

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 2015.

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

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

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

Clave de Pizarra: "LALA".

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

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

INDICE

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

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

- I. INFORMACIÓN GENERAL

A) GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“**Dólar**”, “**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.

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

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

-“**Estados Financieros Auditados**” significa estados financieros consolidados dictaminados al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, para los ejercicios concluidos en esas fechas, conjuntamente con las notas correspondientes a los mismos.

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

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

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

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

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

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

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

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

“I&D” significa investigación y desarrollo.

“Kraft” significa Kraft Foods Inc.

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

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

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

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

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

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

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

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

“LMV” significa Ley del Mercado de Valores.

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

“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 “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 2015, 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 por sus siglas en inglés Unidad de Almacenamiento (*Stock-Keeping Unit*), que es un número de referencia para cada producto y servicio único que puede ser comprado.

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

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

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

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

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

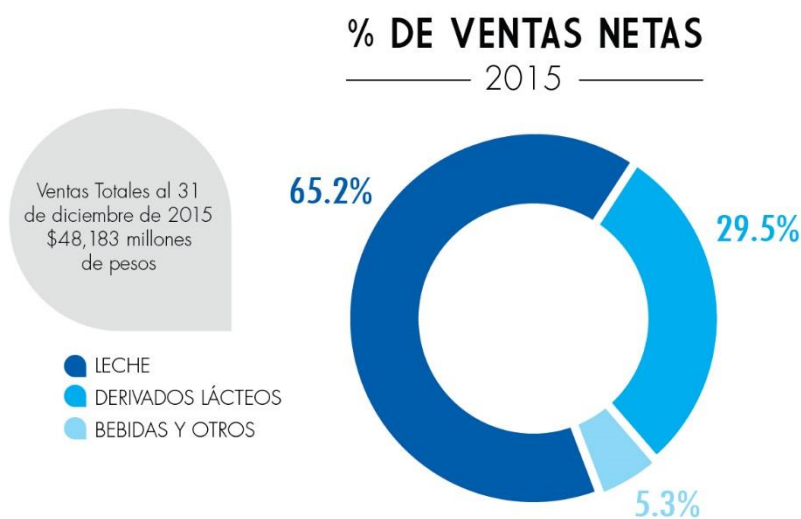
B) RESUMEN EJECUTIVO

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

Información General sobre la Compañía

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

Comercializamos una amplia variedad de productos lácteos, principalmente bajo las marcas *LALA* y *NUTRILECHE*, marcas altamente valoradas por el consumidor. Asimismo, contamos con más de 36 marcas en las categorías de leches, yoghurts, quesos, cremas, postres y jugos, entre otras. Según Kantar World Panel¹ 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 2015, 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 2015:



Fuente: Información de la Compañía

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

¹ Kantar World Panel 2015, *Brand Footprint*.

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 2015, contábamos con 19 plantas productivas, 163 centros de distribución y 33,124 colaboradores. Adicionalmente, nuestra flota abastecía 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.²

Al cierre de diciembre de 2015, generamos ventas netas de \$48,183 millones de Pesos, utilidad de operación de \$5,640 millones de Pesos, EBITDA de \$6,810 millones de Pesos y utilidad neta de operación continua de \$3,950 millones de Pesos. Comparado con el 31 de diciembre de 2014, donde generamos ventas netas de \$44,993 millones de Pesos, utilidad de operación de \$4,470 millones de Pesos, EBITDA de \$5,471 millones de Pesos.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2015 nuestras ventas netas se incrementaron 7.1% en relación al año concluido el 31 de diciembre de 2014. Este aumento es resultado del incremento en volumen a consecuencia de las diferentes estrategias comerciales y ventas implementadas en México. A lo anterior, se le suma el crecimiento orgánico del negocio en Centroamérica y al crecimiento inorgánico derivado de la consolidación de Eskimo, S.A., el cual representó 2.3 puntos porcentuales del crecimiento total. 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, introdujimos al mercado productos lácteos de alta duración en anaquel, a través de los procesos asépticos de Leche UHT, innovación que permitió el almacenamiento y la distribución sin red de frío, y resultó en la consolidación de la industria de lácteos en México. En los noventas, se dio inicio a una nueva estrategia de expansión a través de la inversión en comunicación y publicidad, la modernización de empaques y la introducción de nuevas presentaciones de productos. Además, expandimos nuestras operaciones geográficamente hacia el occidente de México.

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

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

Nuestras Fortalezas

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 2015.

²Kantar World Panel 2014, *Brand Footprint*.

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 122 millones de habitantes³, México es la segunda⁴ economía más grande de Latinoamérica, y ha presentado un nivel de crecimiento sostenido durante los últimos años. A pesar de haber sido impactada durante la última crisis financiera y en este último año, mostrar una contracción en el consumo, la economía mexicana ha mostrado estabilidad durante los últimos años.

Dado que México tiene una población joven y creciente y se estima que el crecimiento económico esperado en países de Latinoamérica traerá como resultado, un aumento *per cápita* en el ingreso, que se verá reflejado en un incremento en el consumo de productos lácteos.⁵ 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.

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

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

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 2015, operábamos 163 centros de distribución en México y Centroamérica y una flotilla que asciende a más de 7,700 camiones para la distribución. En conjunto, nuestra red de distribución, da servicio a alrededor de 550,000 de puntos de venta. Consideramos que esta plataforma nos da una ventaja competitiva.

³ Banco Mundial, 2015

⁴ Global Economic Prospectus, Latin America and the Caribbean, World Bank, January 2015.

⁵ Milk and Dairy Products in Human Nutrition, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013.

Durante 2015, invertimos en la renovación de equipo de transporte. En el caso de la distribución primaria, destinamos recursos para la adquisición de 234 camiones nuevos para mejorar el abasto, tiempos y volúmenes de entrega. Además, se realizó la reposición de 153 tractores para auto tanques y carga general. De igual forma, adquirimos más de 560 unidades de reparto para reforzar la flota de distribución secundaria, a través del programa de reposición.

Crecimiento Rentable. Tenemos una exitosa trayectoria de crecimiento del negocio en forma rentable. Del 2000^[1] al 2015, incrementamos nuestras ventas netas de \$8,887 millones de Pesos (bajo NIF de México) a \$48,183 millones de Pesos (bajo IFRS), y nuestro EBITDA de \$1,083 millones de Pesos (calculado en base a NIF de México) a \$6,810 millones de Pesos (calculando en base a IFRS), lo que representa una tasa compuesta de crecimiento anual de 11.93% y 13.04%, 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").

Con el objetivo de dar continuidad a nuestro éxito y trayectoria de crecimiento, hemos definido una nueva visión a largo plazo que manifiesta nuestra confianza en convertirnos en un jugador importante de la industria en América, lo que nos ha impulsado a replantear nuestra misión y valores corporativos. (ver Sección I. "Gobierno Corporativo"). Esta nueva definición de nuestra cultura nos impulsa a reafirmar nuestro compromiso por producir alimentos frescos de la más alta calidad y crecer junto con nuestros colaboradores y aliados comerciales. Sabemos que para lograr estas metas requerimos fortalecer nuestro equipo directivo en una ecuación de líderes con gran experiencia junto a líderes que nos ayuden a pensar diferente, innovar y acelerar nuestra evolución. Por ello hemos realizado los siguientes movimientos: Rafael de Jesús Garza Jáuregui, quien cuenta con más de 40 años de trayectoria en LALA fue nombrado Director Corporativo Ventas Detalle, José Luis Chavarría Alarcón con 14 años de trayectoria fue nombrado Director de Integración de Nuevos Negocios; asimismo, invitamos al equipo directivo a María Lucía Dourritzague San Román, como Directora de Innovación Global, a Miguel Ángel FORTES Bojorges como Director Corporativo de Comercio Organizado y a Gustavo Redondo Rodríguez como Director Corporativo Cadena de Suministro. Todos ellos ejecutivos ejemplares con trayectorias sobresalientes en empresas multinacionales de consumo.

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.
- **Valor Agregado.** Pretendemos continuar invirtiendo en I&D, mercadotecnia, comunicación e infraestructura logística, de manufactura y de tecnologías de la información para incrementar las ventas en productos de valor agregado. Tenemos una vasta experiencia en el lanzamiento exitoso de productos al mercado. Durante 2015, hemos desarrollado los siguientes productos en las categorías que participamos: *Nutri Leche®* Deslactosada, *Yogurt Grekos®*, con Topping, *Salchicha Hot-Dog Nutri Deli®*, *Crema Ácida Deslactosada LALA®*, así como queso Manchego LALA® en

^[1] Nuestros resultados financieros del año 2000 se encuentran expresados bajo NIF de México.

presentaciones Rallado y Rebanado, entre otros. Tenemos la más amplia variedad de productos deslactosados y reducidos en grasa en el mercado: probióticos y productos lácteos con grasa vegetal, que son más accesibles para todos los niveles socioeconómicos, y orientados a la salud y bienestar de los consumidores.

- **Expansión.** Pretendemos continuar expandiendo la disponibilidad de nuestras marcas en segmentos en que hoy no participamos activamente como jugos y quesos a granel, 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 550,000 puntos de venta refrigerados en una o varias visitas semanales dependiendo del tipo de cliente.

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

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

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

Adquisiciones Estratégicas. Consideramos que la industria de alimentos y bebidas ofrece oportunidades de consolidación a nivel global, particularmente el sector lácteo, que presenta altos niveles de fragmentación en algunos países. En este sentido, estamos evaluando oportunidades que nos permitan ampliar nuestra red de distribución en mercados existentes y categorías de productos adyacentes.

