sus propias acciones y emisión de acciones de goce;
- Emisión de bonos, obligaciones o instrumentos de deuda, de capital o que tengan las características de ambos, cuando sean convertibles en acciones de otra sociedad;
- Modificación de los estatutos sociales;
- Cancelación de las acciones de la Compañía en el RNV y en bolsas de valores nacionales o extranjeras en las que se encuentren registradas, pero no en sistemas de cotización o en otros mercados no organizados como bolsas de valores; y
- Cualesquiera otros asuntos para los cuales se requiera específicamente de una asamblea extraordinaria conforme a las leyes mexicanas aplicables o los estatutos de la Compañía.

Las asambleas de accionistas deberán celebrarse en nuestro domicilio social, es decir, Torreón, Coahuila. El Presidente del Consejo de Administración, el Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, o el secretario podrán convocar cualquier asamblea de accionistas. Asimismo, los accionistas titulares de acciones que representen el 10% de nuestro capital social, tendrán derecho a requerir al presidente del Consejo de Administración o de los comités que lleven a cabo las funciones en materia de auditoría y prácticas societarias, en cualquier momento que se convoque a una asamblea general de accionistas.

Las convocatorias para las asambleas de accionistas deberán publicarse en la gaceta oficial del domicilio social de la Compañía o en uno de los periódicos de mayor circulación en dicho domicilio, cuando menos 15 días naturales antes de la fecha de la asamblea correspondiente. Desde el momento en que se publique la convocatoria para la asamblea de accionistas, deberán estar a disposición de los accionistas, la información y los documentos relacionados con cada uno de los puntos del orden del día de la asamblea de accionistas de que se trate. Cada convocatoria deberá establecer el lugar, la hora y el orden del día de la asamblea de que se trate y deberá estar firmada por quien la convoque.

Para que los accionistas o sus representantes tengan derecho de asistir a las asambleas de accionistas y a votar en ellas, deberán depositar los títulos que representan sus acciones o, en su caso, los certificados provisionales o los recibos de depósito emitidos por una institución financiera, casa de bolsa o institución para el depósito de los valores, en la Secretaría de la Compañía, cuando menos con 48 horas hábiles antes de la celebración de la Asamblea de que se trate, recogiendo la tarjeta de admisión correspondiente. Podrán depositarlos en una institución de crédito o casa de bolsa de México o del extranjero. Los accionistas podrán hacerse representar en las Asambleas por medio de mandatarios nombrados mediante simple carta poder o mediante mandato otorgado en términos de la legislación común o mediante los formularios de poder que elabore la Compañía y ponga a disposición de los accionistas a través de los intermediarios del mercado de valores o en nuestras oficinas, con por lo menos 15 días naturales de anticipación a la celebración de la asamblea correspondiente.

Quórum

Para que una asamblea general ordinaria de accionistas se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado, en la asamblea por lo menos el 50% de las acciones ordinarias de la Compañía y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en dicha asamblea. En caso de segunda o ulterior convocatoria, la

asamblea general ordinaria de accionistas se considerará legalmente instalada cualquiera que sea el número de acciones representadas en dicha asamblea y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en la misma.

Para que una asamblea general extraordinaria de accionistas se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado, en la asamblea por lo menos, el 75% de las acciones de la Compañía. En caso de segunda o ulterior convocatoria, para que la asamblea general extraordinaria de accionistas se considere legalmente instalada, deberá estar representado, en la asamblea por lo menos, el 50% del capital social de la Compañía. Para que las resoluciones de la asamblea general extraordinaria de accionistas sean válidas, deberán tomarse siempre por el voto favorable del número de acciones que representen, por lo menos, el 50% del capital social de la Compañía.

Dividendos y Distribuciones

Generalmente, en una asamblea anual ordinaria de accionistas, el Consejo de Administración presenta los estados financieros del ejercicio fiscal anterior a los accionistas para su aprobación. Una vez que la asamblea de accionistas apruebe dichos estados financieros, determinará la distribución de las utilidades netas del ejercicio anterior, si las hubiera. La ley exige que de las utilidades netas de toda sociedad, se separe antes de pagar cualquier dividendo, anualmente el cinco por ciento, como mínimo, para formar el fondo de reserva legal, hasta que importe la quinta parte del capital social. El fondo de reserva legal deberá ser reconstituido de la misma manera cuando disminuya por cualquier motivo. Se podrán asignar montos adicionales a otros fondos de reserva según determinen los accionistas, incluyendo el monto asignado para la recompra de acciones. El saldo, en su caso, podrá distribuirse como un dividendo.

Todas las acciones en circulación en el momento que se declara un dividendo u otra distribución, tienen derecho a participar en dicho dividendo u otra distribución.

Cambios al Capital Social

La parte fija del capital social podrá aumentarse o disminuirse mediante resolución adoptada por los accionistas en una asamblea extraordinaria de accionistas, y los estatutos deben ser concurrentemente modificados para reflejar el aumento o disminución de la parte fija del capital social. La parte variable del capital social podrá ser aumentada o disminuida por los accionistas en una asamblea ordinaria, sin realizar modificación alguna a nuestros estatutos.

Los aumentos en la parte fija o variable del capital social, deberán inscribirse en el registro de variaciones de capital, que conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles, la Compañía está obligada a mantener. Las actas de las asambleas de accionistas mediante las cuales la parte fija del capital social se aumente o disminuya, deberán ser formalizadas ante notario público e inscritas en el Registro Público de Comercio correspondiente al domicilio de la Compañía. Conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles, la regla general es que no podrán emitirse nuevas acciones, sino hasta que las emitidas con anterioridad hayan sido íntegramente pagadas.

Disolución o Liquidación

Ante la disolución o liquidación de la Compañía, se deberá nombrar a uno o más liquidadores en una asamblea extraordinaria de accionistas. Todas las acciones del capital social totalmente pagadas y en circulación tendrán derecho a participar equitativamente en cualquier distribución resultado de la liquidación.

Registro y Transferencia

Se ha solicitado el registro de las Acciones ante el Registro Nacional de Valores, de conformidad con la LMV y las Disposiciones. Las Acciones están amparadas por títulos que deberán depositarse en el

Indeval. Los intermediarios, bancos y otras instituciones financieras de México y del extranjero, así como otras entidades autorizadas por la CNBV como participantes en Indeval, podrán mantener cuentas con Indeval. Conforme a la ley mexicana, únicamente las personas inscritas en el registro de accionistas de la Compañía o los titulares de certificados emitidos por Indeval o los participantes en Indeval, serán reconocidos como accionistas de la Compañía. Conforme a la LMV, los certificados emitidos por Indeval, junto con los certificados expedidos por los participantes en Indeval, son prueba suficiente para acreditar la titularidad de las Acciones y para ejercer los derechos respecto de dichas Acciones en las asambleas de accionistas de la Compañía o para cualquier otro asunto.

Las transferencias de acciones deberán registrarse en el registro de acciones de la Compañía, de tal manera que se puedan relacionar con los registros de Indeval.

Derecho de Suscripción Preferente

Conforme a la ley mexicana y los estatutos de la Compañía, nuestros accionistas tienen derechos de suscripción preferente respecto de todas las emisiones de acciones o aumentos de capital social, salvo por ciertas excepciones. Generalmente, si la Compañía emite acciones de capital social adicionales, los accionistas tienen derecho a suscribir el número de nuevas acciones de la misma serie que resulte suficiente para que dicho tenedor pueda conservar su mismo porcentaje de participación accionaria en acciones de dicha serie. Los accionistas deberán ejercer sus derechos de preferencia en los periodos de tiempo que se establezcan en la asamblea que apruebe la emisión de acciones adicionales en cuestión. Este 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 Compañía.

Conforme a las leyes mexicanas, los accionistas no pueden renunciar a su derecho de preferencia de manera anticipada y los derechos de preferencia no pueden ser representados por un instrumento que sea negociable de independientemente de la acción correspondiente. Los derechos de preferencia no aplican a (i) acciones que resulten de la fusión de la Compañía, (ii) acciones emitidas en relación con la conversión de títulos de valores convertibles, cuya emisión haya sido aprobada por nuestros accionistas, (iii) acciones emitidas en relación con la capitalización de cuentas especificadas en nuestro balance general, (iv) la colocación de acciones depositadas en nuestra tesorería como resultado de la recompra de dichas acciones por parte de la Compañía en la BMV, y (v) acciones que serán colocadas como parte de oferta pública de conformidad con el artículo 53 de la LMV, en caso de que la emisión de dichas acciones haya sido aprobada en una asamblea de accionistas.

Es posible que los accionistas extranjeros no puedan ejercer los derechos de suscripción preferente en caso de aumentos de capital futuros, salvo que se reúnan ciertas condiciones. La Compañía no está obligada a adoptar ninguna medida para permitir dicho ejercicio. Ver *“Factores de Riesgo—Es posible que los derechos de preferencia para suscribir nuestras acciones no estén disponibles para los accionistas extranjeros.”*

Ciertas protecciones para los Accionistas Minoritarios

Conforme a la LMV y la Ley de Sociedades Mercantiles, nuestros estatutos incluyen ciertas protecciones para los accionistas minoritarios. Estas protecciones a las minorías incluyen:

1. Los titulares de cuando menos el 10% del total del capital accionario en circulación con derecho a voto pueden: requerir que se convoque a una asamblea de accionistas; solicitar que las resoluciones con relación a cualquier asunto del cual no fueron suficientemente informados, se aplacen; y nombrar o revocar un miembro del consejo de administración y un miembro suplente del consejo de administración;
 2. Los titulares de cuando menos el 20% del capital accionario en circulación pueden oponerse judicialmente a las resoluciones adoptadas en una asamblea de accionistas, siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos establecidos en la legislación mexicana, estas disposiciones raramente han sido invocadas en México y por lo tanto, es incierto como un tribunal competente las pudiera hacer valer;
- y

3. Adicionalmente, los accionistas que representen el 5% o más del capital social, podrán ejercer la acción por responsabilidad civil, prevista en la LMV contra todos o cualquiera de los consejeros de la Compañía, por causar daños y/o perjuicios a la Compañía al incumplir sus deberes de diligencia y lealtad. Esta responsabilidad será exclusivamente a favor de la Compañía y las acciones para exigirla prescribirán en cinco años.

Las protecciones otorgadas a los accionistas minoritarios conforme a la ley mexicana son distintas a las otorgadas en los Estados Unidos y en muchas otras jurisdicciones. Los deberes de lealtad y diligencia de los consejeros no ha sido objeto de una interpretación judicial extensa en México, al contrario de muchos estados de los Estados Unidos donde el deber de diligencia y lealtad desarrollado por resoluciones judiciales ayuda a definir los derechos de los accionistas minoritarios. Los accionistas no pueden impugnar las resoluciones adoptadas en una asamblea de accionistas salvo que reúnan ciertos requisitos de procedimiento.

Como resultado de estos factores, en la práctica, puede ser más difícil para los accionistas minoritarios de la Compañía ejercer derechos en contra de la Compañía, sus consejeros o accionistas mayoritarios de lo que sería en comparación, para los accionistas de una sociedad de los Estados Unidos.

Restricciones a Ciertas Transmisiones

Los estatutos sociales establecen que cualquier transmisión de más del 10% de las acciones de la Compañía, consumada en una o más operaciones por cualquier persona o grupo de personas que actúen conjuntamente, requiere previa aprobación del Consejo de Administración., salvo por ciertas transmisiones permitidas conforme a nuestros estatutos.

Para los efectos anteriores, se deberá presentar solicitud de autorización por escrito dirigida al Presidente y al Secretario del Consejo de Administración de la Compañía. Dicha solicitud deberá contener al menos la información siguiente: (i) el número y clase de las acciones emitidas por la Compañía que sean propiedad de la persona o grupo de personas que pretenden realizar la adquisición; (ii) el número y clase de las acciones o derechos sobre las mismas, materia de la adquisición; (iii) la identidad y nacionalidad de cada uno de los potenciales adquirentes; y (iv) manifestación sobre si existe la intención de adquirir una influencia significativa (según dicho término se define en la LMV) o el Control (según dicho término se define en nuestros estatutos sociales) de la Compañía. El Consejo de Administración deberá emitir su resolución en un plazo no mayor a tres (3) meses contados a partir de la fecha en que se le someta la solicitud correspondiente o de la fecha en que reciba la totalidad de la información adicional que hubiere requerido, según sea el caso.

Las medidas antes descritas anteriormente no aplicarán a transmisiones que se realicen mediante uno o más de los siguientes actos: (a) la adquisición de acciones por, o afectación a fideicomisos de accionistas de la Compañía previamente a la oferta pública inicial de sus acciones; (b) transmisiones realizadas dentro del patrimonio de los fideicomisos a que se refiere el inciso (a) anterior, siempre y cuando no se trate de enajenaciones u otras disposiciones a favor de terceros que no sean parte de dichos fideicomisos; (c) transmisiones a herederos o legatarios por sucesión legítima o testamentaria, ya sean personas físicas o morales; (d) donaciones, ventas y/o cualquier forma de transmisión a, o a favor de cónyuges, hermanos o con quienes exista un parentesco por consanguinidad en línea recta ascendente o descendiente, sin límite de grado; (e) transmisiones por cualquier título a cualquier institución fiduciaria autorizada que actúe como fiduciario en fideicomisos en el que sean fideicomisarios (i) los propios accionistas que transmiten las acciones, o (ii) cónyuges, hermanos o parientes con los que exista un parentesco por consanguinidad en línea recta 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 Compañía a favor de la Unión.

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

En el supuesto de que la Compañía decida cancelar la inscripción de sus acciones en el RNV, o de que la misma sea cancelada por la CNBV, la Compañía estará obligada a llevar a cabo una oferta pública de compra con respecto a la totalidad de las acciones que se encuentren en circulación, que sean propiedad de accionistas minoritarios, antes de proceder con dicha cancelación. Dicha oferta únicamente será extensiva a aquellas personas que no pertenezcan al grupo de accionistas que ejerce el control de la Compañía. Los accionistas que tienen el “control”, según se define en la LMV, son aquellos que tienen la capacidad de (i) imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, de socios u órganos equivalentes, o de nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes; (ii) mantener la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del 50% del capital social de una persona moral; o (iii) dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de una persona moral, ya sea a través de la propiedad de valores, por contrato o de cualquier otra forma.

Nuestros estatutos sociales establecen que si al concluir la oferta pública de compra aún existen acciones en manos del público inversionista, estaremos obligados a constituir un fideicomiso con una duración de seis meses y a aportar a dicho fideicomiso recursos por un monto suficiente para adquirir, al mismo precio ofrecido en la oferta pública de compra, la totalidad de las acciones que se encuentren en manos del público inversionista y que no se hayan vendido como resultado de la oferta.

A menos que la CNBV autorice lo contrario, el precio de oferta deberá ser el que resulte más alto de entre (i) el promedio ponderado de los precios de cierre de dichas acciones en la BMV durante los últimos 30 días de operación, y (ii) el valor en libros de dichas acciones reportado en el último reporte trimestral presentado ante la CNBV y la BMV.

La cancelación de la inscripción en forma voluntaria estará sujeta entre otros, a (i) la previa autorización de la CNBV, y (ii) la autorización de cuando menos el 95% de las acciones representativas del capital social, reunidas en una asamblea general extraordinaria de accionistas.

Reglas de la Oferta Pública de Adquisición

Nuestros estatutos disponen que la persona o grupo de personas que estando obligadas a realizar una oferta pública de adquisición no la efectúen o que obtengan el control de la Compañía en contravención del Artículo 98 de la LMV, no podrán ejercer los derechos societarios derivados de las acciones adquiridas en contravención de dichos preceptos, ni de aquellas que en lo sucesivo adquieran cuando se encuentren en el supuesto de incumplimiento, siendo nulos los acuerdos tomados en consecuencia.

Aspectos Adicionales

Capital Variable

La Compañía está facultada para emitir acciones representativas del capital fijo y acciones representativas del capital variable. La emisión de acciones de capital variable, al contrario de la emisión de acciones de capital fijo, no requiere una modificación de los estatutos, aunque sí requiere el voto mayoritario de las acciones de la Compañía.

Pérdida del Derecho sobre las Acciones

En cumplimiento de lo dispuesto por las leyes mexicanas, los estatutos de la Compañía disponen que los accionistas extranjeros se considerarán mexicanos para efectos de las acciones de que sean titulares, derechos exclusivos, concesiones, participaciones e intereses de Lala así como de los derechos y obligaciones derivadas de cualquier contrato que la Compañía celebre con el gobierno mexicano. De conformidad con esta disposición, se considera que los accionistas extranjeros han convenido en abstenerse de invocar la protección de sus gobiernos. En caso de incumplimiento de

dicho acuerdo estarán sujetos a la pena de perder sus derechos sobre las acciones o participación en el capital social de la Compañía, en beneficio del gobierno mexicano.

La ley mexicana exige que dicha disposición se incluya en los estatutos de todas las sociedades mexicanas, a menos que los estatutos prohíban que personas extranjeras sean titulares de las acciones.

Adquisición de acciones propias

De conformidad con nuestros estatutos, la Compañía puede recomprar sus propias Acciones en la BMV en cualquier momento al precio de mercado vigente en ese momento. Cualquier compra en estos términos deberá ajustarse a las disposiciones de la ley mexicana, y la cantidad disponible para recomprar acciones deberá ser aprobada por una asamblea ordinaria de accionistas. Los derechos patrimoniales y de votación correspondientes a las acciones recompradas no podrán ejercerse durante el periodo en el cual la Compañía sea titular de dichas acciones, y las mismas no se considerarán como acciones en circulación para efectos de quórum alguno o votación alguna en asamblea alguna de accionistas durante dicho periodo.

Conflictos de Interés

Conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles, un accionista que en una operación determinada tenga por cuenta propia o ajena un interés contrario al de la Compañía, deberá abstenerse a toda deliberación relativa a dicha operación. El accionista que contravenga esta disposición, será responsable de los daños y perjuicios, cuando sin su voto no se hubiere logrado la mayoría necesaria para la validez de la determinación.

Derechos de Separación

En caso de que la asamblea de accionistas apruebe la modificación del objeto social, el cambio de nacionalidad de la Compañía o la transformación de la misma de un tipo de sociedad a otro, cualquier accionista que habiendo tenido derecho a votar con respecto a dicho cambio haya votado en contra del mismo, tendrá el derecho de separarse de Lala y recibir el valor en libros de sus acciones, siempre que ejercite dicho derecho dentro de los 15 días siguientes a la fecha de clausura de la asamblea que aprobó el cambio.

Facultades del Consejo Respecto a Planes de Compensación

El Comité Ejecutivo tiene la facultad, entre otros, de establecer planes de compensación para los ejecutivos.

Limitaciones a Derechos Corporativos

Salvo por el Fideicomiso de Control, el Fideicomiso de Colocación, al que solamente están sujetas las acciones fideicomitidas en los mismos, y las disposiciones estatutarias antes mencionadas, no existen fideicomisos ni ningún otro mecanismo, en virtud del cual se limiten los derechos corporativos que confieren las acciones representativas del capital de Lala.

Otras prácticas de Gobierno Corporativo

Con el objeto de fortalecer nuestras prácticas de gobierno corporativo, LALA se apega al Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial. En cumplimiento con los lineamientos establecidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas, nuestro Consejo de Administración sesiona por lo menos cuatro veces al año y los consejeros tienen acceso a la información de LALA para tomar decisiones informadas durante las sesiones del Consejo de Administración.

Adicionalmente, en cumplimiento con las disposiciones establecidas en la LMV, nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias sesiona por lo menos cuatro veces al año. Para el desempeño de las funciones de auditoría, Mancera, S.C., miembro de EY Global, funge como nuestro auditor externo, quien en conjunto con nuestra área de auditoría interna y apoyados por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, se encarga de vigilar y establecer controles internos, lineamientos y políticas de operación.

V. MERCADO DE CAPITALES

A) ESTRUCTURA ACCIONARIA

A la fecha de este Reporte Anual, nuestro capital social está integrado por 2,563,321,000 acciones ordinarias, nominativas, Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal representativas de la parte fija del capital social, inscritas en el RNV con el número 3442-1.00-2013-001. Tal y como se muestra a continuación:

| | Acciones | Clase | Serie | Parte del Capital Social |
|------------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------------------|
| Acciones suscritas y pagadas | 2,474,432,111 | I | "B" | Fija |
| Acciones en tesorería | 88,888,889 | I | "B" | Fija |
| Total | 2,563,321,000 | I | "B" | Fija |

A la fecha del presente Reporte Anual, no tenemos registrados *American Depositary Receipts* (ADR's) ni hemos registrado acciones representativas del capital social de LALA en el extranjero.

B) COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

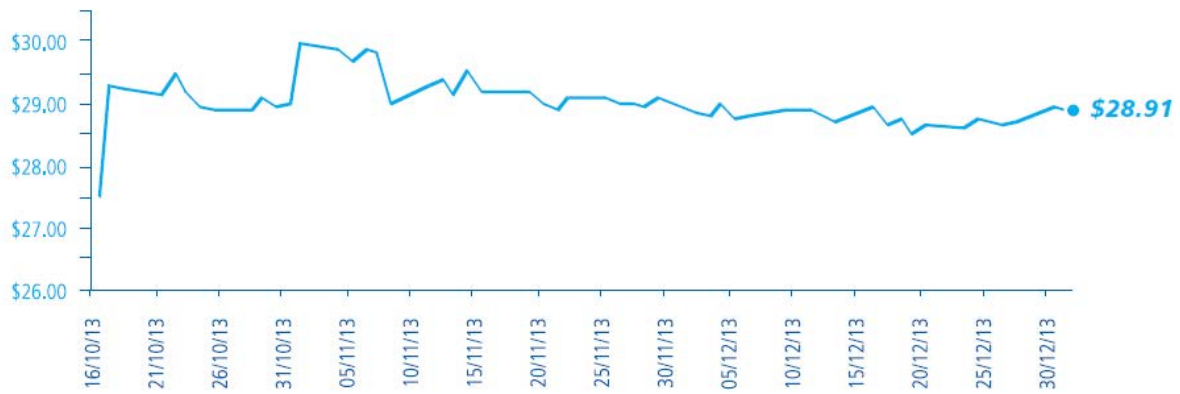
El pasado 16 de octubre de 2013, realizamos la oferta pública inicial primaria de acciones de LALA, las cuales fueron inscritas en el RNV bajo el número 3442-1.00-2013-001 y listadas para su cotización en la BMV.

Desde la fecha de registro hasta el cierre de 2013, las acciones de LALA han presentado una bursatilidad alta, conforme a los cálculos de la muestra de las 55 emisoras elegibles para el cálculo del IPC de acuerdo a datos publicados por la BMV.

El promedio diario de volumen operado al 31 de diciembre de 2013, equivale a \$107.2 millones de Pesos con un crecimiento de la acción del 7.3% incluyendo el pago de dividendos. A continuación se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

| Mes | Volumen de la Acción | Mínimo | Máximo | Cierre |
|----------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Octubre 2013 | 208,711,815 | \$28.88 | \$29.59 | \$28.98 |
| Noviembre 2013 | 38,799,394 | \$28.90 | \$29.95 | \$29.09 |
| Diciembre 2013 | 66,070,586 | \$28.53 | \$29.01 | \$28.91 |

**Incluye los días posteriores al cruce derivado de la oferta pública inicial.*



Cobertura de Analistas

A la fecha del presente Reporte Anual, la emisora contaba con las siguientes coberturas de analistas de las siguientes casas de bolsa: J.P. Morgan, Morgan Stanley, BBVA Bancomer, Vector Casa de Bolsa, Barclays y GBM Casa de Bolsa.

C) FORMADOR DE MERCADO

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

VI ACTIVOS SUBYACENTES

A) DESCRIPCIÓN DE LOS ACTIVOS SUBYACENTES

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

Debido a que estos instrumentos fueron contratados durante el mes en curso, no existe información histórica de los últimos tres años ni de los últimos seis meses de forma mensual.

B) COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS ACTIVOS SUBYACENTES

Descripción de los Activos Subyacentes

Con fecha 24 de junio de 2013, Lala suscribió un contrato con Banco Nacional de México, S.A. para celebrar operaciones con instrumentos financieros derivados. En esa misma fecha, celebró dos operaciones forward con vencimiento a un año, mediante las cuales dicha institución financiera comprará a Lala un total de US\$100,000,000.00, distribuidos en dos transacciones de US\$50,000,000.00 cada una. Estos instrumentos financieros no cotizan en mercados públicos, por lo que no existen fuentes de información pública donde puedan ser consultados sus valores en el tiempo.

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

Debido a que estos instrumentos fueron contratados el año pasado, no existe información histórica de los últimos tres años.

Comportamiento Histórico de los Activos Subyacentes

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

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

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

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

La valuación se realiza de manera interna y los resultados se comparan contra la valuación de la contraparte contratada (Banco Nacional de México, S.A.) y la Valuación de Mercado (MTM) de los principales bancos publicada en Reuters al cierre de mes.

D) OTRA INFORMACIÓN

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

VII. PERSONAS RESPONSABLES

Directores de la Emisora

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

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



Por: Arquímedes Adriano Celis Ordaz
Cargo: Director General Lala



Por: Antonio Zamora Gálland
Cargo: Director de Administración y Finanzas



Por: Efraín Tapia Córdova
Cargo: Abogado General

Grupo Lala, S.A.B. de C.V.
Calzada Lázaro Cárdenas No. 185
Parque Industrial Lagunero
Gómez Palacio, Durango
C.P. 35077

28 de abril de 2014

Exclusivamente para efectos de la información relativa a los estados financieros que dictamine de conformidad con el numeral 3 del inciso a de la fracción I del artículo 33 de las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, así como cualquier otra información financiera que se incluya en el reporte anual de Grupo Lala, S.A.B. de C.V., cuya fuente provenga de los estados financieros por mi dictaminados:

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad, que los estados financieros que contiene el presente reporte anual de Grupo Lala, S.A.B. de C.V. por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012, fueron dictaminados con fecha 26 de marzo de 2014, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

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

No obstante, no fui contratado, y no realicé procedimientos adicionales con el objeto de expresar mi opinión respecto de la demás información contenida en el reporte anual que no provenga de los estados financieros dictaminados por mí.

Atentamente,
Mancera, S.C.
Integrante de
EY Global



C.P.C. César Domínguez Quintana

Socio y Representante Legal

VIII. ANEXOS

- a.** Estados Financieros.
- b.** Informe del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias por el ejercicio concluido al 31 de diciembre de 2013.
- c.** Informe del Comisario por los ejercicios concluidos al 31 de diciembre de 2011 y 2012

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

Estados financieros consolidados

Años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012

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

Estados financieros consolidados

Años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012

Contenido:

Estados financieros consolidados:

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

Informe de los auditores independientes

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

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Lala, S.A.B. de C.V., que incluyen los estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y los correspondientes estados de resultados, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, y un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la Administración sobre los estados financieros

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

Responsabilidad del auditor

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

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

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

Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos materiales, la situación financiera de Grupo Lala, S.A.B de C.V., al 31 de diciembre de 2013 y 2012, así como sus resultados y flujos de su efectivo por los ejercicios terminados en esas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Mancera, S.C.
Integrante de
EY Global



C.P.C. César Domínguez Quintana
Socio

Torreón, Coah., a
26 de marzo de 2014

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de situación financiera
Al 31 de diciembre de 2013 y 2012
(Cifras en miles de pesos mexicanos)

| | Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2013 (Nota 3v) | | |
|--|--|----------------------|----------------------|
| | | 2013 | 2012 |
| Activo | | | |
| Efectivo y equivalentes (Nota 6) | US\$ 645,589 | \$ 8,442,052 | \$ 1,028,323 |
| Inversiones en instrumentos financieros | 1,594 | 20,850 | - |
| Cuentas por cobrar: | | | |
| Clientes (Nota 8) | 185,614 | 2,427,183 | 4,097,008 |
| Impuesto al valor agregado por recuperar | 69,527 | 909,162 | 1,019,411 |
| Otras cuentas por cobrar | 17,014 | 222,489 | 966,666 |
| Partes relacionadas (Nota 9) | 14,827 | 193,883 | 83,446 |
| Inventarios (Nota 10) | 201,048 | 2,628,997 | 2,939,870 |
| Pagos anticipados | 17,672 | 231,083 | 331,724 |
| Total del activo circulante | 1,152,885 | 15,075,699 | 10,466,448 |
| Propiedad, planta y equipo, neto (Nota 11) | 759,669 | 9,933,806 | 12,786,453 |
| Crédito mercantil (Nota 12) | 15,914 | 208,103 | 1,003,619 |
| Activos intangibles, neto (Nota 13) | 47,696 | 623,701 | 2,609,809 |
| Otros activos, neto (Nota 13) | 29,964 | 391,816 | 197,374 |
| Inversiones en asociadas (Nota 14) | 4,119 | 53,863 | 96,608 |
| Otras inversiones de capital | 3,506 | 45,849 | 52,162 |
| Impuestos diferidos (Nota 23) | - | - | 38,257 |
| Total del activo no circulante | 860,868 | 11,257,138 | 16,784,282 |
| Total del activo | US\$ 2,013,753 | \$ 26,332,837 | \$ 27,250,730 |
| Pasivo y capital contable | | | |
| Préstamos bancarios a corto plazo (Nota 15) | US\$ 47,189 | \$ 617,066 | \$ 300,000 |
| Porción circulante de deuda a largo plazo (Nota 15) | 2,245 | 29,355 | 1,450,071 |
| Proveedores | 172,933 | 2,261,357 | 3,037,198 |
| Partes relacionadas (Nota 9) | 23,319 | 304,938 | 867,895 |
| Beneficios a empleados a corto plazo y participación de los trabajadores en las utilidades (Nota 18) | 16,820 | 219,953 | 478,904 |
| Impuesto a la utilidad por pagar (Nota 19) | 10,932 | 142,946 | 795,859 |
| Impuestos y otras cuentas por pagar | 47,518 | 621,362 | 1,484,516 |
| Total del pasivo a corto plazo | 320,956 | 4,196,977 | 8,414,443 |
| Deuda a largo plazo (Nota 15) | 6,175 | 80,752 | 3,063,050 |
| Obligaciones laborales (Nota 17) | 31,979 | 418,172 | 739,888 |
| Impuestos diferidos (Nota 23) | 40,476 | 529,285 | 1,341,593 |
| Impuestos por pagar largo plazo (Nota 23d) | 56,020 | 732,552 | - |
| Otras cuentas por pagar largo plazo | 13,057 | 170,735 | 62,096 |
| Total del pasivo a largo plazo | 147,707 | 1,931,496 | 5,206,627 |
| Total del pasivo | 468,663 | 6,128,473 | 13,621,070 |
| Capital contable (Nota 20): | | | |
| Capital social | 114,148 | 1,492,652 | 1,434,544 |
| Prima en emisión en acciones | 1,047,061 | 13,691,891 | 4,250,925 |
| Utilidades acumuladas | 369,342 | 4,829,702 | 7,804,862 |
| Otras cuentas de capital | (6,432) | (84,119) | (128,497) |
| Participación controladora | 1,524,119 | 19,930,126 | 13,361,834 |
| Participación no controladora | 20,971 | 274,238 | 267,826 |
| Total del capital contable | 1,545,090 | 20,204,364 | 13,629,660 |
| Total del pasivo y capital contable | US\$ 2,013,753 | \$ 26,332,837 | \$ 27,250,730 |

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros.

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de utilidad integral
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012
(Cifras en miles de pesos mexicanos, excepto por utilidad por acción)

| | Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2013 (Nota 3v) | | |
|---|--|---------------|---------------|
| | 2013 | 2012 | |
| Ventas netas | US\$ 3,300,260 | \$ 43,155,853 | \$ 40,344,949 |
| Costo de lo vendido (Nota 21) | 2,111,274 | 27,608,078 | 26,135,395 |
| Utilidad bruta | 1,188,986 | 15,547,775 | 14,209,554 |
| Otros ingresos de operación (Nota 22) | 10,931 | 142,943 | 122,377 |
| Gastos de distribución (Nota 21) | 231,030 | 3,021,062 | 2,714,024 |
| Gastos de operación (Nota 21) | 639,148 | 8,357,814 | 7,696,757 |
| Otros gastos de operación (Nota 22) | 7,537 | 98,558 | 72,495 |
| Utilidad de operación | 322,202 | 4,213,284 | 3,848,655 |
| Gastos financieros | 13,419 | 175,479 | 231,221 |
| Productos financieros | 7,381 | 96,515 | 49,047 |
| Utilidad en venta de inversiones disponibles para la venta (Nota 7) | - | - | 120,380 |
| Instrumentos financieros | 9,914 | 129,647 | - |
| Utilidad (pérdida) cambiaria | 754 | 9,861 | (158,922) |
| Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos | (1,575) | (20,601) | 2,731 |
| | 3,055 | 39,943 | (217,985) |
| Utilidad continua antes de impuestos a la utilidad de operación | 325,257 | 4,253,227 | 3,630,670 |
| Impuestos a la utilidad (Nota 23) | 109,512 | 1,432,031 | 1,960,615 |
| Utilidad de operación continua | 215,745 | 2,821,196 | 1,670,055 |
| Pérdida de operación discontinuada, neta de impuestos a la utilidad (Nota 5) | (15,725) | (205,635) | (394,633) |
| Utilidad neta | US\$ 200,020 | \$ 2,615,561 | \$ 1,275,422 |
| Otras partidas de la utilidad integral | | | |
| Partidas que no se reclasificarán al resultado del periodo: | | | |
| Remediación de obligaciones laborales | 2,756 | 36,042 | 5,813 |
| Efecto de impuestos a la utilidad diferidos proveniente de remediación de obligaciones laborales | (827) | (10,813) | (1,744) |
| | 1,929 | 25,229 | 4,069 |
| Partidas que pueden reclasificarse posteriormente al resultado del periodo: | | | |
| Efecto de conversión de operaciones extranjeras | (997) | (13,038) | (27,410) |
| Cambios en valor razonable de inversiones disponibles para la venta (Nota 20) | - | - | (101,000) |
| | (997) | (13,038) | (128,410) |
| Otras partidas de utilidad (pérdida) de operaciones continuas, neta de impuesto | 932 | 12,191 | (124,341) |
| Otras partidas de pérdida de operación discontinuada neto de impuesto (Notas 5 y 20) | (962) | (12,574) | (233,223) |
| Total de utilidad integral del año, neta de impuestos | US\$ 199,990 | \$ 2,615,178 | \$ 917,858 |
| Distribución de la utilidad neta: | | | |
| Participación controladora | US\$ 197,215 | \$ 2,578,883 | \$ 1,241,336 |
| Participación no controladora | 2,805 | 36,678 | 34,086 |
| Utilidad neta | US\$ 200,020 | \$ 2,615,561 | \$ 1,275,422 |
| Distribución de la utilidad integral: | | | |
| Participación controladora | US\$ 197,214 | \$ 2,578,875 | \$ 883,813 |
| Participación no controladora | 2,776 | 36,303 | 34,045 |
| Total de utilidad integral | US\$ 199,990 | \$ 2,615,178 | \$ 917,858 |
| Promedio ponderado de acciones en circulación | 2,069,622 | 2,069,622 | 1,963,321 |
| Utilidad por acción de la operación continua | US\$ 0.10 | \$ 1.34 | \$ 0.83 |
| (Pérdida) por acción de la operación discontinuada | (0.01) | (0.09) | (0.20) |
| Utilidad por acción de la participación controladora | US\$ 0.09 | \$ 1.25 | \$ 0.63 |

Las notas adjuntas son parte integrante de los estados financieros.

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de cambios en el capital contable
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012
(Cifras en miles de pesos mexicanos)

| | Capital social | Prima en emisión de acciones | Utilidades acumuladas | Otras cuentas de capital | Participación controladora | Participación no controladora | Total del capital contable |
|--|----------------|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Saldo al 31 de diciembre de 2011 | \$ 1,434,544 | \$ 4,250,925 | \$ 7,476,496 | \$ 229,026 | \$ 13,390,991 | \$ 287,681 | \$ 13,678,672 |
| Utilidad de operación continua | - | - | 1,635,969 | - | 1,635,969 | 34,086 | 1,670,055 |
| Pérdida de operación discontinuada | - | - | (394,633) | - | (394,633) | - | (394,633) |
| Otras partidas de pérdida integral | - | - | - | (124,399) | (124,399) | (41) | (124,440) |
| Otras partidas de utilidad integral provenientes de asociadas y negocios conjuntos | - | - | - | 99 | 99 | - | 99 |
| Otras partidas de la (pérdida) integral de operación discontinuada | - | - | - | (233,223) | (233,223) | - | (233,223) |
| Utilidad integral del año (Nota 20) | - | - | 1,241,336 | (357,523) | 883,813 | 34,045 | 917,858 |
| Dividendos decretados (Nota 20) | - | - | (912,970) | - | (912,970) | (53,900) | (966,870) |
| Saldo al 31 de diciembre de 2012 | \$ 1,434,544 | \$ 4,250,925 | \$ 7,804,862 | \$ (128,497) | \$ 13,361,834 | \$ 267,826 | \$ 13,629,660 |
| Utilidad de operación continua | - | - | 2,784,518 | - | 2,784,518 | 36,678 | 2,821,196 |
| Pérdida de operación discontinuada | - | - | (205,635) | - | (205,635) | - | (205,635) |
| Otras partidas de utilidad integral | - | - | - | 12,273 | 12,273 | (375) | 11,898 |
| Otras partidas de utilidad integral provenientes de asociadas y negocios conjuntos | - | - | - | 293 | 293 | - | 293 |
| Otras partidas de la (pérdida) integral de operación discontinuada | - | - | - | (12,574) | (12,574) | - | (12,574) |
| Utilidad integral del año (Nota 20) | - | - | 2,578,883 | (8) | 2,578,875 | 36,303 | 2,615,178 |
| Dividendos decretados (Nota 20) | - | - | (2,077,391) | - | (2,077,391) | (29,891) | (2,107,282) |
| Operación escindida | (14,725) | (4,250,925) | (3,476,652) | 44,386 | (7,697,916) | - | (7,697,916) |
| Emisión de capital (Nota 20e) | 72,833 | 13,691,891 | - | - | 13,764,724 | - | 13,764,724 |
| Saldo al 31 de diciembre de 2013 | \$ 1,492,652 | \$ 13,691,891 | \$ 4,829,702 | \$ (84,119) | \$ 19,930,126 | \$ 274,238 | \$ 20,204,364 |
| Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2013 (Nota 3v) | US\$ 114,148 | US\$1,047,061 | US\$ 369,342 | US\$(6,432) | US\$ 1,524,119 | US\$ 20,971 | US\$ 1,545,090 |

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Estados consolidados de flujo de efectivo
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012
(Cifras en miles de pesos mexicanos)

| | Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2013 (Nota 3v) | | |
|--|--|--------------|--------------|
| | 2013 | 2012 | |
| Actividades de operación | | | |
| Utilidad antes de impuestos a la utilidad | \$ 307,336 | \$ 4,018,878 | \$ 3,278,635 |
| Pérdida antes de impuestos de la operación discontinuada | 17,921 | 234,349 | 352,035 |
| Utilidad antes de impuestos de la operación continúa | 325,257 | 4,253,227 | 3,630,670 |
| Partidas en resultados que no afectaron el flujo de efectivo: | | | |
| Deterioro de marcas (Nota 13) | 10,116 | 132,282 | 47,243 |
| Depreciación y amortización (Nota 11 y 13) | 71,370 | 933,276 | 868,430 |
| Utilidad de inversión disponibles para la venta (Nota 7) | - | - | (120,380) |
| Cambios en valor razonable de instrumentos financieros (Nota 28) | (9,914) | (129,647) | - |
| Participación en asociadas y negocios conjuntos | 1,575 | 20,601 | (2,731) |
| Obligaciones laborales neto del costo del periodo (Nota 17) | 5,661 | 74,027 | 78,637 |
| Gastos financieros | 13,419 | 175,479 | 231,221 |
| Productos financieros | (7,381) | (96,515) | (49,047) |
| Pérdida por venta de propiedad planta y equipo (Nota 22) | 1,190 | 15,558 | 12,584 |
| Utilidad por venta de activos intangibles (Nota 21b) | (985) | (12,884) | - |
| Utilidad cambiaria no realizada | 15 | 194 | (4,611) |
| Cambios en activos y pasivos de operación: | | | |
| Clientes | (6,283) | (82,154) | 37,597 |
| Inventarios | (15,464) | (202,211) | (234,095) |
| Partes relacionadas | (103,089) | (1,348,046) | (297,916) |
| Impuesto al valor agregado por recuperar | 9,358 | 122,374 | 646,496 |
| Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados | (19,197) | (251,025) | 750,570 |
| Proveedores | 20,230 | 264,539 | (19,032) |
| Obligaciones laborales (Nota 17) | (1,109) | (14,497) | (27,400) |
| Beneficios a empleados | (1,537) | (20,099) | (14,099) |
| Intereses cobrados | 7,393 | 96,672 | 72,798 |
| Otras cuentas por pagar | (47,205) | (617,285) | (429,576) |
| | 253,420 | 3,313,866 | 5,177,359 |
| Impuesto a las utilidades pagados | (96,328) | (1,259,638) | (305,198) |
| Flujos netos de efectivo generados por actividades de la operación continúa | 157,092 | 2,054,228 | 4,872,161 |
| Flujos netos de efectivo generados (utilizados) por actividades de la operación discontinuada | 41,312 | 540,221 | (66,542) |
| Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación | 198,404 | 2,594,449 | 4,805,619 |
| Actividades de inversión | | | |
| Adquisiciones de propiedad, planta y equipo | (94,269) | (1,232,706) | (1,505,633) |
| Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo | 1,872 | 24,473 | 9,156 |
| Adquisición de activos intangibles | (103) | (1,350) | (50,698) |
| Dividendos recibidos | 1,655 | 21,640 | - |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación continúa | (90,845) | (1,187,943) | (1,547,175) |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación discontinuada | (30,838) | (403,253) | (452,358) |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión | (121,683) | (1,591,196) | (1,999,533) |
| Actividades de financiamiento | | | |
| Préstamos obtenidos | 114,710 | 1,500,000 | 300,000 |
| Préstamos recibidos de partes relacionadas | 50,416 | 659,271 | 361,602 |
| Intereses pagados | (13,249) | (173,248) | (264,970) |
| Pago de préstamos a corto y largo plazo | (410,603) | (5,369,250) | (1,961,413) |
| Pago de préstamos partes relacionadas | (69,187) | (904,719) | - |
| Pago de pasivos por arrendamiento financiero | (2,631) | (34,406) | (17,739) |
| Dividendos pagados a la participación controladora (Nota 20) | (184,442) | (2,411,862) | (1,001,294) |
| Incremento de capital social | 1,074,871 | 14,055,555 | - |

| | Conversión de conveniencia en miles de dólares (US\$) 2013 (Nota 3v) | | |
|--|--|---------------------|-------------------|
| | 2013 | 2012 | |
| Contratos de futuros de moneda cobrados (Nota 28) | 8,320 | 108,797 | - |
| Costos de emisión de acciones (Nota 20) | (31,772) | (415,473) | - |
| Dividendos pagados a la participación no controladora | (2,286) | (29,891) | (53,900) |
| Flujos netos de efectivo generados por (utilizados en) actividades de financiamiento de la operación continua | 534,147 | 6,984,774 | (2,637,714) |
| Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento de la operación discontinuada | (15,814) | (206,794) | (459,541) |
| Flujos netos de efectivo generados por (utilizados en) actividades de financiamiento | 518,333 | 6,777,980 | (3,097,255) |
| Incremento (disminución) neta de efectivo y equivalentes de efectivo | 595,054 | 7,781,233 | (291,169) |
| Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio | (65) | (846) | (16,523) |
| Efectivo y equivalentes al inicio del año | 78,639 | 1,028,323 | 1,336,015 |
| Efectivo y equivalentes al cierre del año | 673,628 | 8,808,710 | 1,028,323 |
| Efectivo y equivalentes al cierre del periodo de las operaciones discontinuadas | 28,039 | 366,658 | 421,224 |
| Efectivo y equivalentes al cierre del año de las operaciones continuas | \$ 645,589 | \$ 8,442,052 | \$ 607,099 |

Las notas adjuntas son parte integrante de estos estados financieros.