Constantemente, nos encontramos analizando oportunidades de adquisiciones estratégicas en países distintos de México y Centroamérica en los que podríamos replicar alguna de nuestras capacidades y ventajas competitivas, manteniendo como principio la disciplina financiera y la creación de valor para nuestros accionistas. Es así que, a principios de este año, la Compañía adquirió el 100% de las acciones representativas del capital social de La Perfecta, empresa nicaragüense fundada en 1959, manufactura y comercializa leche, derivados lácteos y jugos en la región. En Nicaragua, opera una red de distribución que llega a más de 25 mil puntos de venta. La Perfecta cuenta con un portafolio de 8 marcas y más de 130 SKU's. Al cierre de 2014, las ventas anuales de La Perfecta superaron los 46 millones de dólares

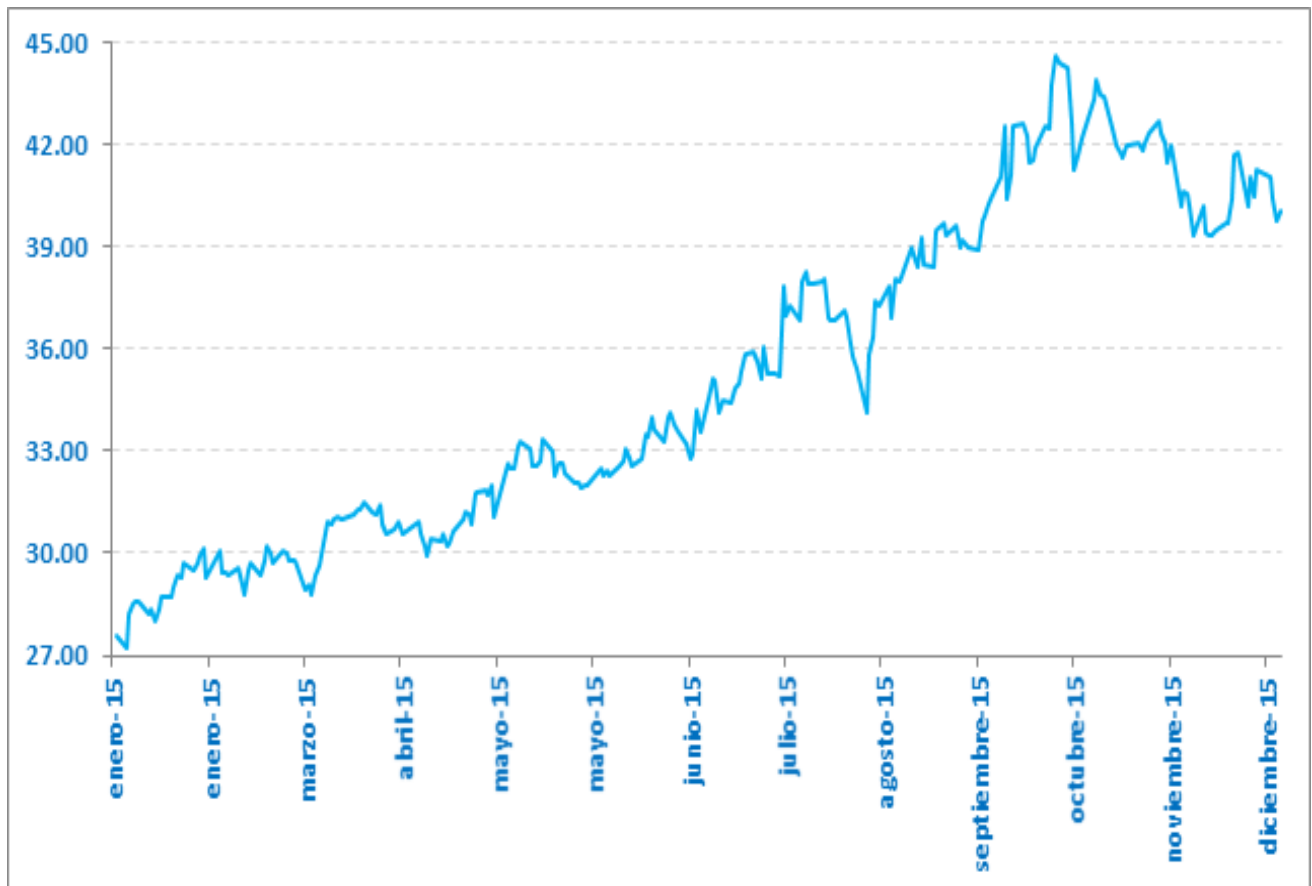
Comportamiento de la Acción en el Mercado. El 16 de octubre de 2013, realizamos la oferta pública inicial primaria de acciones de LALA, las cuales fueron inscritas en el RNV bajo el número 3442-1.00-2013-001 y listadas para su cotización en la BMV.

Desde la fecha de registro hasta el cierre de 2015, las acciones de LALA han presentado una alta bursatilidad, 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 2015, equivale a \$69.38 millones de Pesos con un decrecimiento de la acción del 40.94% comparado con el cierre de 2014. A continuación, se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

MES	VOLUMEN OPERADO	MÍNIMO	MÁXIMO	CIERRE
Enero 2015	32,900,121	\$27.21	\$30.13	\$29.29
Febrero 2015	31,404,299	\$28.82	\$30.24	\$29.82
Marzo 2015	53,127,125	\$28.80	\$31.50	\$30.95
Abril 2015	36,652,431	\$29.96	\$32.02	\$31.07
Mayo 2015	32,112,688	\$31.95	\$33.37	\$32.01
Junio 2015	38,728,091	\$32.26	\$34.14	\$32.79
Julio 2015	34,986,159	\$32.95	\$37.85	\$37.28
Agosto 2015	44,530,971	\$34.15	\$38.29	\$37.85
Septiembre 2015	44,979,461	\$36.93	\$39.94	\$39.94
Octubre 2015	59,648,950	\$40.31	\$44.66	\$42.21
Noviembre 2015	35,214,169	\$40.24	\$43.88	\$40.24
Diciembre 2015	44,616,666	\$39.34	\$41.77	\$40.07

DESEMPEÑO DE LA ACCIÓN DE ENERO A DICIEMBRE DE 2015



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 2015 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 2015:

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

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS AL

(Cifras en Millones de Pesos)

	Al 31 de diciembre de:	
	2015	2014
Ventas netas	48,183	44,993
Costo de lo vendido	29,325	28,681
Utilidad bruta	18,858	16,312
Gastos de distribución	3,489	3,258
Gastos de operación	9,709	8,713
Gastos de operación y distribución	13,198	11,971
Otros ingresos	123	201
Otros gastos	143	72
Utilidad de operación	5,640	4,470
Productos Financieros	257	287
Gastos Financieros	8	17
Instrumentos financieros	(34)	(120)
Utilidad (pérdida) cambiaria	(77)	(75)
Gastos (Ingresos) Financieros Netos	(138)	(76)
Participación en los resultados de asociadas	11	6
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	5,789	4,552
Impuesto sobre la renta	1,839	1,436
Utilidad neta	3,950	3,116
Utilidad neta minoritaria**	43	34
Utilidad neta mayoritaria	3,907	3,082

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

ACTIVO	IFRS Acumulado al 31 de diciembre de:	
	2015	2014
ACTIVO CIRCULANTE		
Efectivo y equivalentes	7,985	5,414
Inversiones en instrumentos financieros	1,292	1,782
Cuentas por cobrar		
Clientes	3,199	2,689
Impuestos al valor agregado por recuperar	1,838	1,631
Otras cuentas por cobrar	630	572
Partes relacionadas	106	136
Inventarios	3,066	2,784
Pagos anticipados	203	190
Total del activo circulante	18,319	15,198
Propiedad, planta y equipo, neto	13,843	12,423
Crédito mercantil	391	376
Activos intangibles, neto	1,174	1,137
Otros activos, neto	362	368
Inversiones en asociadas	71	59
Otras inversiones de capital	41	41
Impuestos diferidos	273	284
Total del activo no circulante	16,155	14,688
Total del Activo	34,474	29,886
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		
PASIVO A CORTO PLAZO		
Porción circulante de deuda a largo plazo	32	31
Proveedores	4,252	2,324
Partes relacionadas	294	340
Impuestos a la utilidad por pagar	725	619
Beneficios a empleados a corto plazo y participación de los trabajadores en las utilidades	313	272
Otros impuestos a la utilidad por pagar	30	165
Pasivo financiero	-	146
Impuestos y otras cuentas por pagar	1,139	968
Total del pasivo a corto plazo	6,785	4,865
PASIVO A LARGO PLAZO		
Deuda a largo plazo	17	50
Obligaciones laborales	536	471
Impuestos diferidos	511	702
Impuestos por pagar largo plazo	778	762

Otras cuentas por pagar LP	205	119
Total del pasivo a largo plazo	2,047	2,104
Total del pasivo	8,832	6,969
CAPITAL CONTABLE		
Capital social	1,493	1,493
Prima en emisión de acciones	13,691	13,691
Utilidades acumuladas	10,119	7,509
Otras cuentas de capital	50	(52)
Participación controladora	25,353	22,641
Participación no controladora	289	276
Total del capital contable	25,642	22,917
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	34,474	29,886

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

	Al 31 de diciembre de:	
	2015	2014
Actividades de operación		
Utilidad antes de impuestos	5,789	4,552
Partidas en resultados que no afectaron efectivo:		
Depreciación y amortización	1,170	1,001
Cambios en valor razonable de instrumentos financieros	34	120
Participación en asociadas y negocios conjuntos	(11)	(6)
Obligaciones laborales neto del costo del periodo	81	70
Gastos financieros	8	17
Productos financieros	(257)	(287)
Pérdida (ganancia) en venta de propiedad, planta y equipo	7	(10)
Utilidad cambiaria no realizada	(12)	(2)
Cambios en activos y pasivos de operación:		
Clientes	(502)	(258)
Inventarios	(240)	(112)
Partes relacionadas	(50)	7
IVA y otros impuestos por recuperar	(470)	(905)
Otras cuentas por cobrar y pagos anticipados	14	(280)
Proveedores	1,846	(407)
Obligaciones laborales	(44)	(30)
Beneficios a empleados	42	52
Intereses cobrados	267	275
Otras cuentas por pagar	(350)	309
	7,322	4,106
Impuesto a las utilidades pagados	(1,327)	(1,024)
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación	5,995	3,082
Actividades de inversión		
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	(2,316)	(2,665)
Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo	38	26
Adquisición de activos intangibles	(38)	(107)
Adquisición de negocio, neto de efectivo recibido, otros	-	(1,002)
Compra de instrumentos financieros	(6,093)	(3,701)
Venta de instrumentos financieros	6,563	1,933
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión	(1,846)	(5,516)
Actividades de financiamiento		
Préstamos recibidos de partes relacionadas	-	88
Intereses pagados	(12)	(13)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	-	(615)
Pago de préstamos partes relacionadas	(34)	(18)
Recompra de acciones	(35)	(17)

Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(35)	(35)
Dividendos pagados a la participación controladora	(1,262)	-
Contratos de futuros de moneda (pagados) cobrados	(164)	46
Dividendos pagados a la participación no controladora	(30)	(32)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento	(1,572)	(596)
Incremento (disminución) neta de efectivo y equivalentes de efectivo	2,577	(3,031)
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	(6)	3
Efectivo y equivalentes al inicio del año	5,414	8,442
Efectivo y equivalentes al cierre del año	\$7,985	\$5,414

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 Económica, en México, o alguna otra autoridad en México o en cualquiera de los otros mercados en los que operamos, no condicione o limite en el futuro nuestro crecimiento mediante adquisiciones o nos obligue a suspender, corregir o suprimir algunas de nuestras prácticas comerciales o adquisiciones futuras, situaciones que, de presentarse,

podrían afectar de forma adversa nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación. Si no somos capaces de obtener las aprobaciones regulatorias aplicables, nuestro negocio, condición financiera y resultados de operaciones podrán verse negativamente afectados de forma sustancial.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Alta dependencia de materias primas.

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

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

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

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

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

No podemos garantizar que los precios de las materias primas en los mercados nacionales o internacionales no tendrán incrementos adicionales en el futuro. Si no somos capaces de trasladar a

nuestros clientes el aumento en el precio de las materias primas incrementaría nuestro costo de venta, lo cual tendría un efecto adverso sobre nuestras finanzas.

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

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

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

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

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

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

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

Dependemos en gran medida de nuestra relación con puntos de venta minoristas que, de tener dificultades o darles preferencia a otros productos, podrían afectar nuestra situación

financiera. Además, la consolidación de vendedores minoristas podría afectar nuestros márgenes operativos y de utilidades.

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

Nuestros cinco clientes principales son del Comercio Organizado y representan, de manera conjunta, el 37% de nuestras ventas netas consolidadas en 2015, 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 especiales. Si no tenemos la capacidad para responder a estos efectos de consolidación, nuestro volumen de ventas podría disminuir, o podríamos tener que aumentar nuestra inversión en mercadeo o bajar nuestros precios. Cualquiera de estas acciones podría afectar nuestra situación financiera y resultados.

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

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

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

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

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

Nuestras operaciones dependen de la continuidad de nuestra cadena de suministro y red de distribución. Para esta última dependemos de una flotilla de más de 7,700 camiones. Las interrupciones en la capacidad de producción y/o red de distribución, debido a factores que no dependen de nosotros, incluyendo clima, desastres naturales, incendios, falta de electricidad, terrorismo, pandemias, huelgas, disputas o problemas operacionales de nuestros operadores de camiones, principales proveedores, distribuidores y prestadores de servicios de almacenamiento o transporte, u otras razones, podrían afectar la capacidad de producción o distribución de nuestros

productos. En la medida en que no seamos capaces de mitigar los riesgos anteriores o sus consecuencias, se podrían afectar nuestras operaciones o situación financiera.

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

Somos titulares de marcas y avisos comerciales utilizados en el etiquetado, comercialización y venta de nuestros productos. Consideramos que nuestras marcas, avisos comerciales y demás activos intangibles que forman parte de nuestra propiedad intelectual son importantes para continuar con nuestro éxito. Pretendemos proteger dichas marcas, nombres y avisos comerciales ejerciendo nuestros derechos conforme a la legislación aplicable en materia de marcas y derechos de autor. A esta fecha, hemos registrado algunas de nuestras marcas en México, Suiza y varios países de la Unión Europea (Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Alemania, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Israel, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Holanda, Polonia, Portugal, España, Rumania, Suecia, Eslovenia, Eslovaquia y Reino Unido), de América (Canadá, Estados Unidos, Belice, Panamá, Colombia, Uruguay, Venezuela, Cuba, Jamaica, Chile, Ecuador, Paraguay, Argentina, Brasil, Bolivia, Perú, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Guatemala, entre otros), Asia (China, Israel, India y Corea del Sur) y Oceanía (Australia). 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. Aun 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 aun 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 la 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 a la 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 otros alimentos, fueron clasificados como producto básico en la década de los años 1970s y, como tal, podría estar sujeta a normatividad de precios por parte del gobierno. Sin embargo, el Gobierno Mexicano no ha decretado ninguna política de control de precios sobre estos productos básicos por más de 20 años. El control de precios sobre la leche podría afectar adversamente nuestras operaciones de manera significativa y no podemos predecir si las autoridades mexicanas impondrán este tipo de control en el futuro debido a las condiciones económicas que afecten al país.

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

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

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

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

Adicionalmente, nuestro negocio está sujeto a regulación ambiental, misma que cambia constantemente. Nueva legislación en cualquier país en el que 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 de 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 3% queda gravado con este impuesto.

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

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

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

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

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

Condiciones externas podrían afectar nuestra producción de envases.

Actualmente, estamos cercanos a ser autosuficientes en la producción de envases de cartón utilizados para envasar una gran parte de los productos lácteos y bebidas pasteurizadas que producimos, logrando una importante integración vertical en nuestros procesos productivos y eficiencias en costo. En caso que nuestra producción propia de envases disminuyera y/o resultara más costosa por causas ajenas a nosotros, tales como escasez de insumos, dificultades técnicas y aumento en costos, tendríamos que adquirir los envases de terceros, lo cual podría afectar adversamente nuestros procesos productivos y, por tanto, nuestras operaciones. Asimismo, dificultades de entendimiento con nuestros socios, en Lala Elopak (controladora de Envases Elopak) o con nuestro proveedor Tetra Pak, 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 por lo que podría sufrir fluctuaciones importantes en el futuro. Una severa devaluación o depreciación del Peso mexicano pudiera resultar en una intervención gubernamental a efecto de instrumentar políticas restrictivas de control del tipo de cambio, como ha ocurrido antes en México y en otros países latinoamericanos. En consecuencia, las fluctuaciones en el valor del Peso 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 administración actual, 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 2.99% y 2.98% para los años de 2014 y 2015, 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 2015, no contamos con deuda denominada en Dólares; sin embargo, podríamos en el futuro contraer deuda adicional en monedas extranjeras. La depreciación del Peso contra otras monedas incrementa el costo, en Pesos, del principal e intereses del endeudamiento, lo que podría resultar en pérdidas cambiarias. Debido a que la mayoría de nuestros ingresos se denominan en Pesos, tal incremento únicamente podría compensarse parcialmente con el aumento de ingresos que resulte de la fluctuación de los tipos de cambio.

La violencia en México podría afectar adversamente nuestro negocio.

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

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

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

Riesgos Relacionados con las Acciones

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

A pesar de que a esta fecha no tenemos intención de hacerlo, en el futuro podríamos emitir valores adicionales, incluyendo acciones o instrumentos convertibles o canjeables en acciones, para el financiamiento, adquisición y cualquier otro propósito corporativo. Adicionalmente, nuestros accionistas controladores podrían disminuir su participación accionaria en la Emisora. Nuestros accionistas controladores tienen actualmente aproximadamente el 77% 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 77% 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, pudiendo actuar en bloque, como resultado de la existencia del Fideicomiso de Control y puede encauzar a la Compañía a tomar medidas que podrían diferir de los intereses de otros accionistas. No podemos garantizar que los accionistas principales actuarán de manera que convenga a sus propios intereses.

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

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

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

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

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

De conformidad con las leyes mexicanas, la protección que se otorga a los accionistas minoritarios y las responsabilidades fiduciarias de los funcionarios y consejeros, son diferentes de aquellos que se otorgan en los Estados Unidos y en otras jurisdicciones. A pesar de que las leyes mexicanas han sido

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

D) OTROS VALORES

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

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

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

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

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

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

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

G) DOCUMENTOS DE CARÁCTER PÚBLICO

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

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

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

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

II. LA EMISORA

A) HISTORIA Y DESARROLLO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En 2003, adquirimos los activos de Grupo Latinlac, S.A. de C.V., incluyendo plantas de leche localizadas en Aguascalientes, Hidalgo y Veracruz, con marcas reconocidas, incluyendo “*Nutrileche*”, “*Mileche*”, “*Plenilac*”, “*Baden*”, “*Los Volcanes*” y “*Vitalac*”; así como plantas de quesos y sus derivados ubicadas en Gómez Palacio, Durango, y Naranjos, Veracruz, la cual producía 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 Yucatán.

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

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

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

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

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

En 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 la 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, ampliamos nuestra planta de Irapuato, donde duplicando nuestra capacidad productiva. En 2014, se concluyó con la tercera ampliación a dicha planta para la producción de productos UHT

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

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

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

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

B) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

i) ACTIVIDAD PRINCIPAL

Productos

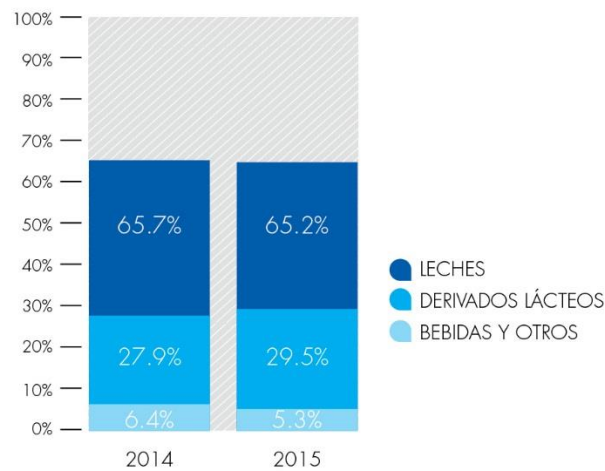
Información General

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

La siguiente es una descripción de las principales categorías de productos que comercializa la Compañía en México. La totalidad de las ventas netas consolidadas de LALA, en 2015, se generaron en México, Guatemala y Nicaragua, 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, helados 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, 450 ml, 600 ml, 500 ml, 265 ml y 250 ml; y en bolsas elaboradas con película de plástico flexibles en presentaciones de un litro y 120 ml. Otros productos se empaquetan en envases de cartón, plástico o derivados de plástico de diversos tamaños, tales como galón, litro, 900 gr, 480 ml, 450 ml, 330 ml, 240

ml, 220 ml, 150 ml, 120 ml, 100 ml, 80 ml. Nuestros quesos se venden en presentaciones de kilogramos y fracciones de kilogramo. Dichas presentaciones se determinan de acuerdo a las preferencias de cada mercado. Satisfacemos nuestras necesidades de envases de cartón a través de Envases Elopak y las de envases de plástico de galón y medio galón a través de Tecnopak. Para mayor información sobre las subsidiarias de la Compañía, ver *Sección II, b), ix "La Emisora- Estructura Corporativa"* y *Sección II, b), iii "La Emisora- Patentes, Licencias, Marcas y otros Contratos."*

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

Oferta de Productos en México

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



Bebidas y alimentos lácteos

Leches

Ofrecemos diversos tipos de leche: entera, semidescremada, light, deslactosada y especializadas como Extra Calcio y Fibra. También ofrecemos Producto Lácteo, lo que nos permite atender los

segmentos de bajos ingresos de la población con un producto lácteo nutritivo y saludable a un precio accesible.