GRUPO LALA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
Notas a los estados financieros consolidados
Al 31 de diciembre de 2013 y 2012
(Cifras en miles de pesos mexicanos y miles de dólares estadounidenses)

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

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

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

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

La Compañía lleva a cabo sus operaciones principalmente a través de sus subsidiarias. A continuación se presenta una lista de las principales subsidiarias y sus actividades, así como de los porcentajes de tenencia accionaria al 31 de diciembre de 2013 y 2012.

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

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía era tenedora del 100% del capital de Borden Dairy Company y subsidiarias, compañías domiciliadas en los Estados Unidos de América (EUA). Sin embargo, como se menciona en la Nota 5, esta subsidiaria fue escindida durante 2013.

2. BASES DE PREPARACIÓN

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

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

2. BASES DE PREPARACIÓN (concluye)

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

Como se menciona en la Nota 5, los estados financieros consolidados de Grupo Lala al 31 de diciembre de 2013 y 2012 presentan el efecto de la escisión de la compañía subsidiaria en EUA. Esta escisión se aprobó y votó por un número adecuado de accionistas de la Compañía en junio de 2013. El estado de utilidad integral y el estado de flujo de efectivo de ésta subsidiaria son presentados como “operaciones discontinuadas” en los estados financieros consolidados adjuntos para todos los periodos presentados. Las principales subsidiarias escindidas son Borden Dairy Company, National Dairy, LLC. y Lala Branded Products, Inc., todas con sus propias subsidiarias.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

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

a) Bases de consolidación

Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Lala, S.A.B. de C.V., y los de sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y por los años terminados en esas fechas.

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

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

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

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

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

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

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

b) Negocios conjuntos

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

c) Inversiones en asociadas

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

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

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

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

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

Después de aplicar el método de participación, la Compañía determina si es necesario reconocer una pérdida por deterioro en sus inversiones en asociadas. Para estos efectos, Grupo Lala determina en cada fecha de reporte si existe alguna evidencia objetiva de que las inversiones en sus asociadas estén deterioradas. Si ese fuera el caso, la Compañía calcula el monto del deterioro como la diferencia entre el valor recuperable de la inversión en la asociada afectada y su valor en libros, reconociendo el monto del deterioro en la "Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos" en los estados de utilidad integral.

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

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

Durante el 2013, se constituyeron las sociedades Lala Centroamérica, S.A. y Lala Nicaragua, S.A., mismas que están domiciliadas en Managua, Nicaragua y su moneda funcional son las córdobas oro nicaragüenses.

Saldos y operaciones

Las monedas funcionales de las operaciones que la Compañía lleva a cabo en los Estados Unidos de América (operación discontinuada), Guatemala y Nicaragua, son el dólar americano (US\$), el quetzal y el córdoba, respectivamente.

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

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

Los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero se convierten de su moneda local a la moneda funcional, y de esta última a la moneda de reporte. Puesto que ninguna de las subsidiarias de la Compañía opera en un entorno hiperinflacionario y que las monedas locales son las monedas funcionales, los estados financieros de las subsidiarias en el extranjero se convirtieron de la siguiente manera:

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

| | <u>Dólar</u> | <u>Quetzal</u> | <u>Córdoba</u> |
|----------------------------|--------------|----------------|----------------|
| Al 31 de diciembre de 2013 | \$ 13.08 | \$ 1.67 | \$ 0.52 |
| Al 31 de diciembre de 2012 | \$ 13.01 | \$ 1.65 | - |

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

| | <u>Dólar</u> | <u>Quetzal</u> | <u>Córdoba</u> |
|----------------------------|--------------|----------------|----------------|
| Al 31 de diciembre de 2013 | \$ 12.82 | \$ 1.63 | \$ 0.52 |
| Al 31 de diciembre de 2012 | \$ 13.17 | \$ 1.68 | - |

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

e) Clasificación circulante y no circulante

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

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

El resto de los activos se clasifican como no circulantes.

Un pasivo se clasifica como corriente cuando:

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

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

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

f) Adquisiciones de negocio y crédito mercantil

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

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

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

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

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

g) Instrumentos financieros

i. Activos financieros

Reconocimiento inicial y medición

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

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

Medición posterior

La medición posterior de los activos financieros depende de su clasificación de la siguiente manera:

ii. Préstamos y cuentas por cobrar

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

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

iii. Inversiones disponibles para la venta

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

Conforme al IFRS 9, después de su reconocimiento inicial, las inversiones disponibles para la venta se reconocen a su valor razonable, y las ganancias o pérdidas no realizadas se reconocen como otra partida de la utilidad integral por activos financieros clasificados como disponibles para la venta, hasta que la inversión se da de baja, y en ese momento, la ganancia o pérdida acumulada se reconoce como productos financieros, o si se considera deteriorada la pérdida acumulada se reclasifica al estado de utilidad 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 Compañía evalúa las inversiones disponibles para la venta con el propósito de determinar si su capacidad e intención manifiesta de venderlos en un futuro cercano siguen siendo apropiadas. Cuando la Compañía no puede negociar estos activos financieros debido a la existencia de mercados inactivos y cuando la intención de la administración para venderlos en un futuro cercano cambia, la Compañía puede optar por reclasificar estos activos financieros, pero solamente en circunstancias excepcionales. La reclasificación como préstamos y cuentas por cobrar se permite cuando los activos financieros cumplen con la definición de préstamos y cuentas por cobrar, y la Compañía tenga la intención manifiesta y la capacidad de mantener estos activos en un futuro cercano o hasta su vencimiento.

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

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

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

Baja de un activo financiero

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

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

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

iv. Deterioro de activos financieros

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

v. Activos financieros reconocidos a su costo amortizado

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

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

El importe en libros del activo se reduce a través del uso de una cuenta de estimación contable y el importe de la pérdida se reconoce en el estado de utilidad integral. Los intereses ganados se siguen devengando sobre el valor neto en libros del activo, utilizando la tasa de interés utilizada para descontar los flujos futuros de efectivo para determinar la pérdida por deterioro. Los intereses ganados se registran como ingreso financiero en el estado de utilidad integral. Los préstamos y la estimación correspondiente se dan de baja cuando no existen expectativas realistas de su recuperación en el futuro y todas las garantías que sobre ellos pudieran existir se realizaron o transfirieron a la Compañía. Si en un ejercicio posterior, el importe estimado de la pérdida por deterioro aumenta o disminuye debido a un evento que ocurre después de haberse reconocido el deterioro, la pérdida por deterioro reconocida anteriormente se aumenta o disminuye ajustando la cuenta de estimación contable. Si una partida que fue dada de baja es recuperada en fecha posterior, su recuperación se acredita a los gastos financieros mostrados en el estado de utilidad integral.

vi. Deterioro de las inversiones disponibles para la venta

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

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

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

vii. Pasivos financieros

Reconocimiento inicial y medición

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

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

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

Reconocimiento posterior

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

Préstamos

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

Baja

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

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

viii. Compensación de instrumentos financieros

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

ix. Clasificación como pasivo o capital

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

x. Instrumentos de capital

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

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

xi. Valor razonable instrumentos financieros

Grupo Lala determina el valor de los instrumentos financieros, tales como derivados y activos no financieros, al valor razonable en la fecha de reporte. Adicionalmente, el valor razonable de instrumentos financieros valuados a su costo amortizado, son revelados en la nota 28.

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

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

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

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

h) Instrumentos financieros derivados y coberturas contables

Reconocimiento inicial y valoración posterior

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

El cambio en el valor razonable de un instrumento financiero derivado se reconoce en el estado de resultados, en el rubro de "Gastos financieros".

A la fecha de estos estados financieros, la Compañía no ha realizado operaciones de coberturas.

i) Efectivo y equivalentes de efectivo

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

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

j) Inventarios

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

- Materia prima: al costo de adquisición de acuerdo con la fórmula de costeo de primeras entradas primeras salidas ("PEPS"), el cual se actualiza periódicamente.
- Productos terminados y en proceso: al costo de los materiales, mano de obra directa, así como los gastos indirectos de producción con base en la capacidad de producción de la Compañía, excluyendo los costos por préstamos.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

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

k) Propiedad, planta y equipo

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

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 se capitalizaron por este concepto \$ 13,989 y \$ 15,603, respectivamente.

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

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

l) Activos Intangibles

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

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

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

m) Reconocimiento de ingresos

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

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

Dividendos

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

n) Otras inversiones en acciones

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

o) Provisiones

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

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

p) Obligaciones laborales

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

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

Las ganancias y pérdidas actuariales para los planes de beneficios definidos se reconocen en su totalidad en el periodo en que ocurren dentro de otras partidas de utilidad integral.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

Dichas ganancias y pérdidas actuariales también se reconocen inmediatamente en los resultados acumulados y no son reclasificadas a resultados en periodos posteriores. Los costos por servicios pasados se reconocen, en el momento que se presenten, directamente a resultados. En la Nota 17 se proporcionan mayores detalles.

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

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

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

q) Impuestos a la utilidad y al valor agregado

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

Impuesto sobre la renta corriente

Los activos y pasivos por impuesto sobre la renta corriente se miden al monto que se espera recuperar o pagar a las autoridades fiscales. La legislación y tasas fiscales utilizadas para calcular dichos importes son 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 Compañía opera y genera utilidades gravables.

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

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

Impuesto diferido

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

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

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

Los activos por impuestos diferidos se reconocen por todas las diferencias temporales deducibles y por los créditos fiscales no utilizados y las pérdidas fiscales no amortizadas, 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 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.
- Con respecto a las diferencias temporales deducibles relacionadas con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos, los activos por impuestos diferidos se reconocen únicamente en la medida en que sea probable que dichas diferencias temporales se reviertan en un futuro cercano y haya utilidades gravables contra las cuales se puedan aplicar dichas diferencias temporales.

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

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

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

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

Impuesto al valor agregado (IVA)

Los ingresos, gastos y activos se reconocen netos del monto del IVA, salvo:

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

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

Los principales productos que vende la Compañía son sujetos a una tasa de impuesto al valor agregado (IVA) al 0%. De manera mensual, se tiene que reportar el IVA por pagar y el acreditable, el cual es determinado compensando el IVA pagado en las compras de bienes y servicios del IVA causado por la venta de bienes y servicios. Derivado que los servicios pagados por ciertas compras que son sujetas a una tasa del 16% y 11%, se determinan saldos por acreditar mensualmente.

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (continúa)

Posiciones fiscales inciertas

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

r) Arrendamientos

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

Grupo Lala como arrendatario

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

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

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

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

Grupo Lala como arrendador

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

3. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES (concluye)

s) Utilidad por acción

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

Durante 2013 y 2012 no hubo instrumentos potencialmente dilutivos.

t) Estado de flujos de efectivo

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

u) Deterioro de activos no circulantes y de activos intangibles distintos al crédito mercantil

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

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

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

v) Conversión de conveniencia

Las cantidades expresadas en dólares americanos al 31 de diciembre de 2013 mostradas en los estados financieros se incluyen solamente para la conveniencia del lector y se convierten de pesos mexicanos a la tasa de \$ 13.08 por dólar americano, que es el tipo de cambio al 31 de diciembre de 2013, utilizando el tipo de cambio publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de diciembre de 2013. Dicha conversión no se deberá interpretar como una declaración de que las cantidades en pesos mexicanos se han convertido, pudieron haber sido convertidas o podrían ser convertidas en el futuro a dólares americanos a este u otro tipo de cambio.

w) Información por segmentos

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

4. SUPUESTOS, ESTIMACIONES Y CRITERIOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS

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

Criterios

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

Estimaciones y supuestos

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

Propiedad, planta y equipo

La Compañía ha determinado la segregación de componentes, las vidas útiles y el valor residual de los componentes de sus activos sobre la base de su experiencia en la industria y con la participación de la administración (ver Nota 11).

Deterioro de inversiones disponibles para la venta

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

Deterioro de propiedad planta y equipo

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

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

Posición fiscal incierta

La Compañía crea provisiones, con base en estimaciones razonables, por las posibles consecuencias de las auditorías de las autoridades fiscales de las respectivas regiones en las que opera. El importe de dichas provisiones se basa en varios factores, tal como la experiencia en las auditorías fiscales anteriores y las diferentes interpretaciones de las regulaciones fiscales por la entidad fiscal y la autoridad fiscal competente.

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

Recuperabilidad de los impuestos

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

Deterioro de intangibles

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

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

Deterioro de crédito mercantil

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

Provisiones por demandas laborales

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

Obligaciones Laborales

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

5. OPERACIÓN DISCONTINUADA

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

Los resultados de las operaciones escindidas de la Compañía en los Estados Unidos de América, se presentan en el estado consolidado de utilidad integral en la línea de “operaciones discontinuadas” para los periodos presentados en este documento. Estas operaciones eran un segmento operativo separado hasta su escisión. Los estados de utilidad integral son los siguientes:

| | Al 30 de junio de 2013 | Al 31 de diciembre de 2012 |
|--|---------------------------------------|----------------------------------|
| Ventas netas | \$ 10,642,393 | \$ 21,806,600 |
| Costo de lo vendido | 8,501,164 | 17,107,975 |
| Utilidad bruta | 2,141,229 | 4,698,625 |
| Gastos de distribución | 1,560,067 | 3,111,772 |
| Gastos de operación | 806,158 | 2,049,477 |
| Otros gastos de operación | - | 56 |
| Pérdida de operación | (224,996) | (462,680) |
| (Gastos) productos financieros, neto | (9,353) | 110,645 |
| Pérdida antes de impuestos a la utilidad | (234,349) | (352,035) |
| Impuestos a la utilidad | (28,714) | 42,598 |
| Pérdida de operación discontinuada | \$(205,635) | \$(394,633) |
| Otras partidas de la (pérdida) utilidad integral: | | |
| Partidas que no se reclasificarán al resultado del periodo: | | |
| Remediación de obligaciones laborales | - | (82,092) |
| Efecto de impuestos a la utilidad diferidos de partidas que no se reclasificaran al resultado del periodo | - | 24,627 |
| | - | (57,465) |
| Partidas que pueden reclasificarse posteriormente al resultado del periodo: | | |
| Efecto de conversión de operaciones extranjeras | (12,574) | (175,758) |
| Otras partidas de la pérdida integral de la operación discontinuada | (12,574) | (233,223) |
| Pérdida integral del periodo, neta de impuestos de la operación discontinuada | \$(218,209) | \$(627,856) |

5. OPERACIÓN DISCONTINUADA (concluye)

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

Como parte del proceso de la escisión, la Compañía acordó entregar a Laguna Dairy recursos por US\$100,000 como capital de trabajo para la operación de los Estados Unidos de América. Dicho importe fue reconocido como una cuenta por pagar a Laguna Dairy.

6. EFECTIVO Y EQUIVALENTES

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Compañía tiene los siguientes saldos de efectivo y equivalentes:

| | <u>2013</u> | <u>2012</u> |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Caja chica | \$ 3,798 | \$ 3,529 |
| Bancos | 2,915,100 | 848,842 |
| Inversiones disponibles a la vista | 5,523,154 | 175,952 |
| | <u>\$ 8,442,052</u> | <u>\$ 1,028,323</u> |

7. INVERSIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA

En 2007, la Compañía adquirió acciones de una entidad pública que cotiza en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos de América por un valor de \$ 596,689. Durante el año 2012, el cambio en el valor razonable de esta inversión ascendió a \$ 153,425 (\$ 19,380 correspondientes a la operación continua y \$ 134,045 a la operación discontinuada), el cual se muestra como una partida en la utilidad integral.

En julio de 2012, esta inversión fue transferida de las operaciones mexicanas de la Compañía a sus operaciones en Estados Unidos de América, por lo que las actividades relacionadas con esta inversión se incluye en operaciones continuas hasta la fecha de dicha transferencia, y como un componente de la operación discontinuada a partir de entonces.

Durante noviembre y diciembre de 2012, la Compañía realizó la venta de la totalidad de esta inversión por un importe de \$ 471,517, resultando una ganancia por venta de \$ 150,604 (\$ 19,380 incluida como parte de la utilidad integral de la operación continua y \$ 131,224 de la operación discontinuada), neto del traspaso a resultados de los efectos por cambios en su valor razonable previamente registrado en la utilidad integral por \$ 101,000. Los \$ 471,517 de esta venta se registraron como otras cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2012, mismos que fueron cobrados en enero de 2013.

8. CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

Un análisis de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre 2013 y 2012, se muestran a continuación:

| | <u>2013</u> | <u>2012</u> |
|--------------------|--------------|--------------|
| Cuentas por cobrar | \$ 2,427,183 | \$ 4,097,008 |

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

8. CUENTAS POR COBRAR CLIENTES (concluye)

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la antigüedad de las cuentas por cobrar es como sigue:

| | Cartera corriente | De 1 a 60 días | De 60 a 120 días | Más de 120 días | Total 2013 |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|---------------------|
| Cuentas por cobrar | \$ 1,959,707 | \$ 436,339 | \$ 19,844 | \$ 11,293 | \$ 2,427,183 |
| | Cartera corriente | De 1 a 60 días | De 60 a 120 días | Más de 120 días | Total 2012 |
| Cuentas por cobrar | \$ 3,514,004 | \$ 547,091 | \$ 13,349 | \$ 22,564 | \$ 4,097,008 |

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

| | Saldo inicial | Cargo por el año | Utilizado | Movimientos del periodo de operación discontinuada | Operación discontinuada | Efecto de conversión en moneda extranjera | Saldo final 2013 |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|------------------|---|---|--|-------------------------|
| Provisión por deterioro | \$ 384,072 | \$ 26,933 | \$(12,116) | \$ 13,851 | \$(319,930) | \$ 17 | \$ 92,827 |
| | Saldo inicial | Cargo por el año | Utilizado | | Efecto de conversión en moneda extranjera | Saldo final 2012 | |
| Provisión por deterioro | \$ 345,623 | \$ 159,142 | \$(101,260) | \$(19,433) | | \$384,072 | |

Al 31 de diciembre 2013 y 2012, la provisión por deterioro de las cuentas incobrables relativas a la operación continua asciende a \$ 92,827 y \$ 77,993, respectivamente, y para las cuentas relativas a la operación discontinuada asciende a \$ 306,079 en 2012. La provisión por deterioro incrementó en 2013 y 2012 en \$ 26,933 y \$ 97,028, respectivamente en la operación continua y en \$ 13,851 y \$ 62,114 de la operación discontinuada respectivamente.