Nuestros productos de leche se comercializan principalmente bajo las siguientes marcas y submarcas: *LALA®*, *Soy®*, *Nutrileche®*, *Borden®*, *Mileche®*, *Boreal®*, *Silhouette®*, *Parmalat®*, *Monarca®* y *Queen®*.

Yoghurts

Ofrecemos diversos tipos de yoghurt, incluyendo: clásico batido (con fruta y saborizado) y bebible, Familia Light y Deslactosado ambos en batido y bebible, funcional, probióticos infantil y estilo griego. Además de nuestra innovación más reciente: *LALA Semillas®* (Yoghurt Batido con chía, amaranto o quínoa y fruta en el fondo).

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

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

Cremas

Producimos y comercializamos crema. Nuestro portafolio de cremas incluye: crema entera, crema baja en grasa, crema deslactosada, media crema y crema líquida, en varias presentaciones. Nuestras cremas se venden 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, queso crema, manchego en bloque, rallado y rebanado, chihuahua, monterey jack y americano. Alguno de ellos también en la modalidad bajo en grasa. Comercializamos nuestros quesos bajo las marcas *LALA®*, *Los Volcanes®*, *Nestlé®* y *Fiorello®*.

Mantequilla, Margarinas y Postres

Producimos y comercializamos mantequilla, margarina y postres tradicionales. Dentro de la línea de postres producimos y comercializamos: gelatina, flan, natilla de chocolate y vainilla, así como arroz con leche.

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

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

Leches Saborizadas

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

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

Bebidas no Lácteas y Otras

Producimos y vendemos bebidas para aprovechar el reconocimiento de nuestra marca y nuestra red de distribución refrigerada, logrando una buena aceptación en el mercado. Las bebidas cuentan con una vida de anaquel de aproximadamente 25 días en envase de cartón y 60 días en envase de plástico aséptico. La línea de productos de bebidas pasteurizadas incluye: *Aquafrut*® en presentaciones de 120ml, 450ml, 480ml, 600ml, 750ml, 1lt, ½ Galón y 1 Galón. En nuestro portafolio contamos con *Natural'es*®, jugo 100% natural. También producimos y vendemos néctares, bajo la marca *NutriJugo*®, disponible en cuatro sabores: Manzana, Durazno, Mango y Arándano.

Asimismo, producimos y vendemos alimento líquido ultrapasteurizado de almendras bajo la marca *Soy*®. Este producto cuenta con una vida de anaquel de 150 días y se encuentra disponible en una presentación de 960ml. *Soy*® es una alternativa que contiene proteína, calcio, vitaminas y además es 0% colesterol y lactosa.

Jugos

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

Embutidos

Durante 2015, continuó nuestra prueba piloto de la marca *Nutridel*®, misma que se extendió a otros mercados y canales, buscando incrementar nuestro conocimiento de la dinámica del mercado.

Envases y Otros Productos

Producimos envases de cartón, utilizados para empacar los productos lácteos y bebidas pasteurizadas. Nuestros principales tamaños de envases de cartón son: de un litro, tres cuartos de litro, medio litro y un cuarto de litro, entre otros. También vendemos envases de cartón y tapas de plástico a terceros. Durante 2015, estimamos que abastecimos aproximadamente el 85% de los envases de cartón tipo Gable Top para Leche Pasteurizada utilizados en México. Además, estamos exportando estos mismos productos a Estados Unidos y Centroamérica.

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, crema y mantequilla.

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

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

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



Proceso Productivo

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

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

Innovación / Investigación y Desarrollo / Nuevos Productos

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

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

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

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

Proveedores

Principales Materias Primas

La leche es la principal materia prima utilizada por la Compañía. En México, el abasto se obtiene de cientos de establos ubicados principalmente en los estados de Durango, Coahuila, Jalisco e Hidalgo, además de complementar el abasto con importación de leche en polvo. La mayor parte de la producción de leche que consumimos se concentra en La Laguna. Las compras de leche se realizan con base en

los precios de mercado, los cuales están sujetos a fluctuaciones. Consideramos que los establos de dicha zona en general cuentan con mejor tecnología que los establos del resto del país. En La Laguna, la producción promedio de leche por vaca en una línea de ordeña es de aproximadamente 30 litros diarios, comparados con aproximadamente 20 litros de leche por día en el estado de Jalisco, que es el principal productor de leche en el país, y contrastando con el promedio nacional de aproximadamente 12 litros diarios. Compramos la leche en México a diversos ganaderos, algunos de los cuales son nuestros accionistas y otros no lo son. De acuerdo a prácticas de la industria, la Compañía no ha celebrado ningún acuerdo de suministro con sus proveedores de leche ni en volumen ni en precio. La compra de leche se realiza con base en los precios prevalecientes en el mercado, los cuales están sujetos a fluctuaciones de acuerdo a oferta y demanda.

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

Otras Materias Primas

Otras materias primas utilizadas para elaborar nuestros productos lácteos son: jarabe de cocoa, saborizantes y concentrados, jarabe de maíz de alta fructuosa, bases de fruta, 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.

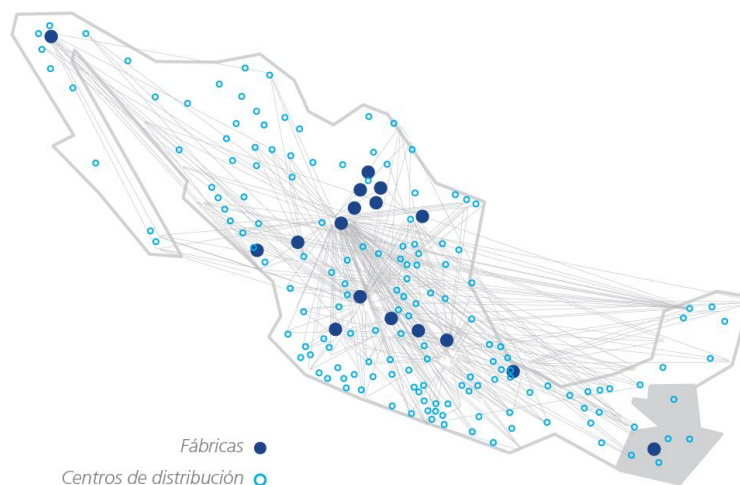
En México, las principales materias primas que Envases Elopak, subsidiaria de la Compañía, utiliza para la producción de envases Pure-Pak son el cartón y el polietileno. El cartón se importa de varios proveedores en los Estados Unidos y Europa; dentro de los principales proveedores se encuentran Evergreen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

ii) CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Zonas Comercializadoras en México y Centroamérica.

Dividimos a México y Centroamérica en ocho diferentes zonas geográficas para hacer más efectiva la distribución de nuestros productos: Norte, Noreste, 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 2015, contabamos con 163 centros de distribución. Cada una de las zonas está encabezada por una planta pasteurizadora de leche o bebidas o una planta ultrapasteurizadora. Aunque los productos distribuidos a nivel nacional no varían entre zonas, éstas cuentan con características distintas en cuanto a gustos y preferencias, costumbres, clima y competidores, razón por la cual puede variar la mezcla de productos vendidos entre las diferentes zonas.

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 Nicaragua y Guatemala, es una de las más extensas redes de distribución refrigerada en América Latina. A la fecha de este reporte, operamos 154 centros de distribución en México y 12 en Centroamérica; nuestra flotilla asciende a más de 7,700 camiones para la distribución en México y Centroamérica. En conjunto, nuestra red de distribución da servicio a más de medio millón de puntos de venta.

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

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

A principios de 2016, sumamos a nuestra red de distribución la red de La Perfecta, que atiende a más de 25 mil puntos de venta. Lo anterior, nos brinda la oportunidad de consolidar nuestras capacidades de operación en Centroamérica, específicamente en Nicaragua.

Infraestructura de Transporte Interno

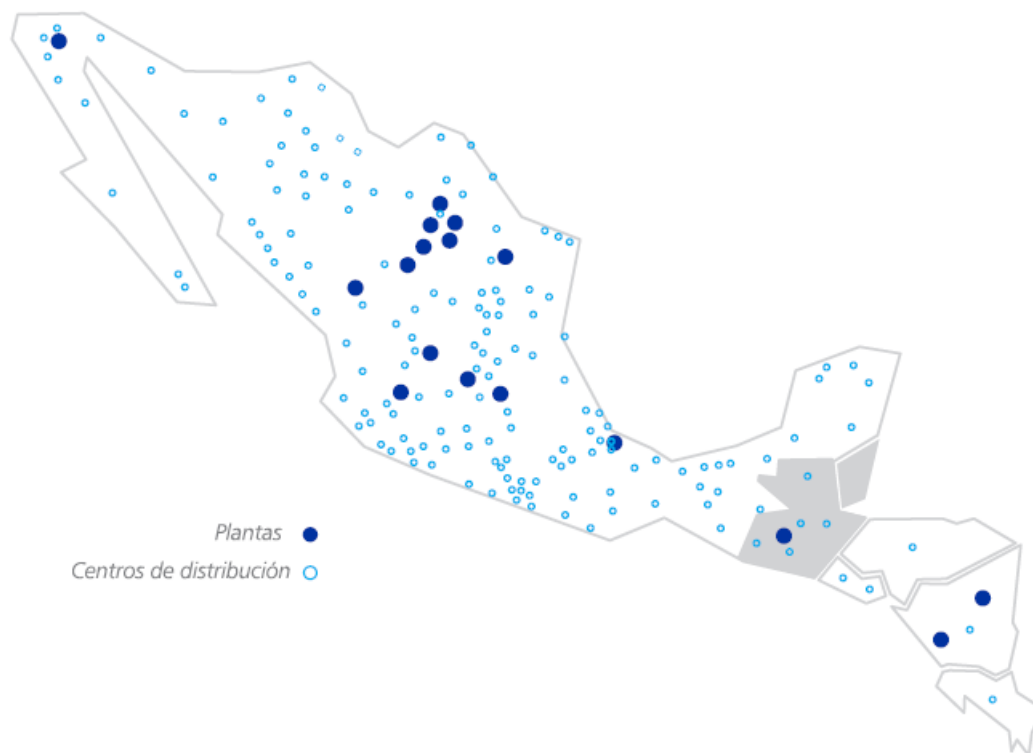
Nuestra infraestructura de transporte se basa en cuatro componentes de distribución principales para recolectar y distribuir leche y otros productos. El primero son los tractocamiones con tanques isotérmicos

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, 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-súpers y supermercados) por medio de rutas establecidas.

Este año, se realizó la renovación de equipo de transporte mediante la adquisición de 234 camiones nuevos para la distribución primaria, y más de 560 unidades de reparto para reforzar la flota de distribución secundaria. Asimismo, se adquirió equipo de refrigeración para la satisfacción de nuestros consumidores en el punto de venta.

Distribución Geográfica en México y Centroamérica

Al 31 de diciembre de 2015, operábamos un total de 19 plantas, 163 centros de distribución con cerca de 6,700 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 2015, contamos tan solo en México, con el registro de 1,298 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 S.p.a. para el uso de la marca *Parmalat* en México con vigencia al 2019 y con renovación automática siempre que se cumplan los términos de la licencia. Esta licencia reconocida internacionalmente, es importante para la Emisora ya que amplía nuestro portafolio de leche y nos ayuda a tener presencia en todos los niveles socioeconómicos.

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

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

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

Patentes

Protegemos nuestras invenciones a través de patentes, modelos de utilidad y modelos industriales. Al cierre del 2015, LALA cuenta con cinco solicitudes de patente en México, las cuales se encuentran en trámite de registro; una de ellas extendió su protección a nivel internacional a través del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT). También se cuenta con siete diseños industriales en México.

Contratos

Además de los contratos de licencia arriba mencionados, al 31 de diciembre de 2015, mantenemos diversos contratos con terceros, entre los que destacan los siguientes:

Joint Arrangements

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

Otros Contratos

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

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

iv) PRINCIPALES CLIENTES

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

Nuestros cinco principales clientes representaron el 37% al cierre de 2015. Nuestros principales clientes en México son cadenas de supermercados incluyendo Sam’s Club, Bodega Aurrera, Soriana, Wal-Mart y Oxxo.

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

v) LEGISLACIÓN APLICABLE Y SITUACIÓN TRIBUTARIA

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

Como una sociedad con valores inscritos en el 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 Económica. La Ley Federal de Competencia Económica, pudiera potencialmente limitar nuestras combinaciones de negocios, fusiones o adquisiciones, y pudiera sujetarnos a un mayor escrutinio en el futuro en virtud de nuestra presencia en el mercado, 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 3% 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 2015 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 2015 tenemos un total de 33,124 colaboradores.

	Al 31 de diciembre de:		
	2013	2014	2015
Total colaboradores sindicalizados.....	23,327	25,543	25,725
Total colaboradores no sindicalizados.....	8,926	7,095	7,399
TOTAL DE COLABORADORES	29,770	32,253	33,124

Relación con los Sindicatos

En México, nuestras relaciones laborales se realizan a través de 46 contratos colectivos de trabajo distintos, cada uno relativo a un grupo de trabajadores diferente cuya afiliación es a cuatro sindicatos, la Confederación de Trabajadores de México (“CTM”), la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (“CROC”), la Confederación Obrero de México (“COM”) y la Confederación Revolucionaria de Obreros México (“CROM”), todos cuentan con jurisdicción local y federal. Como es usual en México, los contratos colectivos de trabajo son renegociados anualmente.

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

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 prestigeadas, 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, dicha ley se encuentra en revisión por parte del legislativo, junto con sus leyes estatales derivadas. La autoridad encargada de vigilar el cumplimiento de las leyes ambientales federales es la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (“SEMARNAT”) a través de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (“PROFEPA”) y los tribunales especializados en materia ambiental.

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

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

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

Consideramos que nuestras operaciones no representan un riesgo ambiental considerable.

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

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

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

Realizamos una adecuación al sistema de administración ambiental implementado en 2014, para alinear al modelo de sustentabilidad de la Compañía, siguiendo las bases marcadas por la Norma ISO 14001. Asimismo, participamos en el análisis de ciclo de vida del empaque de Leche de medio galón

de Resinas de Polietileno de Alta Densidad (HDPE) con la Asociación Nacional de la Industria Química, S.C. (ANIQ).

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

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

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

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

Nuestros esfuerzos y metas están destinados a cuatro rubros:

1. Uso eficiente del agua

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

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

en la realización de estudios relacionados con la reutilización de aguas residuales tratadas, en la formulación de concretos.

- En la Planta UHT ubicada en Torreón, implementamos en 2014 un programa para recuperar agua de las envasadoras, logrando una disminución en el consumo de agua. Durante 2015, este programa se extendió para recuperar el agua de esterilización del empaque, en proceso de implantación.
- Planta Irapuato continúa con el programa de capacitación coordinado con CONAGUA en temas de Huella Hídrica y en manejo integral de residuos de manejo especial como parte del programa de concientización ecológica en planta.
- En las plantas de Ciudad de México y Complejo Industrial Torreón, los condensados son recuperados y utilizados nuevamente en calderas, cerrando en lo posible el ciclo de vapor en este servicio, lo cual genera un ahorro considerable de agua y recursos energéticos.
- En varias de nuestras plantas, se tienen programas de recuperación de agua de enfriamiento en esterilizadores, así como el agua utilizada para lubricación de equipo de proceso. Por ejemplo, en nuestras plantas de Ciudad de México y Guadalajara, utilizamos agua residual tratada con membranas para su recuperación en condensadores evaporativos.

Aunado a esto, actualmente contamos con siete 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 3.3 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 reutilización, es destinada para el riego de áreas verdes en áreas circunvecinas a la fábrica, así como para el lavado externo de unidades.
- Planta México se encuentra en fase intermedia de recuperación de agua mediante procesos terciarios para alimentar al sistema de enfriamiento logrando reducir su consumo en un 3%, en proceso de crecimiento.
- Planta Guadalajara terminó las pruebas piloto para la recuperación de agua para enfriamiento.

2. *Emisiones a la atmósfera.*

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

- Promoción al cambio en el uso de combustibles por aquellos con un impacto menor al medio ambiente. La opción actual es migrar todos nuestros equipos de calentamiento a aquellos que utilicen gas natural.
- Nuestras plantas de Irapuato y Tecate, utilizan biogas proveniente del tratamiento anaerobio de nuestras aguas residuales, disminuyendo así el uso de combustibles fósiles.

- Permanentemente difundimos programas de concienciación en el uso eficiente de la energía en oficinas, recordando a los usuarios el apagar las luces y equipos al finalizar la jornada laboral o alejarse de la zona de trabajo.
- Promovemos la aplicación de tecnología para aumentar la eficiencia en nuestros equipos de proceso, como lo es la válvula micro-gap y motores eléctricos de alta eficiencia, lo cual nos ayuda a optimizar el uso de energía eléctrica.
- Utilizamos tragaluces o instrumentos como “sola tube” para aprovechar la luz natural en nuestras fábricas y disminuir el consumo de energía eléctrica para alumbrado en horarios diurnos.
- Contamos con analizadores de gases para verificar que los gases provenientes de la combustión en calderas se encuentren por debajo de lo marcado por las normas oficiales mexicanas.
- En Veracruz, utilizamos 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 conservar en óptimas condiciones todos nuestros camiones, disminuyendo así las emisiones a la atmosfera provenientes por una mala afinación en los mismos.
- Promovemos la campaña de llenado de neumáticos, mediante la cual se revisan diariamente la presión de las llantas en nuestros vehículos de reparto y una vez a la semana en el resto de los transportes, optimizando el uso de combustibles.
- Mantenemos un control centralizado en el consumo de combustible mediante el sistema Accor, permitiendo así solamente obtener la cantidad de energético estipulado, promoviendo el uso racional del mismo.
- Auditamos las estaciones de suministro de combustible para verificar tanto la cantidad *despachada*, así como la calidad en los combustibles empleados.
- Los vehículos cuentan con gobernadores de velocidad, impidiendo así tanto el desgaste innecesario del vehículo como un uso racional de los combustibles.

Durante 2015, realizamos la sustitución de motores de gas LP de alto cilindraje y bajo rendimiento, por motores *Diesel* de mayor eficiencia, en adición al uso de nuevas tecnologías, lo que nos permitirá disminuir las emisiones por uso de combustibles menos contaminantes.

3. *Manejo de residuos.*

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

Actualmente reciclamos el 75% de nuestros residuos generados en los procesos productivos. Esto lo hemos hecho gracias a las siguientes acciones:

- Separación de nuestros residuos por tipo de material en algunas filiales esto se ha extendido a las áreas de oficina, contando con contenedores específicos para cada material reciclable, así como bitácoras de las salidas de los subproductos.
- Constantemente se promueve el uso eficiente de recursos de oficina, tal es el reciclaje y re-uso de hojas, sobres, y folders, evitando así el consumo innecesario de papel.
- Contamos con áreas adecuadas para el almacenamiento temporal tanto de residuos sólidos urbanos, de manejo especial y peligroso. Cada uno está separado del resto, 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 re-uso 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 la Ciudad de México, cuentan con una campaña permanente llamada “Ecolala” enfocada al cambio en el concepto de basura por aquel de residuo sólido, pudiendo este último ser aprovechable por un tercero. Como parte de este esfuerzo se encuentra el uso de los lodos de la planta tratadora como mejoradores de suelo en el Estado de México.
- Contamos con proveedores especializadas en el manejo de nuestros residuos, algunos de estos residuos, se reciclan e integran al proceso de producción de dichos proveedores. Este tratamiento de residuos, nos genera un flujo de efectivo que nos ayuda a reducir los costos de operación.

4. *Conciencia ecológica.*

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

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

En el año de 2010, por primera vez nos adherimos al programa GEI México (Gases de Efecto Invernadero), que consiste en enviar anual 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. Desde 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 inocuos en el mercado, satisfaciendo las necesidades de clientes y consumidores; para el logro de esto y siguiendo las tendencias internacionales de Sistemas de Calidad, adoptamos el sistema de calidad *Safe Quality Food* "SQF" que es un sistema de certificación reconocido por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) y en los 154 Centros de Distribución en México, un programa de calidad que es una extensión del Aseguramiento de Calidad de las fábricas productoras.

Al cierre del 2015 y el primer trimestre del 2016, el organismo certificación SGS Australia Pty Ltd re-certificó el Sistema de Calidad SQF Nivel II Inocuidad; obteniendo el máximo nivel en calificación "Excelente" en todas las fábricas lácteas. Asimismo, Envases Elopak continúa con la certificación SQF Nivel III Inocuidad y Calidad.