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

9. PARTES RELACIONADAS

- a) Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Compañía tiene los siguientes saldos por cobrar con las partes relacionadas:

| | 2013 | 2012 |
|--|-------------|-------------|
| Por cobrar: | | |
| Afiliadas: | | |
| Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V. | \$ 11,603 | \$ 72,892 |
| Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V. | 39,047 | - |
| Leche Bell, S.A. de C.V. | 8,676 | 9,606 |
| Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V. | 8 | 128 |
| Lala Branded Products, Inc | 99,871 | - |
| National Dairy, LLC | 20,163 | - |
| Borden Dairy Company | 84 | - |
| Laguna Dairy, S.A. de C.V. | 1,823 | - |

9. PARTES RELACIONADAS (continúa)

| | 2013 | 2012 |
|---|-------------------|------------------|
| Accionistas: | | |
| Accionistas, por venta de fletes y otros bienes y servicios | 12,608 | 820 |
| | <u>\$ 193,883</u> | <u>\$ 83,446</u> |

La Compañía evalúa para cada periodo de reporte la recuperabilidad de las cuentas por cobrar a cargo de partes relacionadas, examinando la posición financiera y el mercado en el que opera cada una de ellas. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 no hay cuentas incobrables por operaciones con partes relacionadas.

- b) Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Compañía tiene los siguientes saldos por pagar a partes relacionadas:

| | 2013 | 2012 |
|---|-------------------|-------------------|
| Por pagar: | | |
| Afiliadas: | | |
| Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A. (UCIALSA) | \$ 120,381 | \$ 361,602 |
| Fundación Lala, A.C. | 137,657 | 137,244 |
| Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V. | 12,748 | 16,292 |
| Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V. | - | 16,049 |
| Leche Bell, S.A. de C.V. | 806 | 1,001 |
| Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V. | 232 | 536 |
| Nuplen Productos y Servicios S.A. de C.V. | 173 | - |
| Nuplen, S.A. de C.V. | 160 | 115 |
| Lala Branded Products, Inc | 32 | - |
| National Dairy, LLC | 23,914 | - |
| Borden Dairy Company | 8,724 | - |
| Accionistas: | | |
| Accionistas, por dividendos por pagar y compra de fletes y otros bienes y servicios | 111 | 335,056 |
| | <u>\$ 304,938</u> | <u>\$ 867,895</u> |

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

- c) Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Compañía tuvo las siguientes operaciones con partes relacionadas:

| | 2013 | 2012 |
|--|----------------------|----------------------|
| Compras y gastos: | | |
| Compra de leche fluida (i) | \$ 13,514,211 | \$ 12,618,898 |
| Compra de producto terminado (ii) | 135,325 | 144,086 |
| Pago de intereses, servicios administrativos, rentas y otros (iii) | 124,723 | 100,933 |
| | <u>\$ 13,774,259</u> | <u>\$ 12,863,917</u> |

9. PARTES RELACIONADAS (concluye)

| | 2013 | 2012 |
|--|---------------------|-------------------|
| Ingresos por: | | |
| Ingresos por fletes y otros (iv) | \$ 895,878 | \$ 488,254 |
| Ingresos por producto terminado (v) | 146,042 | 36,885 |
| Cobro de intereses (vi) | 3,339 | - |
| | \$ 1,045,259 | \$ 525,139 |
| Préstamos cobrados (pagados) (vii): | | |
| Préstamos recibidos | \$ 659,271 | \$ 361,602 |
| Préstamos pagados | (904,719) | (210,000) |

- (i) Leche fluida de productores accionistas de la Compañía.
- (ii) Las operaciones con Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V., consisten básicamente en compras de químicos utilizados en la limpieza de la maquinaria.
- (iii) Adicionalmente, se tienen operaciones con Nuplen, S.A. de C.V., Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V. y también con Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V. que incluyen la prestación de servicios administrativos y de arrendamiento cuyos términos son renovables periódicamente, más un margen de utilidad basado en un estudio de precios de transferencia.
- (iv) Los ingresos por fletes son principalmente servicios de recolección de leche que se cobran a los socios productores. Adicionalmente, se realizó la venta de las marcas comerciales principalmente de Frusion y LaCrème a Lala Branded Products, Inc. por la cantidad de US\$ 8,320, equivalente a \$ 107,693.
- (v) Se realiza venta de grasa butírica principalmente, a Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V., que posteriormente comercializa con terceros.
- (vi) Se tienen inversiones con la Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A., mismas que generan un rendimiento del 5.60% anual, las cuales tienen vencimientos entre los 60 y 90 días.
- (vii) Al 31 de diciembre de 2013, se tienen contratados créditos por pagar a la Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A., bajo las siguientes condiciones:

| Subsidiaria | Importe original del crédito en pesos | Moneda | Tasa de interés | Vencimiento |
|----------------------|---------------------------------------|---------|-----------------|---------------------|
| Prolacsa (Guatemala) | \$ 13,730 | Dólares | Libor + 7.03 | 30 de abril de 2017 |
| Envases Elopak | 65,383 | Dólares | Libor + 5 | 31 de enero de 2014 |
| Envases Elopak | 15,000 | Pesos | TIIE + 3 | 31 de enero de 2014 |
| Envases Elopak | 31,000 | Pesos | TIIE + 3 | 31 de enero de 2014 |

- (viii) La Compañía tiene un crédito revolvente con Fundación Lala, el cual devenga una tasa de interés equivalente a los Certificados de Tesorería ("CETES"). El saldo por pagar al 31 de diciembre de 2013 y 2012, asciende a \$ 137,657 y \$ 137,244, respectivamente.

- d) Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, los beneficios a empleados otorgados a personal administrativo clave, es como sigue:

| | 2013 | 2012 |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Prestaciones a corto plazo | \$ 174,401 | \$ 181,940 |
| Indemnizaciones por cese de contrato | 5,682 | 20,328 |
| | \$ 180,083 | \$ 202,268 |

10. INVENTARIOS

a) Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Compañía tiene los siguientes saldos de inventarios:

| | 2013 | 2012 |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Productos terminados | \$ 1,202,893 | \$ 1,207,273 |
| Producción en proceso | 173,563 | 150,974 |
| Materia prima y empaque | 980,772 | 1,245,158 |
| Refacciones | 162,379 | 223,732 |
| Tarimas y canastillas | 109,390 | 112,733 |
| | \$ 2,628,997 | \$ 2,939,870 |

11. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

a) Las propiedades, planta y equipo, al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integran como sigue:

| | Saldo al 31 de diciembre de 2012 | Altas | Capitalización | Bajas | Depreciación | Efecto de conversión | Movimiento del periodo de operación discontinuada | Operación discontinuada | Saldo final al 31 de diciembre de 2013 |
|---|--|---------------------|----------------|--------------------|---------------------|-------------------------|--|----------------------------|---|
| Edificios | \$ 3,520,070 | \$ 40,760 | \$ 260,955 | \$(2,755) | \$ - | \$ - | \$ 27,716 | \$(1,000,555) | \$ 2,846,191 |
| Mejoras a locales arrendados | 292,946 | 16,051 | | (624) | - | 140 | 26 | (25,313) | 283,226 |
| Maquinaria y equipo | 9,929,187 | 506,966 | 273,945 | (61,158) | - | 788 | 352,318 | (3,050,416) | 7,951,630 |
| Equipo de transporte | 5,396,566 | 241,310 | | (250,177) | - | 426 | 26,210 | (246,490) | 5,167,845 |
| Mobiliario y otros | 1,631,383 | 94,767 | | (23,049) | - | 368 | 647 | (129,131) | 1,574,985 |
| | 20,770,152 | 899,854 | 534,900 | (337,763) | - | 1,722 | 406,917 | (4,451,905) | 17,823,877 |
| Dep acumulada de edificios | (2,512,569) | - | - | 605 | (84,071) | - | (22,658) | 174,527 | (2,444,166) |
| Dep acumulada mejoras a locales arrendados | (156,701) | - | - | 146 | (8,046) | (55) | (1,212) | 7,085 | (158,783) |
| Dep acumulada de Maquinaria | (2,803,717) | - | - | 47,139 | (385,773) | (699) | (110,704) | 1,090,522 | (2,163,232) |
| Dep acumulada de transporte | (3,037,768) | - | - | 229,831 | (358,437) | (299) | (24,364) | 117,798 | (3,073,239) |
| Dep acumulada de muebles y otros | (1,248,072) | - | - | 22,083 | (79,755) | (348) | (13,446) | 47,208 | (1,272,330) |
| | (9,758,827) | - | - | 299,804 | (916,082) | (1,401) | (172,384) | 1,437,140 | (9,111,750) |
| Terrenos | 1,348,242 | 3,225 | - | (2,071) | - | (113) | 460 | (447,230) | 902,513 |
| Construcciones en proceso | 381,862 | 361,815 | (534,900) | - | - | (190) | - | - | 208,587 |
| Refacciones críticas | 45,024 | 67,227 | - | (1,672) | - | - | - | - | 110,579 |
| Propiedad, planta y equipo, neto | \$ 12,786,453 | \$ 1,332,121 | \$ - | \$(41,702) | \$(916,082) | \$ 18 | \$ 234,993 | \$(3,461,995) | \$ 9,933,806 |

11. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (concluye)

| | Saldo inicial 31 de diciembre de 2011 | Altas | Bajas | Depreciación | Deterioro | Efecto de conversión | Saldo final 31 de diciembre de 2012 |
|---|---|--------------|--------------|-----------------|-----------|-------------------------|--|
| Edificios | \$ 3,503,287 | \$ 87,042 | \$ - | \$ - | \$ - | \$(70,259) | \$ 3,520,070 |
| Mejoras a locales arrendados | 274,301 | 22,027 | (26) | - | - | (3,356) | 292,946 |
| Maquinaria y equipo | 9,494,234 | 638,980 | (14,257) | - | - | (189,770) | 9,929,187 |
| Equipo de transporte | 5,039,873 | 557,824 | (190,906) | - | - | (10,225) | 5,396,566 |
| Mobiliario y otros | 1,428,071 | 224,172 | (9,294) | - | - | (11,566) | 1,631,383 |
| | 19,739,766 | 1,530,045 | (214,483) | - | - | (285,176) | 20,770,152 |
| Dep acumulada de edificios | (2,387,524) | - | - | (133,468) | - | 8,423 | (2,512,569) |
| Dep acumulada mejoras a locales arrendados | (145,945) | - | 14 | (11,280) | - | 510 | (156,701) |
| Dep acumulada de maquinaria | (2,256,258) | - | 6,242 | (614,502) | - | 60,801 | (2,803,717) |
| Dep acumulada de transporte | (2,824,728) | - | 168,775 | (388,130) | - | 6,315 | (3,037,768) |
| Dep acumulada de muebles y otros | (1,204,755) | - | 8,657 | (56,198) | - | 4,224 | (1,248,072) |
| | (8,819,210) | - | 183,688 | (1,203,578) | - | 80,273 | (9,758,827) |
| Terrenos | 1,398,860 | - | (16,623) | - | - | (33,995) | 1,348,242 |
| Construcción en proceso | - | 381,862 | - | - | - | - | 381,862 |
| Refacciones críticas | 49,459 | - | (4,435) | - | - | - | 45,024 |
| Propiedad, planta y equipo, neto | \$ 12,368,875 | \$ 1,911,907 | \$ (51,853) | \$ (1,203,578) | \$ - | \$(238,898) | \$ 12,786,453 |

- b) La construcción en proceso consiste principalmente en la instalación de una línea de alta calidad de impresión HQP en la planta de Elopak, ubicada en la ciudad de Gómez Palacio, Durango, misma que se encuentra en proceso de instalación. La inversión al 31 de diciembre de 2013 en este proyecto ascendió a \$ 138,730 y la estimación de inversión total es de \$ 175,600, mismo que se espera concluya durante 2014.
- c) Durante el 2013 se iniciaron los trabajos de construcción de dos plantas productoras de leche UHT, una ubicada en Nicaragua y otra en Irapuato, México, donde se estima que la inversión ascienda a \$ 350,000 y \$ 300,000 respectivamente, y que se concluyan en el ejercicio 2014. Al 31 de diciembre de 2013, se han ejercido \$ 13,739 y \$ 56,118, respectivamente. Estos proyectos no están sujetos a capitalización de intereses, ya que no se requiere financiamiento para su ejecución.
- d) Las refacciones críticas se incluyen en el rubro de maquinaria y equipo y se reconocen en resultados conforme se consumen.
- e) La información relevante para la determinación del costo de préstamos capitalizables es la siguiente:

| | 2013 | 2012 |
|--|------------|------------|
| Monto invertido en la adquisición de activos calificables | \$ 277,779 | \$ 366,259 |
| Intereses capitalizados | 13,989 | 15,603 |
| Tasa de capitalización | 8.39% | 9.38% |

El monto invertido, así como los intereses capitalizables se incluyen en la línea de construcciones en proceso, mismos que al 31 de diciembre de 2013, ya se habían capitalizado \$ 534,900, correspondientes a la construcción de la planta de fabricación de yogurt en Irapuato, México, el saldo remanente al momento de su capitalización se amortizará en 15 años, que se estima sea la vida útil de la maquinaria.

- f) El gasto de depreciación para los años terminados al 31 de diciembre de 2013 y 2012 fue de \$ 916,082 y \$ 827,334, respectivamente, para la operación continua; y para la operación discontinuada fue de \$ 171,908 y \$ 376,244, respectivamente.

12. CRÉDITO MERCANTIL

a) Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la integración del crédito mercantil se muestra a continuación:

| | 2013 | | 2012 | |
|---|------|-----------|------|-----------|
| Saldo al inicio del año | \$ | 1,003,619 | \$ | 1,069,423 |
| Deterioro | | - | | - |
| Efecto de conversión de operación discontinuada | | 820 | | - |
| Operación discontinuada | (| 797,306) | | - |
| Efecto de conversión | | 970 | (| 65,804) |
| Saldo al cierre del año | \$ | 208,103 | \$ | 1,003,619 |

Evaluación del deterioro del crédito mercantil:

La Compañía realizó sus pruebas anuales de deterioro del valor del crédito mercantil al 31 de diciembre de 2013 y 2012. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, no existió un deterioro del valor del crédito mercantil.

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

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

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

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

- Proyecciones de flujos de efectivo de los próximos 8 años para México y 5 años para Guatemala con base en estimaciones realizadas al cierre del ejercicio de la fecha de valuación considerando las proyecciones aprobadas por la Administración que incluye las últimas tendencias conocidas.
- Una tasa de descuento del país en el que se opera, la cual considera los riesgos específicos del mercado.
- Tasa de crecimiento de perpetuidad del mercado en el que Grupo Lala opera.

A continuación se describen las tasas de descuento y de crecimiento de perpetuidad utilizadas por los periodos terminados al 31 de diciembre de 2013 y 2012:

| | México | | Guatemala | | Operación discontinuada |
|------------------------------------|--------|------|-----------|------|-------------------------|
| | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 | 2012 |
| Tasa de descuento/WACC | 10.7% | 8.5% | 13.2% | 9.2% | 7.6% |
| Tasa de crecimiento de perpetuidad | 3.7% | 4.0% | 3.7% | 4.0% | 2.0% |

12. CRÉDITO MERCANTIL (concluye)

Las principales unidades generadoras de efectivo que dieron origen a un crédito mercantil y sus valores en libros se describen a continuación:

| | 2013 | 2012 |
|-------------------------|-------------------|---------------------|
| México: | | |
| Gelatinas ART | \$ 114,093 | \$ 114,093 |
| Otros | 17,926 | 17,926 |
| Guatemala: | | |
| Foremost | 76,084 | 75,114 |
| Estados Unidos: | | |
| Operación discontinuada | - | 796,486 |
| | \$ 208,103 | \$ 1,003,619 |

Para efectos del cálculo del valor recuperable de las unidades generadoras de efectivo se utilizan tasas de descuento después de impuestos, las cuales son aplicadas a los flujos de efectivo después de impuestos, ya que los valores recuperables determinados son idénticos a los que se obtendrían utilizando flujos de efectivo y tasas de descuento antes de impuestos.

La Compañía realiza los análisis de sensibilidad acerca del impacto de un posible incremento o disminución del 1% en la tasa de descuento y en la tasa de crecimiento perpetuo en las unidades generadoras de efectivo más importantes, como se muestra a continuación:

| Unidad generadora de efectivo | Importe excedente del valor en libros | Impacto o disminución en el valor en uso | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|--|------------|------------------------------|-----------|
| | | Tasa de descuento | | Tasa de crecimiento perpetuo | |
| | | + 1% | - 1% | + 1% | - 1% |
| México: | | | | | |
| Gelatinas ART | \$ 69,004 | \$ 42,117 | \$ 105,006 | \$ 90,648 | \$ 52,785 |
| Guatemala: | | | | | |
| Foremost | 156,871 | 125,113 | 196,338 | 185,512 | 133,680 |

13. ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS

a) Activos intangibles se integra al 31 de diciembre de 2013 y 2012, como sigue:

| Vidas útiles | Saldo al 31 de diciembre de 2012 | Inversiones | Deterioros | Amortización | Venta | Efecto de conversión de entidades en el extranjero | Movimiento del periodo de operación | | Saldo final al 31 de diciembre de 2013 |
|---|----------------------------------|-----------------|---------------------|--------------------|--------------------|--|-------------------------------------|-------------------------|--|
| | | | | | | | Operación discontinuada | Operación discontinuada | |
| Vida indefinida: | | | | | | | | | |
| Marcas | \$ 1,740,117 | \$ 1,350 | \$(132,282) | \$ - | \$(107,693) | \$(496) | \$ 1,026 | \$(996,988) | \$ 505,034 |
| Fórmulas | 80,987 | - | - | - | - | - | - | - | 80,987 |
| Vida definida: | | | | | | | | | |
| Licencias 5 a 20 años | 402,775 | - | - | - | - | - | 143 | (138,867) | 264,051 |
| Acuerdos comerciales y otros 15 a 20 años | 869,361 | - | - | - | - | - | 843 | (819,618) | 50,586 |
| Amortización acumulada | (483,431) | - | - | (10,245) | - | - | (25,120) | 241,839 | (276,957) |
| | \$ 2,609,809 | \$ 1,350 | \$(132,282) | \$(10,245) | \$(107,693) | \$(496) | \$(23,108) | \$(1,713,634) | \$ 623,701 |

13. ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS (continúa)

| | Vida útil estimada | Saldo inicial al 31 de diciembre de 2011 | Inversiones en el año | Venta | Deterioro | Amortización | Efecto de conversión de entidades en el extranjero | Saldo final al 31 de diciembre de 2012 |
|------------------------------------|-----------------------|---|--------------------------|-------------|---------------------|--------------------|---|---|
| <u>Vida indefinida:</u> | | | | | | | | |
| Marcas (iv) | | \$ 1,881,356 | \$ - | \$ - | \$ (47,243) | \$ - | \$(93,996) | \$ 1,740,117 |
| Fórmulas | | 80,987 | - | - | - | - | - | 80,987 |
| <u>Vida definida:</u> | | | | | | | | |
| Licencias | 5 años | 412,194 | 847 | - | - | - | (10,266) | 402,775 |
| Acuerdos comerciales y otros | 15 a 20 años | 930,318 | - | - | - | - | (60,957) | 869,361 |
| Amortización Acumulada | | (403,338) | - | - | - | \$(91,276) | 11,183 | (483,431) |
| | | <u>\$ 2,901,517</u> | <u>\$ 847</u> | <u>\$ -</u> | <u>\$ (47,243)</u> | <u>\$(91,276)</u> | <u>\$(154,036)</u> | <u>\$ 2,609,809</u> |

- (i) Durante el ejercicio 2013, Grupo Lala reconoció pérdidas por deterioro en sus marcas comerciales Frusion y LaCrème, comercializadas en los Estados Unidos de América por la cantidad de \$ 132,282, ya que las ventas de las mismas fueron por debajo de lo esperado, dichas marcas fueron vendidas a finales del año 2013 tal como se menciona en la nota 9.
- (ii) En el ejercicio 2013 se compraron los derechos de uso de marca de Nutrighurt por la cantidad de \$ 1,350.
- (iii) Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2012, la Compañía reconoció pérdidas por deterioro en el valor de sus activos intangibles en México por \$ 21,136 correspondientes a las marcas Suprema y Las Puentes, marcas que no serán utilizadas en un futuro cercano, y en Estados Unidos de América por \$ 26,107 de la marca La Crème, ya que las ventas bajo esa marca estuvieron por debajo de las expectativas.

Para valuar el deterioro de marcas al 31 de diciembre de 2013 se utilizó la metodología de enfoque de ingresos o flujos descontados. Los supuestos utilizados fueron proyecciones de flujos a 8 años, con una tasa de crecimiento a perpetuidad del 3.8% a los cuales se aplicó una tasa de descuento equivalente al costo ponderado de capital ("WACC") determinado al cierre de cada año del 11.18%

El efecto de los deterioros se registra en el rubro de gastos de operación.

13. ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS (concluye)

b) Otros activos al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integra como sigue:

| Vidas útiles | Saldo inicial al 31 de diciembre 2012 | Inversiones | Disminuciones | Amortizaciones | Efecto de conversión de entidades en el extranjero | Movimiento del periodo de operación discontinuada | Operación discontinuada | Saldo final al 31 de diciembre de 2013 | |
|--|---------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--|---|-------------------------|--|-------------------|
| | | | | | | | | | |
| Derechos de agua | 5 a 10 años | \$ 25,951 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 25,951 | |
| Depósitos en garantía | | 65,652 | 2,350 | (1,129) | - | 20 | (38,818) | 53,411 | |
| Pago anticipado | | 74,521 | 262,350 | - | - | (11,024) | (63,497) | 262,350 | |
| Otras cuentas por cobrar a largo plazo | | - | 31,077 | - | - | - | - | 31,077 | |
| Amortización acumulada | | (72,212) | - | (6,949) | - | (7,850) | 62,353 | (24,658) | |
| Refacciones de largo plazo | | 103,462 | 10 | (59,787) | - | - | - | 43,685 | |
| | | \$ 197,374 | \$ 295,787 | \$(60,916) | \$(6,949) | \$ 20 | \$ 6,462 | \$(39,962) | \$ 391,816 |

| Vidas útiles | Saldo inicial al 31 de diciembre 2011 | Inversiones | Disminuciones | Amortizaciones | Efecto de conversión de entidades en el extranjero | Saldo final al 31 de diciembre de 2012 | |
|--|---------------------------------------|-------------------|------------------|--------------------|--|--|-------------------|
| | | | | | | | |
| Derechos de agua | 5 a 10 años | \$ 25,951 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 25,951 | |
| Depósitos en garantía | | 93,158 | 9,314 | (35,198) | - | (1,622) | 65,652 |
| Pago anticipado en recompra de equipo en arrendamiento | | 79,434 | 2,517 | (1,962) | - | (5,468) | 74,521 |
| Amortización acumulada | | (58,048) | - | - | (17,250) | 3,086 | (72,212) |
| Refacciones de largo plazo | | 58,210 | 45,252 | - | - | - | 103,462 |
| | | \$ 198,705 | \$ 57,083 | \$(37,160) | \$(17,250) | \$(4,004) | \$ 197,374 |

En el mes de agosto de 2013, la subsidiaria Innovación en Alimentos, S.A. de C.V., celebró un contrato de licencia de uso exclusivo de ciertas marcas por un periodo de 20 años, para fabricar y distribuir los productos relacionados en la categoría de refrigerados, lo que incluye principalmente yogurts y quesos en México. Por esta operación se realizó un pago anticipado parcial de regalías por los siguientes 20 años, de conformidad con el contrato antes mencionado. El importe por esta operación ascendió a \$ 262,350. El importe del pago se reconoce en resultados conforme transcurre la vida del contrato.

El gasto total de amortización de activos intangibles y otros activos para los años terminados al 31 de diciembre de 2013 y 2012 para la operación continua fue de \$ 17,194 y \$ 41,096, respectivamente y para la operación discontinuada fue de \$ 32,971 y \$ 67,429, respectivamente.

14. INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

a) La integración de las acciones en asociadas al 31 de diciembre de 2013 y 2012, es la siguiente:

| | Porcentaje | 2013 | 2012 |
|---|------------|-----------|-----------|
| Inversiones en negocios conjuntos: | | | |
| Leche Bell, S.A. de C.V. | 50.01% | \$ 50,777 | \$ 63,639 |
| Bell Servicios, S.A. de C.V. | 50.01% | 3,076 | 5,988 |
| Inversiones en asociadas: | | | |
| Innovación en Alimentos, S.A. de C.V. | 50% | - | 26,971 |
| Fundación Grupo Lala, A.C. | 60% | 10 | 10 |
| Total inversiones en asociadas y negocios conjuntos | | \$ 53,863 | \$ 96,608 |

Al 31 de diciembre de 2012, Grupo Lala contaba con el 50% de las acciones de Innovación en Alimentos, S.A. de C.V., la cual se escindió en 2013 y en ese mismo año; Grupo Lala después de la escisión posee las acciones representativas de su capital social, razón por la cual a partir de ésta fecha se consolida el 100% de su operación.

La Compañía posee el 60% de las acciones de Fundación Grupo Lala A.C., sin embargo, ésta no puede obtener beneficios de sus actividades, no tiene exposición relevante a riesgos residuales o de los riesgos que se deriven de las actividades de la Fundación. Tampoco se tiene ninguna obligación legal de fondearla ni de garantizar pasivos, por lo que no se tiene el control y no se consolida.

b) Negocios conjuntos

Los estados financieros consolidados incluyen la participación de los resultados de las operaciones de las compañías Leche Bell, S.A. de C.V. y Bell Servicios, S.A. de C.V., en las que Grupo Lala posee el 50.01% de las acciones. Al 31 de diciembre de 2013 y de 2012, las principales cifras de los activos y pasivos y por los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012 de los ingresos y gastos, son las siguientes:

| | 31 de diciembre de 2013 | | |
|------------------------|-------------------------|-----------|-----------|
| | Leche Bell | Bell | |
| | | Servicios | Total |
| Activos circulante | \$ 28,267 | \$ 6,153 | \$ 34,420 |
| Activos no circulantes | 40,415 | - | 40,415 |
| Pasivos a corto plazo | 23,608 | 4,098 | 27,706 |
| Pasivos a largo plazo | 4,797 | (1,021) | 3,773 |
| Capital contable | 40,277 | 3,076 | 43,356 |

| | 31 de diciembre de 2013 | | |
|-----------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| | Leche Bell | Bell | |
| | | Servicios | Total |
| Ventas netas | \$ 210,048 | \$ 41,123 | \$ 251,171 |
| Costo de ventas | 142,316 | 4,917 | 147,233 |
| Gastos de operación | 61,688 | 34,931 | 96,619 |
| Otros ingresos | 154 | 36 | 190 |
| Otros gastos | (212) | 11 | (201) |
| Costos financieros | (50) | (340) | (390) |
| Utilidad antes de impuestos | 6,460 | 1,640 | 8,100 |
| Impuestos a la utilidad | 2,122 | 323 | 2,445 |
| Utilidad neta | 4,338 | 1,317 | 5,655 |

14. INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS (concluye)

| | 31 de diciembre de 2012 | | |
|------------------------|-------------------------|-----------|-----------|
| | Bell | | |
| | Leche Bell | Servicios | Total |
| Activos circulante | \$ 34,391 | \$ 9 426 | \$ 43,817 |
| Activos no circulantes | 43,904 | - | 43,904 |
| Pasivos a corto plazo | 20,757 | 2,546 | 23,303 |
| Pasivos a largo plazo | 4,399 | 892 | 5,291 |
| Capital contable | 53,139 | 5,988 | 59,127 |

| | 31 de diciembre de 2012 | | |
|-----------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| | Bell | | |
| | Leche Bell | Servicios | Total |
| Ventas netas | \$ 224,173 | \$ 42,793 | \$ 266,966 |
| Costo de ventas | 149,267 | 4,358 | 153,625 |
| Gastos de operación | 72,530 | 36,126 | 108,656 |
| Otros ingresos | 585 | 30 | 615 |
| Otros gastos | 1,078 | 306 | 1,384 |
| Costos financieros | (261) | 3 | (258) |
| Utilidad antes de impuestos | 2,144 | 2,030 | 4,174 |
| Impuestos a la utilidad | 287 | 265 | 552 |
| Utilidad neta | \$ 1,857 | \$ 1,765 | \$ 3,622 |

15. DEUDA A CORTO Y LARGO PLAZO

a) Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la deuda a corto plazo de la Compañía se muestra a continuación:

| Préstamos | Moneda | Tasa de interés | 31 de diciembre de 2013 | 31 de diciembre de 2012 |
|---|--------|-----------------|-------------------------|-------------------------|
| BBVA Bancomer, S.A. préstamo con vencimiento en mayo 2014 | Dólar | Libor + 1.1 | \$ 617,066 | \$ - |
| BBVA Bancomer, S.A., préstamo con vencimiento junio 2013 | Pesos | TIIE + 0.9 | - | 300,000 |
| Total | | | \$ 617,066 | \$ 300,000 |

El 6 de septiembre de 2013, Grupo Lala contrató un crédito con BBVA Bancomer, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA Bancomer por US\$ 47,200 (\$ 617,066) con vencimiento el 5 de marzo de 2014. Este crédito fue reestructurado el 23 de septiembre de 2013 y nuevamente el 5 de noviembre de 2013 con una nueva fecha de vencimiento del 2 de mayo del 2014.

b) A continuación se presenta un análisis de préstamos bancarios y deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2013:

| Préstamos | Moneda | Tasa de interés | 31 de diciembre de 2013 | | |
|--|--------|-----------------|-------------------------|--------------------|---------------|
| | | | Importe | Porción circulante | A largo plazo |
| Imbera Total, S.A. de C.V. préstamo con vencimiento hasta junio 2018 | Pesos | 5.54% | \$ 110,107 | \$ 29,355 | \$ 80,752 |
| Total | | | \$ 110,107 | \$ 29,355 | \$ 80,752 |

15. DEUDA A CORTO Y LARGO PLAZO (continúa)

c) A continuación se presenta un análisis de préstamos bancarios y deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2012:

| Préstamos | 31 de diciembre de 2012 | | | Vencimiento | |
|---|-------------------------|-----------------|--------------|--------------------|---------------|
| | Moneda | Tasa de interés | Importe | Porción circulante | A largo plazo |
| Banco Mercantil del Norte, S.A préstamo con vencimiento en mayo 2017 | Pesos | TIIE + 1.25 | \$ 630,567 | \$ 142,860 | \$ 487,707 |
| BBVA Bancomer, S.A., préstamo con vencimiento en julio 2015 | Pesos | TIIE + .475 | 925,560 | 354,000 | 571,560 |
| BBVA Bancomer, S.A., préstamo con vencimiento en abril 2017 | Pesos | TIIE + 1.25 | 836,564 | 192,840 | 643,724 |
| HSBC México, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo financiero HSBC, con vencimiento en junio 2015 | Dólares | Libor + 1 | 130,071 | 52,040 | 78,031 |
| HSBC México, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo financiero HSBC con vencimiento en noviembre 2015 | Pesos | TIIE + 1 | 1,000,444 | 340,507 | 659,937 |
| Imbera Total, S.A. de C.V. (obligaciones financieras por contrato de arrendamiento financiero con vencimiento hasta diciembre 2017) | Pesos | 5.54% | 125,415 | 25,613 | 99,802 |
| Total operación continua | | | 3,648,621 | 1,107,860 | 2,540,761 |
| GE Capital préstamo con vencimiento en abril 2013 | Dólares | 6.14% | 4,657 | 4,657 | - |
| Mercantil Commercebank a plazos con vencimientos en junio 2013 | Dólares | Libor+1.25 | 65,051 | 65,051 | - |
| HSBC México, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo financiero HSBC con vencimiento en noviembre 2015 | Dólares | Libor+ 1.05 | 794,792 | 272,503 | 522,289 |
| Total de operación discontinuada | | | 864,500 | 342,211 | 522,289 |
| Total | | | \$ 4,513,121 | \$ 1,450,071 | \$ 3,063,050 |

Los vencimientos de deuda al 31 de diciembre de 2013 son:

| Año terminado al 31 de diciembre de | Monto de vencimiento |
|-------------------------------------|----------------------|
| 2015 | \$ 31,029 |
| 2016 | 32,070 |
| 2017 | 17,326 |
| 2018 | 327 |
| | \$ 80,752 |

En enero de 2013, la Compañía liquidó su línea de crédito revolvente con Wachovia Bank, una vez que llegó a su vencimiento. En abril de 2013, la Compañía pagó en su totalidad el préstamo que tenía con GE Capital; en junio de 2013, también liquidó el préstamo que tenía contratado con el Mercantil Commercebank.

Durante los meses de octubre y noviembre de 2013 se realizaron los siguientes prepagos de créditos bancarios sin que esto hubiese generado penalización o comisión alguna:

| Préstamos | Moneda | Saldo insoluto | Fecha de prepagó |
|--------------------------------|---------|----------------|------------------------|
| Banco Mercantil del Norte, S.A | Pesos | \$ 511,895 | 18 de octubre de 2013 |
| BBVA Bancomer, S.A. | Pesos | 691,130 | 18 de octubre de 2013 |
| HSBC México, S.A. | Pesos | 737,765 | 18 de octubre de 2013 |
| HSBC México, S.A. | Dólares | 90,232 | 31 de octubre de 2013 |
| BBVA Bancomer, S.A. | Pesos | 1,491,500 | 6 de noviembre de 2013 |

15. DEUDA A CORTO Y LARGO PLAZO (concluye)

El promedio ponderado de tasas de interés para los años que terminaron al 31 de diciembre 2013 y 2012, fue aproximadamente de 5.18% y 5.54%, respectivamente. Para el 31 de diciembre de 2013, la Compañía tiene líneas de crédito disponibles de \$ 2,386,746. La Compañía no paga ninguna comisión en esas líneas de crédito.

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía se encontraba sujeta al cumplimiento de ciertas restricciones que requerían que Grupo Lala mantuviera un cierto número de razones financieras, las cuales se cumplieron. Al 31 de diciembre de 2013, la Compañía no tiene ninguna restricción que requiera cumplir.

16. POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA

La Compañía tiene los siguientes activos y pasivos denominados en dólares norteamericanos al 31 de diciembre de 2013 y 2012:

| | Operaciones continuas | |
|------------------------------------|------------------------|---------------------|
| | 2013 | 2012 |
| Activos circulantes | US \$ 13,262 | US\$ 22,483 |
| Pasivos a corto plazo | (117,334) | (9,377) |
| Pasivos a largo plazo | (19,677) | (6,000) |
| Posición (corta) larga neta | US \$(123,749) | US\$(7,106) |

Los tipos de cambios utilizados para convertir los dólares a pesos al 31 de diciembre de 2013 y 2012, fueron \$ 13.08 pesos y \$ 13.01 pesos, respectivamente. Al 26 de marzo de 2014, fecha de emisión del estado financiero, el tipo de cambio es de \$ 13.20.

17. OBLIGACIONES LABORALES

El pasivo por obligaciones laborales al 31 de diciembre de 2013 y 2012, se integra de la siguiente manera:

| | 2013 | 2012 |
|--|-------------------|-------------------|
| <u>México y Guatemala:</u> | | |
| Prima de antigüedad | \$ 311,648 | \$ 321,299 |
| Indemnización | 106,524 | 73,045 |
| | 418,172 | 394,344 |
| <u>Estados Unidos (operación discontinuada):</u> | | |
| Plan de pensiones | - | 325,788 |
| Plan de compensación diferida | - | 18,091 |
| Plan multi-patronales | - | 1,665 |
| | - | 345,544 |
| Total de obligaciones laborales | \$ 418,172 | \$ 739,888 |

17. OBLIGACIONES LABORALES (continúa)

a) México y Guatemala

A continuación se presenta un análisis de los pasivos y costo por obligaciones laborales de la compañía en México y Guatemala:

| | 2013 | | 2012 | |
|---|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | Prima de antigüedad | Indemnización | Prima de antigüedad | Indemnización |
| Obligación de beneficios proyectados al inicio del año | \$ 321,299 | \$ 73,045 | \$ 260,825 | \$ 95,533 |
| Costo reconocido en resultados: | | | | |
| Costo laboral | 40,056 | 10,699 | 38,821 | 15,316 |
| Costo financiero | 18,900 | 4,374 | 17,747 | 6,753 |
| Ganancia actuarial neta en otras partidas del resultado integral | - | - | (6,432) | (875) |
| Subtotal incluido en resultados | 58,956 | 15,073 | 50,136 | 21,194 |
| Beneficios pagados | (10,442) | (4,055) | (26,214) | (1,186) |
| Revaluación de (beneficios) pérdidas incluidos en otro resultado integral: | | | | |
| Variaciones actuariales por cambios en hipótesis actuariales demográficas | (36,344) | 33,756 | (30,559) | (12,364) |
| Variaciones actuariales por cambios en hipótesis actuariales financieras | (25,003) | (13,476) | 28,384 | 13,868 |
| Ajustes por experiencia | 3,182 | 2,135 | 38,727 | (43,770) |
| Subtotal incluido en otro resultado integral partidas del resultado integral | (58,165) | 22,415 | 36,552 | (42,266) |
| Efecto de conversión Guatemala | - | 46 | - | (230) |
| Obligación por beneficios definidos al final del año | \$ 311,648 | \$ 106,524 | \$ 321,299 | \$ 73,045 |

| | 2013 | | 2012 | |
|--|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
| | Prima de antigüedad | Indemnización | Prima de antigüedad | Indemnización |
| Costo neto del periodo: | | | | |
| Costo laboral | \$ 40,056 | \$ 10,698 | \$ 38,821 | \$ 15,316 |
| Costo financiero en obligaciones por beneficio | 18,900 | 4,373 | 17,747 | 6,753 |
| Costo neto del periodo | \$ 58,956 | \$ 15,071 | \$ 56,568 | \$ 22,069 |

| Obligación por beneficios definidos al final del año | Prima de antigüedad | | Indemnización | |
|--|---------------------|------------|---------------|------------|
| | 2012 | 2013 | 2012 | 2013 |
| | \$ 321,299 | \$ 311,648 | \$ 73,045 | \$ 106,486 |

Los pagos proyectados de beneficios a ser pagados de los planes en México y Guatemala, son como sigue:

| Años terminados al 31 de diciembre: | |
|-------------------------------------|-------------------|
| 2014 | \$ 34,411 |
| 2015 | 31,930 |
| 2016 | 33,848 |
| 2017 | 33,764 |
| 2018 | 38,660 |
| Próximos cinco años (2019-2023) | 245,636 |
| Total | \$ 418,249 |

17. OBLIGACIONES LABORALES (continúa)

Las tasas utilizadas en el estudio actuarial fueron las siguientes:

México y Guatemala:

| | 2013 | 2012 |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Descuentos de obligaciones laborales | 7.00% | 6.10% |
| Incremento salarial | 4.00% | 4.00% |
| Tasa de descuento | 7.00% | 6.10% |
| Tasa de rotación | 25.00% | 25.00% |
| Mortalidad P.V. ¹ | EMSSA ² 2009 | EMSSA ² 2009 |
| Discapacidad | Experiencia de mercado | Experiencia de mercado |

¹ Porcentaje de Valuación

²EMSSA = Experiencia demográfica de mortalidad para activos

b) Operación discontinuada

La operación discontinuada ubicada en Estados Unidos de América, tiene varios planes definidos de beneficios al retiro para empleados sindicalizados y no sindicalizados. Algunos de los planes no están disponibles para nuevos participantes. Estos planes proporcionan a los empleados participantes prestaciones de jubilación de conformidad con las fórmulas de pensiones de prestaciones, que generalmente se basan en un factor de prestaciones multiplicado por los años de servicio.

A continuación se presenta un análisis de los pasivos y costos por obligaciones laborales de la operación discontinuada en Estados Unidos:

| | Pensión y prestaciones | |
|---|-------------------------------|-------------------|
| | 2013 | 2012 |
| Cambio en las obligaciones beneficios definidos: | | |
| Obligaciones de beneficios al inicio del periodo | \$ - | \$ 738,140 |
| Costo laboral | - | 983 |
| Costo financiero en obligaciones por beneficios | - | 29,472 |
| Pérdida actuarial neta en otras partidas del resultado | | |
| Integral | - | 106,235 |
| Beneficios pagados | - | (30,459) |
| Efecto de la conversión | - | (51,148) |
| Beneficios definidos al final del año | - | 793,223 |
| Retorno esperado de los activos del plan: | | |
| Activos del plan al inicio del periodo | \$ - | \$ 446,389 |
| Retorno esperado de los activos del plan | - | 17,985 |
| Ganancia (pérdida) actuarial en los activos del plan en otras partidas del resultado integral | - | 24,143 |
| Rendimiento (pérdida) real en los activos del plan | - | 42,128 |
| Efecto de la conversión | - | (17,620) |
| Contribuciones del patrón | - | 26,997 |
| Beneficios pagados | - | (30,459) |
| Valor razonable de los activos del plan | - | 467,435 |
| Pasivo neto proyectado | \$ - | \$ 325,788 |

17. OBLIGACIONES LABORALES (continúa)

El rendimiento (pérdida) real en los activos del plan por el año terminado el 31 de diciembre de 2012, asciende a \$ 42,128 que corresponde a el retorno esperado y a la variación actuarial, respectivamente.

| | <u>2013</u> | <u>2012</u> |
|---|-------------|------------------|
| Costo neto del periodo: | | |
| Costo laboral | \$ - | \$ 983 |
| Costo financiero en obligaciones por beneficios | - | 29,472 |
| Retorno esperado de los activos del plan | - | (17,985) |
| | <u>\$ -</u> | <u>\$ 12,470</u> |

Política de fondeo

La política de fondeo de la Compañía en Estados Unidos de América para los planes es contribuir con cantidades suficientes para cumplir con el mínimo requerimiento de fondeo del Employee Retirement Income Security Act of 1974 (ERISA).