Contamos con programas específicos que contemplan lo siguiente:

- *Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control ("HACCP" por sus siglas en inglés):* HACCP es la metodología a través de la cual se implementa el sistema que garantiza la inocuidad en cada etapa del proceso hasta los productos terminados a través de la identificación de los peligros físicos, químicos y biológicos que pueden afectar la inocuidad y establece medidas para su control. Como referencia técnica tomamos en consideración el "Codex Alimentarius" regido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- *Buenas Prácticas de Manufactura ("GMP" por sus siglas en inglés):* Las GMP's incluyen descripciones de procedimientos de control para nuestros procesos productivos y sirven como prerrequisitos para el HACCP. Nuestras GMP's incorporan los procedimientos conocidos como "Procedimientos Operativos Estándar" y "Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento." Estos procedimientos están documentados en los manuales que describen la forma correcta de realizar todas las actividades y operaciones del proceso productivo y de monitoreo; destacando las prácticas y medidas que deben adoptarse para garantizar la producción de alimentos en condiciones adecuadas de higiene.
- *Desarrollo y Aprobación de Proveedores:* es un programa en el cual el proveedor es seleccionado y evaluado sistemáticamente en su desempeño; con el propósito que éste tenga las condiciones apropiadas para producir ingredientes y material de envase primario cumpliendo con los lineamientos básicos del esquema de Sistemas de Calidad alineado a la GFSI, asegurando que las materias primas utilizadas en nuestros procesos sean inocuas y de calidad.

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

Por sexto 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 90% del apoyo que otorgamos se destina directamente a los niños, a través de las instituciones de asistencia pública y privada que los atienden. Durante 2015, Fundación LALA apoyó a más de 551 municipios de 31 estados del país, incluyendo la Ciudad de México, a través de 361 asociaciones, beneficiando en conjunto a más de 500,000 personas en promedio mensual, donando más de 6 mil 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 2015, 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. Mantenemos el reconocimiento como "industria limpia" otorgados por la PROFEPA a un total de 5 fábricas de LALA, incorporadas a este proyecto del Gobierno Federal y 2 más están en proceso de obtenerlo.

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

- Por décimo segundo año consecutivo, obtuvimos el distintivo Empresa Socialmente Responsable que otorgan el Cemefi y la red AliaRSE.
- Por octavo año consecutivo, 14 de nuestros productos fueron avalados por la Federación Mexicana de Diabetes.
- La SEMARNAT reconoció nuevamente 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.
- LALA fue galardonada por el Consejo Mexicano de Marcas con el Sello Super Brands México como marca certificada 2015-2016 por su presencia de mercado, longevidad y lealtad de sus consumidores.
- En el ranking *Brand Footprint México 2015* realizado por Kantar Worldpanel, LALA se posicionó como la marca más elegida dentro de la industria de lácteos y la segunda dentro de las marcas de consumo masivo, con una penetración del 98% y una frecuencia de compra de 40 veces al año.

- Ingresamos al IPC Sustentable de la BMV, formando parte de la muestra de empresas del 3 de febrero de 2015 al 29 de enero de 2016.

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

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

Sistemas de Información y Tecnología

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

En LALA, las tecnologías de la información son clave y en 2015, bajo una estrategia de generar ventajas sostenibles en un negocio de operación continua y con el objetivo de maximizar el potencial de la realización de las transacciones y el análisis de información bajo un rendimiento extremo y eficiente, y con ello obtener una explotación rápida del valor de los datos generados por sistemas de

misión crítica, es que el área de TI de LALA, incorporó una tecnología innovadora en sus capacidades de almacenamiento y servicios de procesamiento “Business Critical” para apalancar el crecimiento, generación de ahorros, reducción del índice de CO2 y expansión de nuestras operaciones. Siendo la primera instalación en Latinoamérica con una ejecución en tiempo récord. Hecho que en su conjunto le permitió a la Compañía recibir el reconocimiento “TOP CIO100” que otorga IDG & InfoWorld, ubicando a LALA dentro de las mejores 100 áreas de tecnología de la información por cuarto año consecutivo en México.

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.

Con 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), hemos sido productores relevantes.

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

Categoría	Competidores Clave
	Alpura Marcas Privadas Santa Clara Zaragoza Sello Rojo
	Danone Sigma Alpura Yakult Otros
	Sigma Kraft Marcas Propias Esmeralda Otros

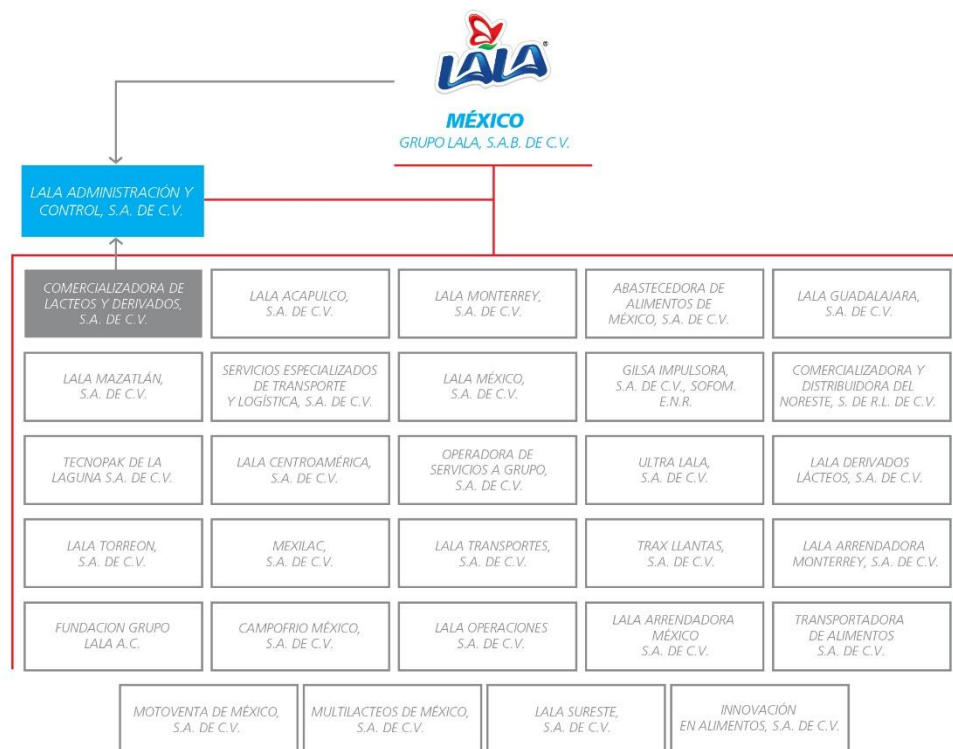
Conviene mencionar que existe una fuerte competencia, sobre todo en precios, por lo cual requerimos mantener el ritmo de innovación de productos y buscar eficientar nuestra estructura de costos y mejorar de forma continua los procesos productivos para competir eficazmente.

ix) ESTRUCTURA CORPORATIVA

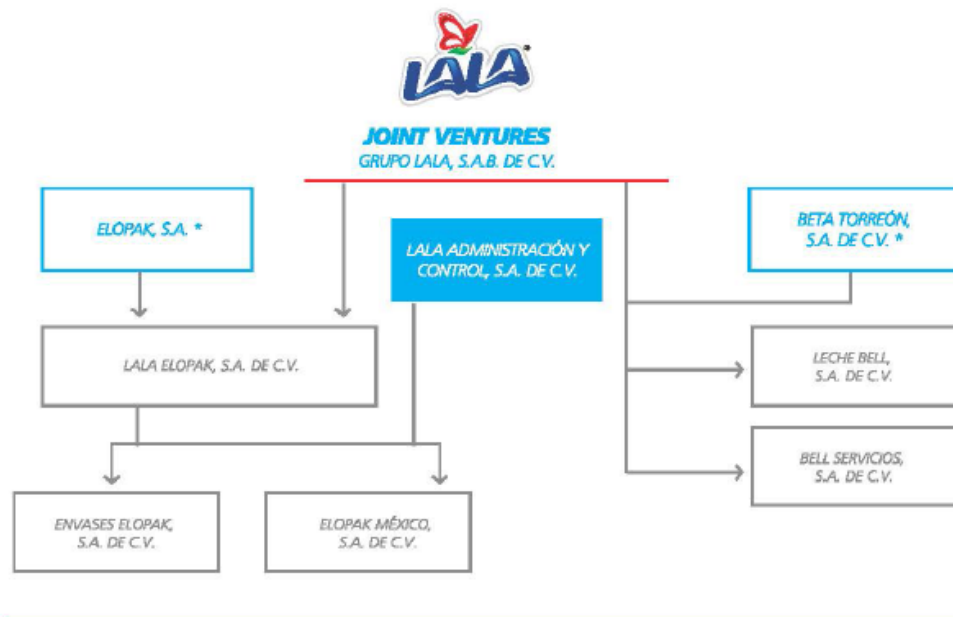
Los siguientes diagramas muestran nuestras principales subsidiarias, tanto directas como indirectas, y nuestro porcentaje de participación en dichas subsidiarias al 31 de diciembre de 2015.

México

Principales subsidiarias de LALA en México (1):



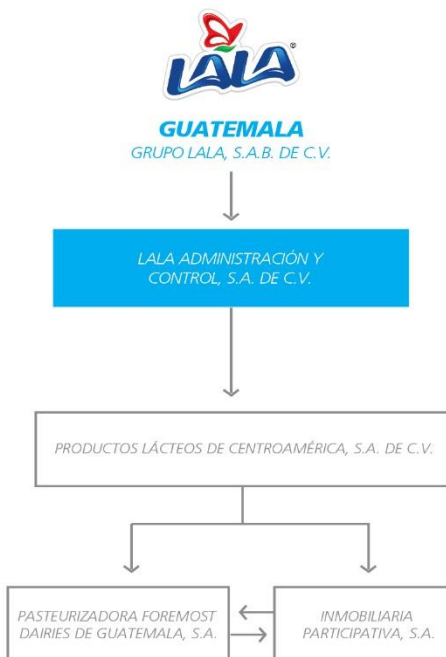
- (1) LALA es propietaria del 99.99% de sus subsidiarias en México con excepción de LALA Elopak, S.A. de C.V., y Leche Bell, S.A. de C.V., en donde es propietaria de las acciones representativas del 51.0% y 50.0%, respectivamente, del capital social de cada una de estas sociedades.