Aunque los acuerdos de fideicomiso de los planes de la operación discontinuada de los Estados Unidos permiten un rango más amplio de opciones de inversión, la asignación de activos para los planes ha sido dirigida por un enfoque de inversión razonablemente balanceado, que comprende principalmente acciones.

Las valuaciones actuariales de los planes asumen una tasa de rendimiento con promedio ponderado a largo plazo sobre los activos de 7.55%. Se usó el desempeño histórico de las inversiones de planes junto a la revisión general del desempeño del mercado para determinar la tasa de rendimiento en los activos. Las decisiones sobre la asignación de activos para los planes son hechas para tratar de alcanzar las tasas de rendimiento meta mientras se mantiene un enfoque de inversión relativamente conservador, pero balanceado.

La distribución promedio de los activos de los planes de pensiones de la Compañía en Estados Unidos de América al 31 de diciembre de 2012, son como sigue:

| | <u>2012</u> |
|-------------------------|-------------|
| Efectivo y equivalentes | 6% |
| Valores de capital | 68% |
| Valores de deuda | 6% |
| Bonos de gobierno USA | 20% |
| Total | <u>100%</u> |

El valor razonable de los activos de los planes de pensiones de las operaciones de la Compañía en Estados Unidos de América por categoría de activo al 31 de diciembre de 2012, son como sigue:

| | <u>Precios cotizados en mercados activos para activos idénticos (Nivel 1)</u> |
|--------------------------------------|---|
| Equivalentes de efectivo: | \$ 28,909 |
| Valores de capital: | |
| Compañías en Estados Unidos | 283,215 |
| Compañías Internacionales | 32,091 |
| Valores de deuda: | |
| Fondos mutuos de inversión fija | 27,074 |
| Bonos del Gobierno de Estados Unidos | 96,146 |
| Total | <u>\$ 467,435</u> |

17. OBLIGACIONES LABORALES (continúa)

Las tasas usadas en el estudio actuarial de la operación discontinuada fueron como se muestra a continuación:

| <u>EMSSA = Experiencia demográfica de mortalidad para activos</u> | |
|---|------------------------|
| | <u>2012</u> |
| Descuentos de obligaciones laborales | 3.66% |
| Incremento salarial | - |
| Tasa de descuento | 3.66% |
| Tasa de rotación | Sarason rates |
| Tasa de rendimiento esperado en activos del plan a largo plazo | 7.56% |
| Mortalidad | Mortality 2008 P.V. |
| Discapacidad | Experiencia de país |

c) Otros planes

Plan de compensación diferida

Durante el 2003, la operación discontinuada en Estados Unidos de América, National Dairy, estableció un plan de compensación diferido no calificado. Los diferimientos bajo este plan se fondean a un Fideicomiso Rabbi, y los participantes ganan un rendimiento basado en las opciones de inversión seleccionadas.

Al 31 de diciembre de 2012, la operación discontinuada había registrado \$ 7,071 para sus obligaciones bajo este plan. Estas obligaciones son mostradas como parte de las obligaciones laborales en los estados de situación financiera. Al 31 de diciembre de 2012 el balance en el Fideicomiso Rabbi fue de \$ 13,665, los cuales están clasificados netos en los planes de obligaciones en el balance general consolidado.

A partir del 11 de mayo de 2009, la operación discontinuada en los Estados Unidos de América, Borden Dairy (antes Gilsa Investment Services, Co.), estableció un plan de retiro suplementario no calificado para un grupo selecto de la gerencia o empleados de alto nivel. El plan permite contribuciones de la Compañía basadas en desempeño y discrecionales. Al 31 de diciembre de 2012, la operación discontinuada de los Estados Unidos de América registró \$ 11,827, por sus obligaciones bajo este plan.

A partir del 1 de julio de 2010, Borden Dairy estableció un plan suplementario de retiro para un selecto grupo de la administración en sus subsidiarias de Estados Unidos de América. Basado en el desempeño financiero de las Compañías de los Estados Unidos de América, los participantes del plan han ganado el derecho de recibir contribuciones directas y discrecionales, así como del diferimiento voluntario. Al 31 de diciembre de 2012 la operación discontinuada registró un importe por \$ 12,858.

Planes multi-patronales

Ciertas empresas de la operación discontinuada contribuyen a planes de pensión multi-patronales que cubren aproximadamente el 25% de los empleados sindicalizados. Los planes no son administrados por la Compañía y las contribuciones se determinan de acuerdo a lo establecido en los contratos laborales negociados con los empleados. La enmienda establecida en el Multiemployer Pension Plan Amendments Act, modificó el Employee Retirement Income Security Act ("ERISA") para establecer requerimientos de fondeo y obligaciones para los patrones que participan en planes multi-patronales, principalmente relacionados al retiro del patrón del plan multi-patronal o a la terminación de dichos planes.

17. OBLIGACIONES LABORALES (concluye)

Los activos que se contribuyen a un plan multi-patronal pueden utilizarse en proporcionar beneficios a un empleado de otro patrón participante y, bajo ciertas circunstancias, se le puede exigir a la Compañía el pago de beneficios ganados no fondeados u otros gastos cuando elija dejar de participar en uno o más de los planes multi-patronales.

En este momento, la operación discontinuada no ha establecido un pasivo significativo dado que los retiros de estos planes no han sido probables o razonablemente posibles. La operación discontinuada ha provisionado \$ 1,665 al 31 de diciembre de 2012 por sus obligaciones estimadas relacionadas a los planes de pensión multi-patronales. Las contribuciones a estos planes por el año que terminó al 31 de diciembre de 2012 fue de \$ 16,093.

Plan de contribución definida

La operación discontinuada actualmente tiene varios planes 401(k) que proveen contribuciones mediante la reducción de los salarios de los participantes y la contribución del patrón para su igualación, así como contribuciones a discreción, tal como se determine anualmente. Las contribuciones al plan en el año que terminó el 31 de diciembre de 2012 ascendieron a \$ 44,130.

d) Análisis de sensibilidad de la tasa de descuento

La sensibilidad de la tasa de descuento para obligaciones laborales es la siguiente:

| Obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2013 | México | Guatemala | |
|---|---------------|------------------|--|
| Obligación por beneficio definido | \$ 414,669 | \$ 3,503 | |
| Tasa de descuento + 1% | 376,196 | 3,274 | |
| Tasa de descuento - 1% | 457,428 | 3,748 | |

| Impacto en la obligación por beneficios definidos | México | Guatemala | |
|--|---------------|------------------|--|
| Tasa de descuento + 1% | \$(38,473) | \$(229) | |
| Tasa de descuento - 1% | 42,759 | 245 | |

| Obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2012 | México | Guatemala | Operación discontinuada |
|---|---------------|------------------|--------------------------------|
| Obligación por beneficio definido | \$ 393,340 | \$ 3,200 | \$ 793,223 |
| Tasa de descuento + 1% | 354,296 | 2,795 | 690,009 |
| Tasa de descuento - 1% | 442,418 | 3,694 | 911,877 |

| Impacto en la obligación por beneficios definidos | México | Guatemala | Operación discontinuada |
|--|---------------|------------------|--------------------------------|
| Tasa de descuento + 1% | \$(39,044) | \$(404) | \$(103,214) |
| Tasa de descuento - 1% | 49,078 | 495 | 118,653 |

18. BENEFICIOS DIRECTOS A LOS EMPLEADOS A CORTO PLAZO Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES (PTU)

Las obligaciones corrientes por beneficios a los empleados se detallan como sigue:

| | 2013 | 2012 |
|--|-------------------|-------------------|
| Vacaciones y prima vacacional por pagar | \$ 92,941 | \$ 151,981 |
| Sueldos y salarios por pagar y otras provisiones | 87,266 | 278,198 |
| Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)* | 39,746 | 48,725 |
| | <u>\$ 219,953</u> | <u>\$ 478,904</u> |

* La PTU es un beneficio directo a empleados a corto plazo, otorgado únicamente por las compañías mexicanas, y está calculada a la tasa del 10% sobre la utilidad del ejercicio, determinada conforme a las bases establecidas en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

19. IMPUESTO A LA UTILIDAD POR PAGAR

La Compañía ha identificado las siguientes provisiones para el impuesto correspondiente al retorno de marcas a México. El análisis de las provisiones es como sigue:

| | Saldo al 31 de diciembre de 2012 | Decremento | Pagos | Saldo al 31 de diciembre de 2013 |
|-------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------|-------------------------------------|
| Impuesto sobre la renta | \$ 795,859 | \$ (59,749) | \$(593,164) | \$ 142,946 |

| | Saldo al 31 de diciembre de 2011 | Incremento | Pagos | Saldo al 31 de diciembre de 2012 |
|-------------------------|-------------------------------------|------------|-------|-------------------------------------|
| Impuesto sobre la renta | \$ - | \$ 795,859 | \$ - | \$ 795,859 |

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía había registrado una provisión de impuestos correspondientes a créditos fiscales relacionados con el uso de marcas registradas en el extranjero los cuales se consideraron como una posición incierta de impuesto por un valor de \$ 561,659. Asimismo, había registrado una provisión de impuesto por el retorno de dichas marcas a México por un valor de \$ 234,200. El total de la provisión antes mencionada ascendía a \$ 795,859, de los cuales se pagaron \$ 593,164, quedando pendientes de pago \$ 142,946 que se liquidarán durante 2014.

20. CAPITAL CONTABLE

- a) Al 31 de diciembre de 2013, el capital social de la Compañía está representado por 2,563,321,000 acciones ordinarias sin valor nominal, que representan el capital fijo, de las cuales corresponden 2,474,432,111 acciones suscritas y pagadas, que se encuentran en circulación y la diferencia entre las acciones del capital autorizado y las acciones en circulación, se encuentra en tesorería.

Al 31 de diciembre de 2012, el capital social autorizado de la Compañía está representado por 2,563,321,000 acciones ordinarias sin valor nominal, que representan el capital fijo, de las cuales corresponden 1,963,321,000 acciones que han sido suscritas y pagadas, que se encuentran en circulación y la diferencia entre las acciones del capital autorizado y las acciones en circulación, se encuentran en tesorería.

- b) En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, de fecha 7 de junio de 2013 se aprobó la escisión de la Compañía, registrando una disminución en el capital social suscrito y pagado por la cantidad de \$ 14,725, lo anterior, sin modificar la cantidad de acciones representativas del capital social que existían a esa fecha.

20. CAPITAL CONTABLE (continúa)

- c) En fecha 15 de octubre de 2013, la Compañía concluyó la transacción para la oferta pública inicial de acciones con valor de \$ 14,055 millones. El precio final de colocación de acuerdo al cierre de libros se ubicó en \$ 27.50 por acción, lo que derivó en la colocación de 444,444,444 acciones. Los costos derivados de la colocación ascendieron a \$ 415,473, los cuales incluyen principalmente pagos de comisiones a los colocadores, honorarios de abogados y auditores.
- d) En fecha 31, de octubre de 2013, los intermediarios colocadores ejercieron en su totalidad la opción de sobreasignación acordada por 66,666,667 acciones, al precio de oferta, es decir a \$ 27.50 por acción. La Compañía recibió \$ 1,833 millones de pesos adicionales por el ejercicio de la opción de sobreasignación.
- e) Derivado de las operaciones mencionadas en los dos párrafos anteriores, la Compañía registró un incremento de capital como sigue:

| | Capital Social | Prima en emisión de acciones | Total |
|----------------------------------|-----------------------|---|----------------------|
| Oferta pública global | \$ 72,833 | \$ 13,982,722 | \$ 14,055,555 |
| Gastos en emisión de acciones | - | (415,473) | (415,473) |
| Impuestos sobre la renta | - | 124,642 | 124,642 |
| Emisión de acciones, neto | \$ 72,833 | \$ 13,691,891 | \$ 13,764,724 |

- f) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 26 de abril de 2013, se acordó el hacer disponibles las ganancias acumuladas a disposición del Consejo de Administración, otorgando la autoridad para distribuir dichas cantidades, en su totalidad o en parte, en forma de dividendos a los accionistas de la Compañía, consecuentemente, en una reunión del Consejo de Administración celebrada el 27 de mayo de 2013, los miembros de la Junta aprobaron un dividendo de hasta \$ 1,050,000 y canceló los dividendos no pagados declarados en 2012 de \$ 706.
- g) En octubre de 2013, ya se había pagado la mitad del dividendo correspondiente al ejercicio 2012, que se decretó el 26 de abril de 2013, equivalente a \$ 0.51 por acción. Consecuentemente, el Consejo de Administración aprobó ampliar el monto total de dividendos decretados, para que a partir de esa fecha, el dividendo por acción también incluyera a los nuevos accionistas. Por lo anterior, se aprobó el pago de un dividendo en efectivo a todas las acciones que se encontraran en circulación al momento del pago, por la cantidad total de \$ 0.255 por acción, que equivale a aumentar en \$ 81,627, los \$ 1,050,000 que habían sido decretados originalmente.
- h) En Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 11 de diciembre de 2013, se aprobó un dividendo por la cantidad de \$ 0.3825 por cada una de las acciones representativas del capital social de la Compañía que se encontraran en circulación a la fecha del pago. Asimismo, se acordó adelantar la fecha del pago del dividendo decretado mediante la sesión de Consejo de Administración de fecha 25 de octubre de 2013, por la cantidad de \$ 0.1275 pagadero el 6 de febrero de 2014 para pagarlo el día 20 de diciembre de 2013.
- i) En las Asambleas Ordinarias de Accionistas llevadas a cabo en fechas del 26 de abril de 2012 y 28 de abril de 2011, los accionistas acordaron que el saldo de las utilidades netas acumuladas, quedará a disposición del Consejo de Administración de la sociedad, delegando en dicho órgano las facultades más amplias para que lo destine, total o parcialmente, según lo determine y sea procedente, a su distribución como dividendos a los accionistas de la sociedad, por lo cual mediante Sesiones del Consejo de Administración llevadas a cabo el 28 de mayo de 2012 y el 30 de mayo de 2011, los consejeros acordaron decretar un dividendo de hasta \$ 1,002,000 y \$ 840,000, respectivamente.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2012 y 2011, la Compañía canceló dividendos no pagados por \$ 89,030 (decretados en 2011) y \$ 15,511 (decretados en 2010), respectivamente.

20. CAPITAL CONTABLE (continúa)

- j) El saldo del efecto acumulado por conversión de las subsidiarias en el extranjero al 31 de diciembre de 2013 y 2012, es como sigue:

| | 2013 | 2012 |
|--|-----------------|-------------------|
| Saldo inicial del efecto por conversión | \$ 153,698 | \$ 356,867 |
| Efecto por conversión del año | (154) | (27,411) |
| Efecto por conversión del año de operación discontinuada | (12,574) | (175,758) |
| Reciclaje por disposición de marcas | (12,884) | - |
| Operación escindida | (122,471) | - |
| Saldo final efecto por conversión | <u>\$ 5,615</u> | <u>\$ 153,698</u> |

- k) El saldo del efecto acumulado por cambios en el valor razonable de las inversiones disponibles para la venta al 31 de diciembre de 2013 y 2012, es como sigue:

| | 2013 | 2012 |
|--|-------------|-------------|
| Saldo inicial del valor razonable de las inversiones disponibles para la venta | \$ - | \$ 101,000 |
| Cambios en el valor razonable del año | - | 19,380 |
| Reciclaje por disposición de las inversiones disponibles para la venta | - | (120,380) |
| Saldo final del valor razonable de las inversiones disponibles para la venta | <u>\$ -</u> | <u>\$ -</u> |

- l) El saldo del efecto acumulado por cambios en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales al 31 de diciembre de 2013 y 2012, es como sigue:

| | 2013 | 2012 |
|--|---------------------|----------------------|
| Saldo inicial en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales | \$ (282,195) | \$ (228,841) |
| Cambios en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales del año | 36,285 | 5,773 |
| Cambios en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales del año provenientes de asociadas | 293 | 99 |
| Cambios en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales del año discontinuados | - | (82,091) |
| Efectos de impuestos diferidos | (10,974) | (1,762) |
| Efectos de impuestos diferidos discontinuados | - | 24,627 |
| Operación escindida | 166,857 | - |
| Saldo final en las pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales | <u>\$ (89,734)</u> | <u>\$ (282,195)</u> |

- m) El saldo acumulado de las partidas de la utilidad integral al 31 de diciembre de 2013 y 2012, es como sigue:

| | 2013 | 2012 |
|---|---------------------|----------------------|
| Efecto por conversión | \$ 5,615 | \$ 153,698 |
| Pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales | (89,734) | (282,195) |
| Saldo final de utilidad integral | <u>\$ (84,119)</u> | <u>\$ (128,497)</u> |

20. CAPITAL CONTABLE (concluye)

- n) 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 2013, el importe de la reserva legal asciende a \$ 105,616 el cual excede al valor requerido por la Ley General de Sociedades Mercantiles, y se incluye en el renglón de utilidades acumuladas.
- o) Por los dividendos que pague la Compañía que provengan de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), no se estará obligado al pago de ISR.

21. GASTOS DE OPERACIÓN

- a) La integración de los gastos de operación al 31 de diciembre de 2013 y 2012, es la siguiente:

| | 2013 | | | 2012 | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| | Costo de lo vendido | Gasto de distribución | Gastos de operación | Costo de lo vendido | Gasto de distribución | Gastos de operación |
| Beneficios a empleados | \$ 1,223,352 | \$ 898,799 | \$ 3,660,543 | \$ 1,138,070 | \$ 830,343 | \$ 3,307,056 |
| Amortizaciones y depreciaciones | 437,194 | 95,610 | 396,687 | 411,854 | 83,195 | 373,381 |
| Gastos de comercialización | - | - | 3,298,939 | - | - | 3,076,124 |
| Otros gastos de operación | - | 2,026,653 | 882,247 | - | 1,800,486 | 892,953 |
| Deterioros y pérdidas de marcas | - | - | 119,398 | - | - | 47,243 |
| Costos de materias primas y otros | 25,947,532 | - | - | 24,585,471 | - | - |
| Total gastos | \$ 27,608,078 | \$ 3,021,062 | \$ 8,357,814 | \$26,135,395 | \$2,714,024 | \$7,696,757 |

- b) Al 31 de diciembre de 2013, el deterioro y pérdidas de marca, corresponde al deterioro de las marcas comerciales que se mencionan en la Nota 13 de \$ 132,282, netos del reciclaje por disposición de marcas de otras partidas de utilidad integral equivalente a \$ 12,884.
- c) Al 31 de diciembre de 2012, la pérdida por deterioro corresponde al castigo de marcas en México y en Estados Unidos de América por \$ 47,243.