*SOCIEDADES EN LA QUE NO PARTICIPA GRUPO LALA

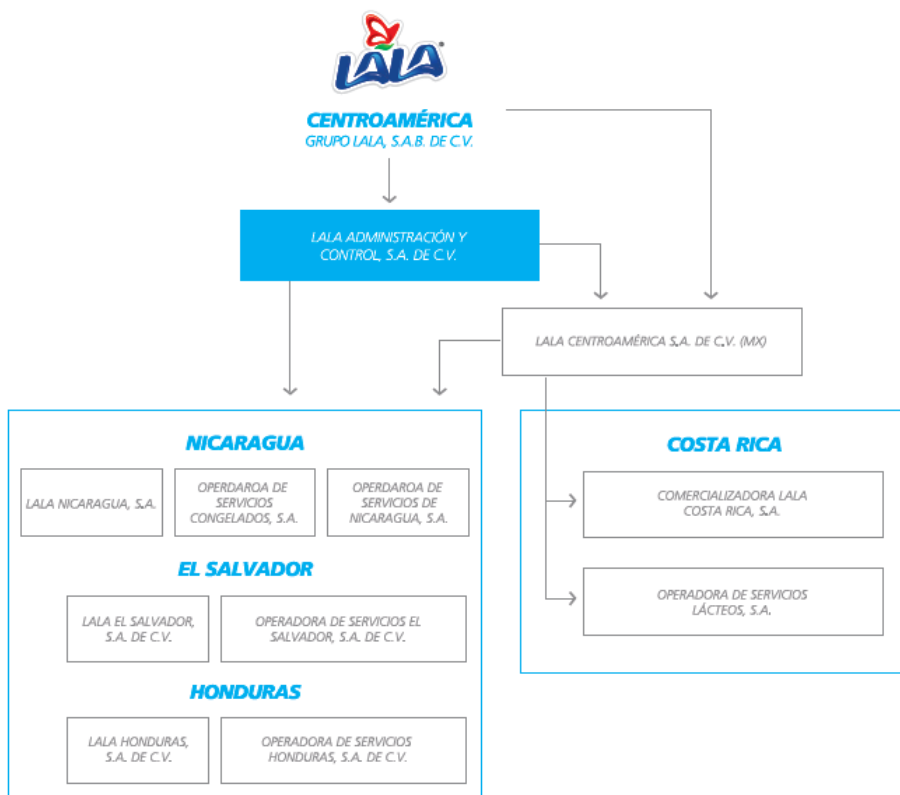
Guatemala

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



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

Nicaragua, Honduras, El Salvador y Costa Rica⁶



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 Derivados, así como de jugos y bebidas pasteurizadas.
2. **Abastecedora de Alimentos de México, S.A. de C.V.:** Se encarga de la compra, venta, distribución, comercialización y producción de leche. Así como, de la recolección, enfriamiento, clarificación y estandarización de leche.
3. **LALA-Elopak, S.A. de C.V.:** es la entidad tenedora de Envases Elopak, S.A de C.V. y Elopak México, S.A. de C.V que son las empresas encargadas de la fabricación, distribución y venta, de los envases de cartón para nuestros productos, utilizando la tecnología Pure-Pak®, bajo licencia de Elopak Systems, AG. Grupo LALA detenta el 51% de LALA-Elopak, 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.

⁶ La Perfecta fue adquirida en enero de 2016.

x) DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTIVOS

Instalaciones de Producción

Al 31 de diciembre de 2015, operamos 16 plantas de producción en México, una en Guatemala y dos en Nicaragua, siendo todas propiedad de la Compañía. En algunas de las instalaciones producimos Leche Pasteurizada, UHT y bebidas pasteurizadas, mientras que en otras instalaciones producimos productos lácteos y empaques.

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

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

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

Durante 2015, como parte del proyecto de consolidación de capacidades, reubicamos las capacidades de producción de las plantas de Monterrey y Torreón al Complejo Industrial Laguna, ubicado en Torreón. Como resultado de lo anterior, realizamos el cierre de dichas plantas.

A continuación, se muestra una relación de nuestras plantas más importantes al 31 de diciembre de 2015:

	PLANTA	UBICACIÓN	PRODUCTOS ELABORADOS	TAMAÑO (M2)	ANTIGÜEDAD
1	Planta Monterrey	Monterrey, Nuevo León	Leche, Bebidas y Jugos	16,335	1956
2	Planta Aguascalientes	Aguascalientes, Aguascalientes	Leche UHT, leche en polvo y crema	110,000	2003
3	Planta Irapuato Derivados	Irapuato, Guanajuato	Yoghurt, crema y postres	99,764	2003
4	Planta Irapuato UHT	Irapuato, Guanajuato	Leche UHT	22,416	2014
5	Complejo Queso	Torreón, Coahuila	Queso Fresco, Mantequilla y Queso Maduro	69,464	2009
6	Complejo UHT	Torreón, Coahuila	Leche Ultrapasteurizada	21,500	2009
7	Complejo Yoghurt	Torreón, Coahuila	Yoghurt, crema y postres	26,320	1992
8	Enfriadora y Transportadora	Gomez Palacio, Durango	Acopio de Leche y crema	23,207	1976
9	Planta Tecate	Tecate, Baja California	Leche, Bebidas saborizadas y Leche UHT	32,271	2006
10	Planta Guadalajara	Guadalajara, Jalisco	Leche y bebidas saborizadas	29,252	1998

11	Planta México	México, Distrito Federal	Leche y bebidas saborizadas	20,500	1967
12	Planta Veracruz	Veracruz, Veracruz	Leche UHT y Bebidas Saborizadas	14,599	2003
13	Planta Torreón Pasteurizadora	Torreón, Coahuila	Leche, Bebidas y Jugos	7,132	1949
14	Planta Envases Elopak	Gómez Palacio, Durango	Envases de Cartón	31,683	1971
15	Planta Tecnopak	Torreón, Coahuila	Envases de Plástico	17,372	1998
16	Complejo Pasteurizadora	Torreón, Coahuila	Leche, Bebidas y Jugos	24,042	2015
17	Planta Nicaragua	Managua, Nicaragua	Leche UHT	22,685	2015
18	Planta Eskimo	Managua, Nicaragua	Helados, paletas, leche, yoghurt, queso y bebidas	2,128	1942
19	Planta Guatemala	Guatemala, Guatemala	Leche, Leche UHT, Leche en polvo, Queso y Crema	7,000	2009

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

Debido a que nuestras plantas tienen múltiples líneas de producción, y cada una de ellas, es capaz de procesar múltiples variedades de productos, la capacidad instalada y utilizada se mide en función del proceso que requiere cada producto y el número de cambios requeridos para satisfacer la demanda de diferentes sabores y presentaciones que constituyen los más de 650 SKUs que se elaboran en cada equipo.

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

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

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

nuestros inventarios de contaminantes y a reportarlos de manera periódica a los organismos descentralizados correspondientes.

Seguros

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

xi) PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS Y ARBITRALES

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

xii) ACCIONES REPRESENTATIVAS DEL CAPITAL SOCIAL

Nuestro capital social está integrado por una porción fija y podrá tener una porción variable. A la fecha de este Reporte Anual, nuestro capital social suscrito y pagado está integrado por 2,475,932,111 acciones ordinarias de la Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal que representan únicamente el capital fijo. En adición a las acciones en circulación a la fecha de este Reporte Anual, la tesorería de la Sociedad contaba con 87,388,889 acciones no suscritas resultantes del aumento de capital realizado para la Oferta Global que llevó a cabo en 2013, mismas que se encuentran en la tesorería. Asimismo, 800,125 acciones han sido adquiridas como parte de nuestro programa de recompra.

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

Eventos de Ejercicios Sociales Previos

1. En asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas celebrada el 30 de agosto de 2010, nuestros accionistas aprobaron, entre otros, iniciar un proceso de oferta pública inicial de acciones, en México y, en su caso, en el extranjero. Asimismo, en esa misma asamblea se resolvió, entre otros: (i) dejar constancia de que el capital social de LALA, después de su ajuste y reducción, quedó en la cantidad de \$294,498,150 representado por 1,963,321 acciones íntegramente suscritas y pagadas, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal, representativas de la parte fija del capital social; (ii) reclasificar la totalidad de las acciones representativas del capital social, a fin de unificar las acciones representativas del capital social en una serie única de acciones nominativas, ordinarias, sin expresión de valor nominal, identificada como Serie "B", aclarando que dicha reclasificación no alteraría la participación de los accionistas en el capital social de LALA, ni los derechos que les corresponden como accionistas; (iii) se aprobó llevar a cabo una división (*split*) de las acciones representativas del capital de la Compañía, mediante la emisión de 999 acciones nuevas por cada una de las acciones representativas del capital social de la Compañía actualmente en circulación, a efecto de que en lo sucesivo existan 1,963,321,000 acciones en circulación, sin que ello implique aumento de capital alguno, ni alteraciones en la participación de los accionistas en el capital social, y (iv) aumentar el capital social de la Compañía en su parte fija, sin derecho a retiro, en la cantidad de hasta \$90,000,000 mediante la emisión de hasta 600,000,000 de acciones nominativas, ordinarias, de la Serie "B" Clase "I", para que el capital mínimo fijo sin derecho a retiro autorizado de LALA quedara en la cantidad total de hasta \$384,498,150.00, representado por un total de hasta 2,563,321,000 acciones nominativas, ordinarias, de la Serie "B", Clase "I".
2. Mediante asamblea general ordinaria y extraordinaria celebrada el 26 de abril de 2013, se ratificaron las resoluciones tomadas en la asamblea general ordinaria y extraordinaria de accionistas, celebrada el 30 de agosto de 2010.
3. En asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 7 de junio de 2013, como parte del proceso de escisión del negocio de Borden Dairy en Estados Unidos (adquirido por nosotros en 2008), nuestros accionistas aprobaron transmitir a la sociedad escindida, Laguna Dairy, un capital social por la cantidad de \$14,724,907.50.
4. El 16 de octubre de 2013, se realizó la oferta pública inicial primaria de acciones ordinarias, Serie "B", Clase "I", sin expresión de valor nominal, representativas del capital social de LALA. En dicha oferta se colocaron 511,111,111 acciones a un precio de salida de \$27.50 por acción:
5. Al 31 de diciembre de 2015, el capital social en circulación conforme a la información disponible de la Compañía, estaba distribuido de la siguiente manera:

Accionistas	Cantidad	%
Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16837-6 (Fideicomiso de Control)	1,361,210,000	55.01%
Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16885-6 (Fideicomiso de Colocación)	561,604,060	22.70%
Accionistas minoritarios	14,355,000	0.58%
Acciones Plan de Recompra	1,627,830	0.07%
Acciones colocadas en el mercado	535,635,221	21.65%
Total	2,474,432,111	100.00%

En los últimos tres ejercicios, no ha habido cambios significativos en el porcentaje de propiedad mantenido por los principales accionistas de LALA.

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

xiii) DIVIDENDOS

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

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

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

Ejercicio en el cual se decretó el pago de dividendo	Monto total del dividendo decretado (miles de Pesos)	Dividendo por acción
2013	946,470	0.38
2014	0	0
2015	1,261,960	0.51

El 5 de febrero de 2016 se resolvió realizar el pago de un dividendo en efectivo a razón de \$0.54 pesos por cada una de las acciones representativas del capital social de LALA, el dividendo será pagado durante el 2016 en 4 exhibiciones.