22. OTROS GASTOS E INGRESOS DE OPERACIÓN

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, este rubro se integra como sigue:

| | 2013 | 2012 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Otros ingresos de operación | | |
| Actualización de impuestos | \$ 5,823 | \$ 15,617 |
| Recuperación de siniestros | 30,199 | 22,537 |
| Otros ingresos | 106,921 | 84,223 |
| | \$ 142,943 | \$ 122,377 |
| Otros gastos de operación | | |
| Costo de venta de activo fijo | \$ 15,558 | \$ 12,584 |
| Siniestros no recuperados | 53,719 | 30,676 |
| Otros gastos | 29,281 | 29,235 |
| | \$ 98,558 | \$ 72,495 |

23. IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO EMPRESARIAL DE TASA ÚNICA

- a) Grupo Lala, S.A. de C.V. y cada una de sus subsidiarias en México, están sujetas individualmente al pago del Impuesto sobre la Renta (“ISR”) y del Impuesto Empresarial a Tasa Única (“IETU”). Estos impuestos no se determinan con base en las cifras consolidadas de la Compañía, sino que se calculan individualmente a nivel de cada una de las empresas y cada una de éstas presenta por separado su declaración de impuestos. La Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2013, establece que la tasa corporativa del Impuesto Sobre la Renta aplicable para el ejercicio 2013, será del 30% y se aprobaron modificaciones a la tasa del Impuesto sobre la Renta, a partir del ejercicio 2014, los cuales se aplicarán de la siguiente forma 30% para 2014 y años subsecuentes. El IETU del periodo se calcula aplicando la tasa del 17.5% a una utilidad determinada con base en flujos de efectivo a la cual se le disminuyen los créditos autorizados, para el ejercicio 2014 y años subsecuentes se abroga el Impuesto Empresarial a Tasa Única.
- b) La LISR anterior, establecía que la tasa del ISR para el ejercicio 2014 sería del 29% y para el ejercicio 2015 en adelante del 28%. El efecto en el impuesto diferido por el cambio de tasas asciende a \$ 83,251, el cual fue registrado en el rubro de impuestos a la utilidad
- c) Con motivo de la nueva LISR, se establecen nuevos criterios y límites para la aplicación de algunas deducciones, como son: la deducción de pagos que a su vez sean ingresos exentos para los trabajadores, las aportaciones para la creación o incrementos de reservas a fondos de pensiones, las aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social a cargo del trabajador que sean pagadas por el patrón; así como la posible no deducibilidad de pagos efectuados a partes relacionadas en caso de no cumplirse con ciertos requisitos. El efecto de estos cambios ascendió a \$ 64,102, el cual fue registrado en el rubro de impuestos a la utilidad.
- d) Con motivo de la reforma antes mencionada, la nueva ley elimina el estímulo fiscal para inversionistas en SIBRAS (Sociedad Inmobiliaria de Bienes y Raíces) que consistía en diferir la utilidad fiscal derivada de la aportación y establece que la acumulación se realice en el año 2016, por lo que surge la obligación de pago del impuesto a la utilidad por la ganancia generada por sus aportaciones a dichas entidades; por ello, al 31 de diciembre de 2013, la Compañía registró un pasivo de largo plazo por un importe de \$ 732,552, y un activo por impuesto diferido de \$ 412,061. Como parte del reconocimiento de este pasivo, la Compañía registro en el resultado integral del ejercicio 2013, en el rubro de impuestos a la utilidad un importe de \$ 126,021.
- e) Los créditos de IETU se componen principalmente por aquellos provenientes de las bases negativas de IETU por amortizar, los correspondientes a salarios y aportaciones de seguridad social, y los provenientes de deducciones de algunos activos como inventarios y activos fijos, durante el periodo de transición por la entrada en vigor del IETU. El IETU se debe pagar solo cuando éste sea mayor que el ISR del mismo periodo. Para determinar el monto de IETU a pagar, se reducirá del IETU del periodo el ISR pagado del mismo periodo.
- f) A continuación, se presenta un análisis del ISR y del IETU registrado en resultados de las operaciones en los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012:

| | 2013 | 2012 |
|--|---------------------|---------------------|
| Impuesto sobre la renta causado en México | \$ 1,436,367 | \$ 1,545,359 |
| IETU en México | 212,413 | 18,104 |
| Impuesto diferido en México | (216,749) | 397,152 |
| Impuesto a la utilidad de la operación continua | <u>\$ 1,432,031</u> | <u>\$ 1,960,615</u> |
| Impuesto sobre la renta en Estados Unidos de América | (1,950) | 25,481 |
| Impuesto federal y estatal diferido en los Estados Unidos de América | (26,764) | 17,117 |
| Impuesto a la utilidad de la operación discontinuada | <u>\$ (28,714)</u> | <u>\$ 42,598</u> |

23. IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO EMPRESARIAL DE TASA ÚNICA (continúa)

g) A continuación, se presenta un análisis de los impuestos diferidos del balance general:

| | Estado de posición financiera | | Utilidad integral | |
|---|-------------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| | 2013 | 2012 | 2013 | 2012 |
| México y Guatemala: | | | | |
| Activos por impuestos diferidos | | | | |
| Estimación por deterioro de cuentas por cobrar e inventario | \$ 54,538 | \$ 39,686 | \$ 14,852 | \$ 7,422 |
| Obligaciones laborales | 61,349 | 115,867 | (43,545) | 10,473 |
| Provisiones | 326,579 | 115,250 | 211,329 | 11,065 |
| Proveedores | 64,444 | 12,170 | 52,274 | 244 |
| Pérdidas fiscales | 36,946 | 9,527 | 27,419 | 131 |
| Remanente Fiscal por Usufructo | 412,061 | - | - | - |
| Efecto de pérdida en el valor razonable de inversiones disponibles para la venta | - | - | - | (78,768) |
| Participación de los trabajadores en las utilidades | 11,936 | 12,558 | (622) | (10,702) |
| Otros | - | - | - | 21,922 |
| | 967,853 | 305,058 | 261,707 | (38,213) |
| Pasivos por impuestos diferidos | | | | |
| Propiedad, planta y equipo | (1,278,407) | (1,431,727) | (41,150) | (401,327) |
| Activos intangibles y otros activos diferidos | (189,224) | (172,890) | (16,334) | 6,139 |
| Inventarios | (12,024) | (18,770) | 6,746 | 38,446 |
| Otros | (17,483) | (23,264) | 5,780 | 1,951 |
| | (1,497,138) | (1,646,651) | (44,958) | (354,791) |
| Efectos en capital contable | | | - | (4,148) |
| | | | \$ 216,749 | \$ (397,152) |
| Pasivos de impuesto diferido en México y Guatemala | \$(529,285) | \$(1,341,593) | | |
| Estados Unidos de América: | | | | |
| Activos por impuestos diferidos | | | | |
| Crédito mercantil | \$ - | \$ 128,285 | \$ - | \$(23,831) |
| Provisiones | - | 81,850 | - | (37,131) |
| Activo neto por impuesto diferido | - | 210,135 | | |
| Pasivos por impuestos diferidos | | | | |
| Propiedad planta y equipo | - | (171,878) | - | 39,606 |
| Total de pasivos por impuestos diferidos | - | (171,878) | - | (21,356) |
| Activo de impuesto diferido en Estados Unidos de América | \$ - | \$ 38,257 | | |
| Efecto de conversión | | | - | 4,239 |
| Impuesto diferido del período | | | \$ - | \$(17,117) |
| Total del pasivo neto de impuesto diferido en México y Estados Unidos de América | \$(529,285) | \$(1,303,336) | | |

| | 2013 | 2012 |
|--|---------------------|---------------------|
| Conciliación del pasivo diferido | | |
| Saldo inicial | \$ 1,303,336 | \$ 911,932 |
| Impuesto diferido del periodo (beneficio) | (216,749) | 414,269 |
| Impuesto diferido del periodo reconocido en la utilidad integral | 10,972 | (22,865) |
| Operación discontinuada | 38,257 | - |
| Traspaso del impuesto diferido a impuestos por pagar | (194,470) | - |
| Remanente fiscal por usufructo | (412,061) | - |
| Pasivo diferido al término del período | \$ 529,285 | \$ 1,303,336 |

23. IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO EMPRESARIAL DE TASA ÚNICA (concluye)

h) Las pérdidas fiscales que generan las subsidiarias en México ascienden a lo siguiente:

| Año inicial | Año en el que expiran | Importe | Beneficio de impuestos diferidos |
|--------------------|------------------------------|-------------------|---|
| 2008 | 2017 | \$ 47,677 | \$ 14,303 |
| 2009 | 2018 | 7,296 | 2,189 |
| 2010 | 2019 | 9,394 | 2,818 |
| 2011 | 2020 | 181 | 54 |
| 2012 | 2021 | 18,596 | 5,579 |
| 2013 | 2022 | 40,009 | 12,003 |
| TOTAL | | \$ 123,153 | \$ 36,946 |

i) A continuación se presenta una conciliación entre la tasa del impuesto establecida por la ley y la tasa efectiva del impuesto sobre la renta reconocida contablemente por la Compañía:

| | 2013 | | | 2012 | | |
|--|---------------------------|--------------------------------|--------------|---------------------------|--------------------------------|--------------|
| | Operación continua | Operación discontinuada | Total | Operación continua | Operación discontinuada | Total |
| Tasa legal del impuesto | 30% | - | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Gastos no deducibles | 1% | - | 1% | 1% | - | 1% |
| Efecto inflacionario fiscal | 2% | - | 2% | 3% | - | 3% |
| Efecto por las diferencias en las tasas de ISR de subsidiarias extranjeras | (3%) | - | (3%) | (1%) | - | (1%) |
| Posición incierta de impuestos | - | - | - | 24% | - | 24% |
| Otras partidas | (4%) | - | (4%) | - | - | - |
| Cambio en valuación de recuperabilidad de impuestos | - | - | - | - | 6% | 6% |
| IETU e Impuestos estatales | 5% | - | 5% | - | - | - |
| Efecto reforma fiscal | 6% | - | 6% | - | - | - |
| Remanentes de inversiones fiscales | (3%) | - | (3%) | (2%) | - | (2%) |
| Tasa efectiva del impuesto | 34% | - | 34% | 55% | 36% | 61% |

Durante el ejercicio fiscal 2012, la Compañía registró una provisión de impuestos correspondientes a créditos fiscales relacionados con el uso de marcas registradas en el extranjero los cuales se consideraron como una posición incierta de impuesto por un valor de \$ 561,659, mismo que finalmente se pagó en mayo de 2013. Asimismo, se registró una provisión por el retorno de dichas marcas a México por un valor de \$ 234,200, las cuales representan un impacto del 24% sobre la tasa efectiva de impuestos. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el total de la provisión antes mencionada asciende a \$ 142,946 y \$ 795,859 respectivamente y está incluida como parte del impuesto a la utilidad por pagar en el estado de situación financiera tal como se describe en la nota 19.

j) Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Compañía tiene los siguientes saldos fiscales:

| | 2013 | 2012 |
|--------------------------------------|----------------------|--------------|
| Cuenta de capital actualizado (CUCA) | \$ 19,314,387 | \$ 5,473,371 |
| Cuenta de utilidad fiscal (CUFIN) | \$ 4,481,605 | \$ 4,440,129 |

24. INFORMACIÓN POR SEGMENTOS

Grupo Lala opera en un segmento operativo (productos lácteos); como se menciona en la Nota 1. Su operación continua se localiza principalmente en México, aunque algunas operaciones se realizan en Guatemala.

El Director Operativo a cargo de la Toma de Decisiones (“CODM” por sus siglas en inglés) de la Compañía analiza la información financiera y operativa por categoría de producto.

La información financiera por categoría de producto se muestra a continuación:

| | 2013 | | |
|--------------|---------------|-----------------------------------|---------------|
| | Leches | Derivados, funcionales y otros | Consolidado |
| Ventas Netas | \$ 24,041,570 | \$ 19,114,283 | \$ 43,155,853 |

| | 2012 | | |
|--------------|---------------|-----------------------------------|---------------|
| | Leches | Derivados, funcionales y otros | Consolidado |
| Ventas Netas | \$ 22,875,586 | \$ 17,469,363 | \$ 40,344,949 |

El término de “derivados, funcionales y otros” se refiere a yogurt, queso, crema, postres, mantequilla, bebidas, jugos, otros productos y leches deslactosadas, saborizadas, especializadas y evaporadas.

25. COMPROMISOS

- a) El 26 de febrero de 2010, HSBC México extendió un crédito a la Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A. de C.V. (“UCIALSA”) por un importe de \$ 760,000, mismo que al 31 de diciembre de 2013, presenta un saldo insoluto de \$ 169,097. Posteriormente UCIALSA concedió, con dichos fondos, préstamos a algunos de sus socios, accionistas de la Compañía. Algunas de las acciones de la Compañía que detentan los socios acreditados de UCIALSA, sirven de garantía para ésta última.

En febrero 2010, la Compañía firmó un contrato de compraventa sujeto a condición suspensiva respecto de los pagarés que respaldan las disposiciones descritas en el inciso anterior y que están suscritos a favor de HSBC México. La Compañía estaría obligada a comprar y HSBC México obligado a vender dichos pagarés, única y exclusivamente en el evento de que el deudor de los mismos (UCIALSA) incumpliera con su obligación de pago. En ese caso, esto constituiría un compromiso de la Compañía de comprar los pagarés de HSBC México en una cantidad igual al saldo pendiente de la deuda a la fecha en que se convierte en exigible, por el no pago del deudor.

- b) Grupo Lala tiene contratos de arrendamiento operativos para la renta de centros de distribución con períodos que varían entre 3 y 15 años. Algunos de estos contratos de arrendamiento establecen penalizaciones en caso de terminación anticipada. Adicionalmente, en el año de 2013 la Compañía celebró contratos que establecen un pago mínimo de regalías por los próximos 20 años y que cumplen con las características de arrendamientos operativos. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el gasto por rentas y regalías fue de \$ 66,450 y \$ 48,080, respectivamente. Los gastos son registrados a los resultados de ejercicio en los períodos en que se devengaron.

| | 2013 | 2012 |
|--|--------------|------------|
| Dentro de un año | \$ 99,396 | \$ 45,284 |
| Después de un año pero no más de cinco | 336,724 | 105,885 |
| Más de cinco años | 1,164,034 | 27,159 |
| Total de pagos mínimos futuros | \$ 1,600,154 | \$ 178,328 |

26. ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS

Grupo Lala tiene arrendamientos financieros para enfriadores, mismos que son colocados en las instalaciones de los clientes, a fin de tener un lugar seguro y en condiciones adecuadas para la exhibición de los productos. Estos contratos no incluyen opciones de compra ni cláusulas de ajuste de precios. La sociedad arrendataria específica es la que tiene la opción de renovación. Los pagos mínimos futuros en concepto de arrendamientos financieros, junto con el valor presente de los pagos por arrendamiento mínimos netos, son los siguientes:

| | 2013 | | 2012 | |
|---|---------------|-----------------------------|---------------|-----------------------------|
| | Pagos mínimos | Valor presente de los pagos | Pagos mínimos | Valor presente de los pagos |
| Menos de un año | \$ 34,737 | \$ 29,355 | \$ 31,922 | \$ 25,613 |
| De uno y cinco años | 86,802 | 80,752 | 109,951 | 99,802 |
| Total pagos mínimos por arrendamiento | 121,539 | 110,107 | 141,873 | 125,415 |
| Disminución por la carga financiera | (11,432) | - | (16,458) | - |
| Valor presente de los pagos mínimos por arrendamiento | \$ 110,107 | \$ 110,107 | \$ 125,415 | \$ 125,415 |

Estos arrendamientos tienen una duración de cinco años. No hay restricción alguna para la Compañía respecto a la contratación de estos arrendamientos.

Los arrendamientos financieros se presentan en el rubro de deuda a largo plazo y su porción circulante del estado de situación financiera.

27. CONTINGENCIAS

Al 31 de diciembre de 2013, Grupo Lala tiene las siguientes contingencias:

La Compañía participa en varias demandas, acciones legales y juicios que surgen del curso normal del negocio. En opinión de la administración, todos estos asuntos son de tal naturaleza que en caso de una resolución desfavorable no tendrían un efecto material sobre la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía.

Se tiene interpuesto un recurso de revocación en contra de la negativa de devolución del impuesto al valor agregado ("IVA") en 2011, para lo cual se realizó una estimación de \$ 130,000, mismos que se incluyen en estos estados financieros. A la fecha de emisión, dicha impugnación se encuentra pendiente de resolución.

Además de los litigios mencionados anteriormente, dentro del curso ordinario del negocio, la Compañía es parte de ciertos procedimientos litigiosos sin que se espere que estos, puedan llegar a tener un efecto material adverso, en su posición financiera, resultados de operación o flujos de efectivo.

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS

Administración de capital

La Compañía administra su capital para asegurar que estará en capacidad de continuar como negocio en marcha mientras que se maximiza el rendimiento a sus socios a través de la optimización de los saldos de deuda y patrimonio.

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

La estructura de capital de la Compañía consiste en deuda neta (los préstamos como se detalla en la Nota 15 compensados por saldos de efectivo y equivalentes de efectivo) y capital de la Compañía (compuesto por capital social, prima en suscripción de acciones, resultados acumulados y la utilidad integral).

La Compañía no está sujeta a requerimientos externos de capital.

Índice de endeudamiento

El Consejo de Administración revisa la estructura de capital de la Compañía de forma regular. Como parte de esta revisión, el Consejo de Administración considera el costo de capital y los riesgos asociados con cada uno de los tipos de capital.

El índice de endeudamiento al final de cada uno de los periodos es el siguiente:

| | 2013 | 2012 |
|--------------------------------|---------------------|--------------|
| Efectivo y equivalentes | \$ 8,442,052 | \$ 1,028,323 |
| Deuda | 110,107 | 4,513,121 |
| Deuda neta | (8,331,945) | 3,484,798 |
| Capital | 20,204,364 | 13,629,660 |
| Índice de deuda neta y capital | (41.2)% | 25.6% |

La deuda incluye la deuda a largo plazo y su porción circulante. El capital incluye capital social, prima en suscripción de acciones, resultados acumulados y la utilidad integral de la Compañía.

La Dirección de Administración y Finanzas revisa la estructura de capital de la Compañía de forma regular conforme a las necesidades operativas de la empresa.

Categorías de los activos y pasivos financieros

Los detalles de las políticas contables significativas y métodos adoptados, incluyendo los criterios de reconocimiento, bases de medición y las bases de reconocimiento de ingresos y egresos, para cada clase de activo financiero, pasivo financiero e instrumento de patrimonio se revelan en la Nota 3.

Los principales instrumentos financieros de las Compañías, son:

| | 2013 | 2012 |
|--|---------------------|--------------|
| Activos Financieros | | |
| Efectivo y equivalentes (i) | \$ 8,442,052 | \$ 1,028,323 |
| Inversiones en instrumentos financieros | 20,850 | - |
| Clientes (ii) | 2,427,183 | 4,097,008 |
| Cuentas por cobrar con partes relacionadas | 193,883 | 83,446 |
| Pasivos financieros | | |
| Proveedores | 2,261,357 | 3,037,198 |
| Cuentas por pagar con partes relacionadas | 304,938 | 867,895 |
| Deuda con costo (iii) | 727,173 | 4,813,121 |
| Otras cuentas por pagar a largo plazo | 170,735 | 62,096 |

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

- (i) Los rendimientos que generan los equivalentes de efectivo se presentan en el rubro de productos financieros en el estado de utilidad integral.
- (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 presentan en el rubro de gastos financieros en el estado de utilidad integral.

Durante el año no se realizaron reclasificaciones de instrumentos financieros entre las distintas categorías.

No existen colaterales otorgados por los pasivos financieros contraídos por la Compañía.

Administración de riesgos

La Compañía está expuesta a los siguientes riesgos relacionados con el uso de instrumentos financieros: riesgo crediticio; riesgo de liquidez y riesgo de mercado.

Esta nota presenta la exposición de riesgos que tiene la Compañía y las políticas y procesos para medir y administrar el riesgo.

Riesgo de mercado

Las actividades de la Compañía la exponen a diferentes riesgos, principalmente a riesgos financieros de cambios en las tasas de interés y riesgos de tipos de cambio.

La Compañía busca minimizar los efectos negativos potenciales de estos riesgos en su desempeño financiero a través de un programa general de administración de riesgos. Las Compañías utilizan instrumentos financieros derivados y no derivados para cubrir algunas exposiciones a los riesgos financieros alojados en el balance general (activos y pasivos reconocidos); así como fuera de éste (compromisos en firme y transacciones pronosticadas altamente probables de ocurrir).

La administración de instrumentos financieros y el uso de instrumentos financieros derivados y no derivados se rigen por las políticas de la Compañía aprobadas por el Consejo de Administración. No ha habido cambios en la exposición de la Compañía a los riesgos del mercado o la forma en la cual dichos riesgos son manejados y medidos.

Administración del riesgo cambiario

La Compañía está expuesta al riesgo de tipos de cambio por los saldos de los activos y pasivos monetarios reconocidos en los estados consolidados de situación financiera en moneda extranjera, principalmente dólares.

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

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

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

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

A continuación se presentan las características de los instrumentos derivados a la fecha del reporte:

| Tipo de derivado, valor o contrato | Fines de cobertura u otros fines, tales como negociación | Monto nominal / valor nominal | Valor del activo subyacente/ variable de referencia | Valor razonable | Montos de vencimientos por año | Colateral / líneas de crédito / valores dados en garantía |
|------------------------------------|--|-------------------------------|---|-----------------|--------------------------------|---|
| Forwards Venta | Negociación | US \$ 100,000 | \$ 13.34 | \$ 1,334,350 | \$ 1,355,200 | N/A |
| | | \$1,355,200 | | | | |

Análisis de sensibilidad de moneda extranjera

Considerando la posición monetaria de la Compañía al 31 de diciembre de 2013 y 2012 y de cierre de \$ 13.08 y \$ 13.01 pesos por dólar, respectivamente, la Compañía considera que una variación de 1 peso de apreciación o depreciación del dólar representa una sensibilidad en el activo de +/- \$ 13,262 y +/- \$ 22,483; para cada año terminado el 31 de diciembre de 2013 y 2012, respectivamente, y una variación en el pasivo de +/- \$ 137,011 y +/- \$ 15,377, respectivamente.

Administración del riesgo de tasas de interés

La Compañía está expuesta al riesgo de tasa de interés por los préstamos a tasas de interés variables, los cuales al 31 de diciembre de 2013 y 2012 representan aproximadamente un 84.9 % y 97.3 %, respectivamente de la deuda total contraída por la Compañía. La Compañía minimiza este riesgo mediante el seguimiento del comportamiento de las tasas, buscando tasas variables cuando la tasa es estable y con tendencia a la baja y tasas fijas cuando la tendencia de las tasas está a la alza.

Análisis de sensibilidad de tasa

| | |
|------------|---|
| \$ 617,066 | Total deuda a tasas variables |
| 171,147 | Gasto en 2013 por interés variable |
| 27.7% | Costo financiero porcentual de la deuda |
| \$ 177,318 | Sensibilidad a +1% |
| 164,976 | Sensibilidad a -1% |

Administración del riesgo de crédito

El riesgo de crédito se refiere al riesgo de que una contraparte incumpla con sus obligaciones contractuales resultando en una pérdida financiera para la Compañía debido a la naturaleza de las operaciones de la misma.

El 50.5% de la venta se realiza en el canal de detalle, del 49.5% que es venta a crédito se tiene con "comercio organizado" que principalmente lo abarcan las cadenas de autoservicios del país. El otorgamiento de crédito se hace sólo a clientes estratégicos y distribuidores.

La política es castigar las cuentas por cobrar en litigio y por el resto de la cartera, periódicamente se realizan evaluaciones de crédito de los clientes y se reconocen los deterioros necesarios para cubrir las pérdidas basándose en el análisis de cada cliente.

La rotación promedio de las cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2013 en México es de aproximadamente 35 días.

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

La exposición máxima de crédito está representada por el saldo de las cuentas por cobrar a clientes mostrados en el balance. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, el importe de las cuentas vencidas no deterioradas es de \$ 467,476 y \$ 583,004, que equivalen al 19 % y 13 % respectivamente. La Compañía considera que la calidad crediticia de estos activos financieros es buena.

Administración del riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es el riesgo de que la Compañía no pueda cumplir sus obligaciones asociadas con pasivos financieros que se liquidan entregando efectivo u otro activo financiero. La política de la Compañía en la adquisición de deuda es muy conservadora.

La Compañía monitorea continuamente el vencimiento de sus pasivos así como las necesidades de efectivo para sus operaciones. Análisis de flujos de efectivo detallados son preparados y presentados trimestralmente al Consejo de Administración. La Compañía controla diariamente el flujo de efectivo operativo. Se toman decisiones sobre la obtención de nuevos financiamientos sólo para proyectos de expansión y crecimiento.

La administración de la deuda es obtener deudas de largo plazo para financiar deuda contraída a corto plazo. De manera que una vez que se adquieren los activos y son productivos, la deuda de corto plazo es liquidada y los flujos necesarios para cubrir la deuda de largo plazo se obtienen de las propiedades de inversión adquiridas.

El vencimiento de la deuda a largo plazo, así como la parte circulante de la misma y los intereses acumulados al 31 de diciembre de 2013 y 2012 es como sigue:

| Al 31 de diciembre de 2013 | a menos de 1 año | de 1 año a 3 años | de 3 años en adelante |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|
| Deuda con costo | \$ 646,421 | \$ 80,425 | \$ 327 |
| Otras cuentas por pagar largo plazo | - | 117,966 | 52,769 |
| Total | \$ 646,421 | \$ 198,391 | \$ 223,831 |

| Al 31 de diciembre de 2012 | a menos de 1 año | de 1 año a 3 años | de 3 años en adelante |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Deuda con costo | \$ 1,750,071 | \$ 2,924,531 | \$ 138,519 |
| Otras cuentas por pagar largo plazo | - | 60,820 | 1,276 |
| Total | \$ 1,750,071 | \$ 2,985,351 | \$ 139,795 |

Valor razonable de los activos y pasivos financieros

Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 el análisis con el valor razonable de los instrumentos financieros es como sigue:

| | Nivel | 2013 | | 2012 | |
|---|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | Valor en libros | Valor razonable | Valor en libros | Valor razonable |
| Activos financieros: | | | | | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 1 y 2 | \$ 8,442,052 | \$ 8,442,052 | \$ 1,028,323 | \$ 1,028,323 |
| Inversiones en instrumentos financieros | 1 | 20,850 | 20,850 | - | - |
| | | \$ 8,462,902 | \$ 8,462,902 | \$ 1,028,323 | \$ 1,028,323 |

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (continúa)

| | Nivel | 2013 | | 2012 | |
|--|-------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | | Valor en libros | Valor razonable | Valor en libros | Valor razonable |
| Pasivos financieros: | | | | | |
| Deuda | 2 | \$ 727,173 | \$ 724,426 | \$ 4,813,121 | \$ 4,741,670 |
| Otras cuentas por pagar de largo plazo | 2 | 170,735 | 159,553 | 62,096 | 58,110 |
| | | \$ 897,908 | \$ 883,979 | \$ 4,875,217 | \$ 4,799,780 |

La Compañía no tiene activos ni pasivos clasificados como Nivel 3 para la determinación de su valor justo.

La Compañía determinó el valor razonable de la deuda mediante el descuento de los flujos contractuales proyectados utilizando la tasa interés interbancaria de equilibrio ("TIIE") y los mide a valor presente utilizando una tasa de descuento que refleje un riesgo crediticio similar al último préstamo obtenido por la compañía. El valor razonable determinado está clasificado como nivel 2.

La administración considera que el valor en libros de los activos financieros y de los otros pasivos financieros se aproxima a sus valores razonables dada la naturaleza de corto plazo y perfil de tasas de los mismos.

Gestión de capital

El capital social de la Compañía está representado por acciones ordinarias atribuibles a los accionistas de la sociedad controladora.

El objetivo fundamental de la gestión de capital de la Compañía, es asegurar que se mantiene un fuerte nivel de solvencia y unos ratios de capital saludables para apoyar el negocio y maximizar el valor del accionista.

Riesgo de concentración excesiva

El riesgo de concentración excesiva 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 Compañía. Con el fin de evitar concentración excesiva de riesgo, las políticas de la Compañía 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 38 % y 31% de las ventas por los años terminados al 31 de diciembre de 2013 y 2012, representan ventas hechas a los cinco principales clientes.

Otros activos y pasivos financieros

A continuación se presenta un resumen de los instrumentos financieros, distintos a efectivo y depósitos a corto plazo en poder de la Compañía al 31 de diciembre del 2013 y 2012.

28. ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS (concluye)

| | 2013 | | | |
|---|--------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| | Préstamos y cuentas por cobrar | Disponibles para la venta | Valor razonable que afecta resultados | Valor razonable que afecta OCI |
| Activos financieros: | | | | |
| Inversiones en instrumentos financieros | \$ - | \$ - | \$ 20,850 | \$ - |
| Clientes | 2,427,183 | - | - | - |
| Partes relacionadas | 193,883 | - | - | - |
| Total | \$ 2,621,066 | \$ - | \$ 20,850 | \$ - |
| Pasivo financieros: | | | | |
| Proveedores | \$ 2,261,357 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Partes relacionadas | 304,938 | - | - | - |
| Deuda con costo | 727,173 | - | - | - |
| Otras cuentas por pagar a largo plazo | 170,735 | - | - | - |
| Total | \$ 3,464,203 | \$ - | \$ - | \$ - |
| | | | | |
| | 2012 | | | |
| | Préstamos y cuentas por cobrar | Disponibles para la venta | Valor razonable que afecta resultados | Valor razonable que afecta OCI |
| Activos financieros: | | | | |
| Inversiones disponibles para la venta | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Clientes | 4,097,008 | - | - | - |
| Partes relacionadas | 83,446 | - | - | - |
| Total | \$ 4,180,454 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Pasivo financieros: | | | | |
| Proveedores | \$ 3,037,198 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Partes relacionadas | 867,895 | - | - | - |
| Deuda con costo | 4,813,121 | - | - | - |
| Otras cuentas por pagar a largo plazo | 62,096 | - | - | - |
| Total | \$ 8,780,310 | \$ - | \$ - | \$ - |

29. NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS CONTABLES

Los pronunciamientos contables más importantes que entraron en vigor para el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 2013, son los siguientes:

IFRS 10 Estados financieros consolidados, IAS 27 Estados financieros separados

La IFRS 10 sustituye la parte del IAS 27 Estados financieros consolidados y separados que aborda la contabilización de los estados financieros consolidados. También trata las cuestiones planteadas en la SIC 12 Consolidación - Entidades con propósito especial. IFRS 10 establece un único modelo de control que se aplica a todas las entidades, incluidas las entidades con propósito especial. Los cambios introducidos por la IFRS 10 requieren que la Dirección realice importantes juicios para determinar qué sociedades están controladas y, por lo tanto, deben ser consolidadas por la Sociedad tenedora, en comparación con los requisitos que se describían en el IAS 27. Esta norma entra en vigor para los ejercicios que empiecen a partir del 1 de enero de 2013. Esta norma fue adoptada de forma anticipada por la Compañía, y no tuvo impactos significativos en los resultados de la operación ni en su posición financiera.

29. NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS CONTABLES (continúa)

IFRS 11 Acuerdos conjuntos

La IFRS 11 sustituye al IAS 31 Participaciones en negocios conjuntos y la SIC 13 Entidades controladas conjuntamente - Aportaciones no monetarias de los participantes. IFRS 11 elimina la opción de contabilizar las sociedades controladas conjuntamente utilizando el método desconsolidación proporcional. En su lugar, las sociedades controladas conjuntamente, que se ajustan a la definición de entidad conjunta, deben contabilizarse utilizando el método de participación. Esta norma fue adoptada de forma anticipada por la Compañía, las inversiones en acuerdos conjuntos se reconocen bajo el método de participación antes de que este pronunciamiento entrara en vigor.

IFRS 12 Información a revelar sobre participación en otras entidades

La IFRS 12 incluye todas las revelaciones que anteriormente aparecían en el IAS 27 relativos a los estados financieros consolidados, así como todas las revelaciones incluidas anteriormente en el IAS 31 y en el IAS 28. Estas revelaciones se refieren a las participaciones en sociedades dependientes, acuerdos conjuntos, entidades asociadas y entidades estructuradas. También exige nuevas revelaciones adicionales, pero no tendrá ningún impacto en la posición financiera o en los resultados de Grupo Lala. La Compañía adoptó anticipadamente esta norma para todos los periodos de reporte su adopción no tuvo un impacto significativo sobre los estados financieros consolidados de la Compañía.

IFRS 13 Medición del valor razonable

La IFRS 13 establece una única guía para todas las mediciones a valor razonable de acuerdo con las IFRS. La IFRS 13 no cambia cuando se requiere utilizar el valor razonable, sino que ofrece una guía sobre cómo determinar el valor razonable de acuerdo con las IFRS cuando éste es requerido o permitido. Su adopción no tuvo un impacto significativo en los estados financieros consolidados de la Compañía.

IAS 1 Presentación de las partidas de otro resultado integral - Modificaciones a la IAS 1

Las modificaciones al IAS 1 cambian la agrupación de las partidas presentadas en otro resultado integral. Las partidas que podrían reclasificarse (o "reciclarse") a la cuenta de resultados en algún momento futuro (por ejemplo: el efecto por conversión de operaciones extranjeras y las pérdidas o las ganancias netas de activos financieros disponibles para la venta) se presentarán separadas de las partidas que no se reclasificarán nunca (por ejemplo: las pérdidas o las ganancias actuariales de los planes de pensiones de prestación definida y las revaluaciones de terrenos y edificios). La modificación entró en vigor para los ejercicios anuales que empiecen a partir del 1 de julio de 2012.

Normas publicadas no en vigor

A continuación se detallan las normas publicadas hasta la fecha de formulación de los estados financieros de Grupo Lala, pero que todavía no estaban en vigor.

IFRS 9 Instrumentos financieros: Clasificación y medición

Tal y como ha sido publicada, IFRS 9 refleja la primera fase del trabajo del IASB acerca de la sustitución del IAS 39 y se aplica a la clasificación y medición de los activos financieros y los pasivos financieros tal como los define el IAS 39. Inicialmente estaba previsto que la norma entrará en vigor para los ejercicios que empezaran a partir del 1 de enero de 2013, pero unas modificaciones al IFRS 9, retrasaron su fecha de entrada en vigor para los ejercicios que empiecen a partir del 1 de enero de 2015. En fases posteriores, el IASB abordará la contabilización de las coberturas y el deterioro de los activos financieros. La adopción de la primera fase de la IFRS 9 no afectó a la clasificación y medición de los activos financieros de Grupo Lala, y tampoco tuvo ningún impacto en la clasificación y medición de los pasivos financieros.

29. NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS CONTABLES (concluye)

Pronunciamentos emitidos aún no vigentes

Los estándares que son emitidos pero que aún no están vigentes a la fecha de emisión de los estados financieros de Grupo Lala, se revelan a continuación:

IAS 32, Compensación de activos y pasivos financieros – Adecuaciones a la IAS 32

Estas adecuaciones clarifican el significado de “actualmente tienen un derecho legal para compensar”.

Las adecuaciones también clarifican la aplicación del criterio de compensación de la IAS 32 a los sistemas de compensación, el cual aplica mecanismos de compensación bruta que no son simultáneos. Se espera que estas adecuaciones no tengan un impacto en la posición financiera o en los resultados de Grupo Lala, y entrará en vigor para los periodos anuales que comiencen el o después del 1 de enero de 2014.

30. AUTORIZACIÓN SOBRE LA EMISIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El 26 de marzo de 2014, Antonio Zamora Galland, Director de Administración y Finanzas de la Compañía, autorizó los estados financieros consolidados y estas notas que se acompañan para su emisión y aprobación por parte del Consejo de Administración, quienes tienen la facultad de modificarlos.



COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

Dirección General de Supervisión de Mercados
Insurgentes Sur No. 1971
Colonia Guadalupe Inn, Del. Álvaro Obregón
01020 México, Distrito Federal, México

Atención: Licenciado Rafael Colado Ibarreche
Supervisor en Jefe de Emisoras

Asunto: Certificación relativa a los estados financieros
anuales al 31 de diciembre de 2013 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 2013:

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.

México, Distrito Federal, a 28 de abril de 2014.

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

Por: Arquímedes Adriano Celis Ordaz
Cargo: Director General

Por: Antonio Zamora Galland
Cargo: Director de Administración y Finanzas

Por: Efraín Tapia Córdova
Cargo: Abogado General

México, Distrito Federal a 8 de abril de 2014

Al Consejo de Administración de
Grupo Lala, S.A.B. de C.V.
P r e s e n t e

Estimados señores consejeros,

Conforme a lo previsto en el artículos 42 y 43 de la Ley del Mercado de Valores (la "LMV"), el suscrito en mi carácter de Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Grupo Lala, S.A.B. de C.V. (la "Sociedad"), someto a su consideración el presente informe de las actividades realizadas por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de la Sociedad (el "Comité"), durante el ejercicio social 2013.

En materia de auditoría, el Comité realizó entre otras, las siguientes actividades:

- a) Revisó el estado que guardan los mecanismos de control interno y de auditoría interna de la Sociedad y sus subsidiarias, considerando opiniones, informes y comunicaciones, así como el dictamen del auditor externo;
- b) Revisó, analizó y aprobó los lineamientos para el flujo de información financiera para la emisión de reportes trimestrales y anuales de la Sociedad;
- c) Evaluó el desempeño de Mancera, S.C., integrante de *Ernst & Young Global*, en su carácter de auditores externos independientes de la Sociedad. Asimismo, se recibió de dichos auditores la confirmación relativa a su independencia. En adición a lo anterior, el Comité revisó que los auditores externos independientes de la Sociedad cumplieran con los requisitos de independencia conforme a las disposiciones legales vigentes y aplicables;
- d) Valoró los servicios adicionales realizados por la firma Mancera, S.C., integrante de *Ernst & Young Global*, auditores externos independientes de la Sociedad, correspondientes a trabajos de asesoría fiscal, para verificar que el monto de dichos servicios no constituyera un impedimento a su independencia;
- e) Revisó, analizó y aprobó las principales políticas contables seguidas por la Sociedad para la elaboración de su información financiera, haciendo constar que en el ejercicio social 2013, las políticas contables de la Sociedad se ajustaron en concordancia a los IFRS;
- f) Revisó y analizó los Estados Financieros Consolidados de la Sociedad al 31 de diciembre de 2013, auditados y dictaminados por la firma Mancera, S.C. integrante de *Ernst & Young Global*, como resultado concluyó que los mismos cuentan con calidad y suficiencia y fueron preparados siguiendo los procedimientos, criterios y prácticas contables aplicables;



- g) Revisó los análisis y comentarios elaborados durante la auditoría interna de la Sociedad, así como los procedimientos contables y controles internos utilizados y el alcance de los mismos, procurando que se efectuaran con la mayor objetividad posible y que la información financiera fuera útil, oportuna y confiable; y
- h) Ha estado atento al seguimiento de los acuerdos tomados por la asamblea de accionistas y durante las sesiones del consejo de administración.

Asimismo, en materia de prácticas societarias, el Comité realizó entre otras, las siguientes actividades:

- a) No se presentaron observaciones respecto al desempeño de los directivos relevantes;
- b) Revisó que las operaciones realizadas con partes relacionadas se celebraron dentro del curso ordinario del negocio y fueron 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.

Torreón, Coahuila a 26 de abril de 2013

Grupo Lala, S.A. de C.V. (la "Sociedad")

H. Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas

Presente. -

En mi carácter de Comisario y en cumplimiento de lo establecido por el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como de los estatutos de la **Sociedad**, me permito rendir a ustedes el siguiente dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad del informe presentado por el Consejo de Administración, correspondiente al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2012.

Durante dicho período, asistí a las juntas celebradas por el Consejo de Administración de la **Sociedad** habiendo obtenido de los Consejeros y Directores de la misma, la información necesaria sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesarios para rendir el presente dictamen.


Revisé, con el alcance necesario y en base a las normas de auditoría generalmente aceptadas, los Estados Financieros de la **Sociedad** al 31 de diciembre de 2012, los cuales fueron dictaminados por la firma de auditores externos Mancera, S.C.

Basado en lo anterior considero que:

Las políticas y criterios contables y de información seguidos por **Grupo Lala, S.A. de C.V.** basados en las normas de información financiera mexicanas, son adecuados y suficientes; los cuales fueron aplicados en forma consistente por el Consejo de Administración en la elaboración del informe relativo al ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2012.

Los estados financieros presentan en forma razonable, veraz y suficiente la situación financiera de **Grupo Lala, S.A. de C.V.** al 31 de diciembre del año 2012, así como el resultado de sus operaciones, los movimientos de su capital contable y los cambios en su situación financiera por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012.

Atentamente,


Jesús Manuel García Lesprón
Comisario Propietario de Grupo Lala, S.A. de C.V.

Torreón, Coahuila a 26 de abril de 2012

Grupo Lala, S.A. de C.V. (la "Sociedad")

H. Asamblea General Ordinaria de Accionistas

Presente. -

En mi carácter de Comisario y en cumplimiento de lo establecido por el Artículo 166 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como de los estatutos de la **Sociedad**, me permito rendir a ustedes el siguiente dictamen sobre la veracidad, suficiencia y razonabilidad del informe presentado por el Consejo de Administración, correspondiente al período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2011.

Durante dicho período, asistí a las juntas celebradas por el Consejo de Administración de la **Sociedad** habiendo obtenido de los Consejeros y Directores de la misma, la información necesaria sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesarios para rendir el presente dictamen.

Revisé, con el alcance necesario y en base a las normas de auditoría generalmente aceptadas, los Estados Financieros de la **Sociedad** al 31 de diciembre de 2011, los cuales fueron dictaminados por la firma de auditores externos Mancera, S.C.

Basado en lo anterior considero que:

Las políticas y criterios contables y de información seguidos por **Grupo Lala, S.A. de C.V.** basados en las normas de información financiera mexicanas, son adecuados y suficientes; los cuales fueron aplicados en forma consistente por el Consejo de Administración en la elaboración del informe relativo al ejercicio social concluido el 31 de diciembre de 2011.

Los estados financieros presentan en forma razonable, veraz y suficiente la situación financiera de **Grupo Lala, S.A. de C.V.** al 31 de diciembre del año 2011, así como el resultado de sus operaciones, los movimientos de su capital contable y los cambios en su situación financiera por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.

Atentamente,



Jesús Manuel García Lesprón

Comisario Propietario de Grupo Lala, S.A. de C.V.