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

III. INFORMACIÓN FINANCIERA

A) INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

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

La información financiera de este Reporte Anual por el año terminado al 31 de diciembre de 2015 ha sido preparada de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés).

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADOS AL

(Cifras en Millones de Pesos)

	Por los años terminados el 31 de diciembre de:		
	2013	2014	2015
Ventas netas	43,156	44,993	48,183
Costo de ventas	27,608	28,681	29,325
Utilidad bruta	15,548	16,312	18,858
Gastos de distribución	3,021	3,258	3,489
Gastos de operación	8,358	8,713	9,709
Gastos de operación y distribución	11,379	11,971	13,198
Otros ingresos	143	201	123
Otros gastos	124	72	143
Utilidad de operación	4,188	4,470	5,640
Productos financieros	96	287	257
Gastos financieros	175	17	8
Instrumentos Financieros	130	(120)	(34)
(Pérdida) utilidad cambiaria	10	(75)	(77)
Gastos (ingresos) financieros netos	(61)	(76)	(138)
Participación en los resultados de asociadas	(21)	6	11
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	4,228	4,552	5,789
Impuesto sobre la renta	1,508	1,436	1,839
Utilidad de operación continua	2,720	3,116	3,950
Utilidad de operación discontinua	(205)	-	-
Utilidad neta consolidada	2,515	3,116	3,950
Utilidad neta minoritaria**	37	34	43
Utilidad neta mayoritaria	2,478	3,082	3,907

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

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

	Millones de pesos		
	Al 31 de diciembre de:		
	2013	2014	2015
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE			
Efectivo y equivalentes	8,442	5,414	7,985
Inversiones en instrumentos financieros	21	1,782	1,292
Cuentas por cobrar:			
Clientes	2,427	2,689	3,199
Impuestos al valor agregado por recuperar	730	1,631	1,838
Otras cuentas por cobrar	222	572	630
Partes relacionadas	194	136	106
Inventarios	2,629	2,784	3,066
Pagos anticipados	231	190	203
Total del activo circulante	14,896	15,198	18,319
Propiedad, planta y equipo, neto	9,934	12,423	13,843
Crédito mercantil	207	376	391
Activos intangibles	624	1,137	1,174
Otros activos, neto	392	368	362
Inversiones en asociadas	54	59	71
Otras inversiones de capital	46	41	41
Impuestos diferidos	-	284	273
Total del activo no circulante	11,257	14,688	16,155
Total del Activo	26,153	29,886	34,474
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE			
PASIVO A CORTO PLAZO			
Préstamos bancarios a corto plazo	617	-	-
Porción circulante de la deuda a largo plazo	29	31	32
Proveedores	2,261	2,324	4,252
Partes relacionadas	305	340	294
Impuestos a la utilidad por pagar	55	619	725
Beneficios a empleados a corto plazo y participación de los trabajadores en las utilidades	220	272	313
Otros impuestos a la utilidad por pagar	143	165	30
Instrumento financiero	-	146	-
Impuestos y otras cuentas por pagar	791	968	1,139
Total del pasivo a corto plazo	4,421	4,865	6,785
PASIVO A LARGO PLAZO			
Deuda a largo plazo	81	50	17
Obligaciones laborales	418	471	536

Impuestos diferidos	509	702	511
Impuestos por pagar largo plazo	732	762	778
Otras cuentas por pagar LP	171	119	205
Total del pasivo a largo plazo	1,911	2,104	2,047
Total del pasivo	6,332	6,969	8,832
CAPITAL CONTABLE			
Capital social	1,493	1,493	1,493
Prima en emisión de acciones	13,692	13,691	13,691
Utilidades acumuladas	4,446	7,509	10,119
Otras cuentas de capital	(84)	(52)	50
Participación controladora	19,547	22,641	25,353
Participación no controladora	274	276	289
Total del capital contable	19,821	22,917	25,642
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	26,153	29,886	34,474

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 2015, 2014 y 2013
(Cifras en Miles de Pesos)

	Por el año terminado al 31 de diciembre de:		
	2013	2014	2015
Actividades de operación			
Utilidad antes de impuestos	3,994	4,552	5,789
Pérdida antes de impuestos de la operación discontinuada	234	-	-
Utilidad antes de impuestos de la operación continua	\$ 4,228	4,552	5,789
Partidas en resultados que no afectaron efectivo:			
Deterioro de marcas	132	-	-
Depreciación y amortización	933	1,001	1,170
Cambios en valor razonable de instrumentos financieros	(130)	120	34
Participación en asociadas y negocios conjuntos	21	(6)	(11)
Obligaciones laborales neto del costo del periodo	74	70	81
Gastos financieros	175	17	8
Productos financieros	(97)	(287)	(257)
Resultado en venta de propiedad, planta y equipo	16	(10)	7
Pérdida por venta de activos intangibles	(13)	-	-
Utilidad cambiaria no realizada	0	(2)	(12)
Cambios en activos y pasivos de operación:			
Clientes	(82)	(258)	(502)
Inventarios	(202)	(112)	(240)
Partes relacionadas	(1,348)	7	(50)
Impuesto al valor agregado por recuperar	148	(905)	(470)
Otras cuentas por cobrar y			
Pagos anticipados	(251)	(280)	14
Proveedores	265	(407)	1,846
Obligaciones laborales	(14)	(30)	(44)
Beneficios a empleados	(20)	52	42
Intereses cobrados	96	275	267
Otras cuentas por pagar	(617)	309	(350)
	3,314	4,106	7,322
Impuesto a las utilidades pagados	(1,260)	(1,024)	(1,327)
Flujos netos de efectivo generados por actividades de la operación continua	2,054	3,082	5,995
Flujos netos de efectivo (utilizados) generados por actividades de la operación discontinuada	540	-	-
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación	2,594	3,082	5,995
Actividades de inversión			
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo	(1,233)	(2,665)	(2,316)

Ingresos por venta de propiedad, planta y equipo	24	26	38
Adquisición de activos intangibles	(1)	(107)	(38)
Adquisición de negocio, neto de efectivo recibido, otros	-	(1,002)	-
Compra de instrumentos financieros	-	(3,701)	(6,093)
Venta de instrumentos financieros	-	1,933	6,563
Dividendos recibidos	22	-	-
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación continua	(1,188)	(5,516)	(1,846)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión de la operación discontinuada	(403)	-	-
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión	(1,591)	(5,516)	(1,846)
Actividades de financiamiento			
Préstamos obtenidos	1,500	-	-
Préstamos recibidos de partes relacionadas	659	88	-
Intereses pagados	(174)	(13)	(12)
Pago de préstamos a corto y largo plazo	(5,369)	(615)	-
Pago de préstamos partes relacionadas	(905)	(18)	(34)
Recompra de acciones		(17)	(35)
Pago de pasivos por arrendamiento financiero	(34)	(35)	(35)
Dividendos pagados a la participación controladora	(2,412)	-	(1,262)
Incremento de capital social	14,056	-	-
Contratos de futuros de moneda cobrados	109	46	(164)
Costos de emisión de acciones	(415)	-	-
Dividendos pagados a la participación no controladora	(30)	(32)	(30)
Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento de la operación continua	6,985	(596)	(1,572)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento de la operación discontinuada	(207)	-	-
Flujos netos de efectivo (utilizados en) generados por actividades de financiamiento	6,778	(596)	(1,572)
(Disminución) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	7,781	(3,031)	2,577
Ajuste a efectivo por variaciones en el tipo de cambio	-	3	(6)
Efectivo y equivalentes al inicio del año	1,028	8,442	5,414
Efectivo y equivalentes al cierre del año	8,809	5,414	7,985
Efectivo y equivalentes al cierre del periodo de las operaciones discontinuadas.	367		
Efectivo y equivalentes al cierre del año de las operaciones continuas	8,442	5,414	7,985

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 Centroamérica. Esta información no incluye toda la información comprendida en los estados financieros de Lala antes mencionados. Las cantidades y porcentajes han sido redondeados, por lo que podrían no expresar el resultado aritmético exacto de las cifras expresadas y podrían variar en proporciones menores en diferentes contextos.

Los estados financieros que forman parte de este Reporte Anual incluyen los estados financieros consolidados y auditados de Grupo Lala, S.A.B. de C.V., al 31 de diciembre de 2013, 2014 y 2015.

Resumen de información financiera consolidada

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

Resultados*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs '14
Ventas Netas	43,156	44,993	48,183	4.3%	7.1%
Utilidad de Operación	4,188	4,470	5,640	6.7%	26.2%
Utilidad Neta	2,720	3,116	3,950	14.6%	26.8%
EBITDA	5,253	5,471	6,810	4.2%	24.5%

* Millones de Pesos

i) Resultados de Operación

Ventas Netas

Las ventas netas durante 2015 crecieron 7.1% en comparación con el año completo 2014, pasando de 44,993 millones de pesos a 48,183 millones de pesos. El incremento en las ventas se debe principalmente a la estrategia de precios implementada, al incremento en volúmenes como resultado de las estrategias comerciales y de ventas realizadas y, al crecimiento inorgánico derivado de la adquisición de Eskimo, así como a la operación de nuevas categorías en el portafolio.

Nuestras ventas netas consolidadas en el 2014, alcanzaron \$44,993 millones de Pesos, lo cual representa un crecimiento de 4.3% sobre ventas del 2013, que totalizaron \$43,156 millones de Pesos. El crecimiento anual compuesto (CAGR) de 2013 a 2015 fue de 5.7%.

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

- i. Estrategia de precios implementada durante el año 2014.
- ii. Crecimiento no orgánico derivado de la suma de nuevos productos y marcas al portafolio.
- iii. Mezcla de productos de mayor valor agregado.

Ventas Netas*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs 14
Consolidado	43,156	44,993	48,183	4.3%	7.1%

* Millones de Pesos

Utilidad Neta

La utilidad neta durante 2015 aumentó 834 millones de pesos para cerrar en 3,950 millones de pesos en comparación con los 3,116 millones de pesos de la utilidad neta de 2014. Esto se debió al incremento de 1,170 millones de pesos en la utilidad de operación, a la variación positiva de 5 millones de pesos en la participación de los resultados con asociadas, al aumento de 63 millones de pesos en los (Ingresos) Gastos Financieros Netos. Dichas variaciones fueron parcialmente compensadas por el incremento de 403 millones de pesos en los impuestos a la utilidad pagados durante 2015.

Ventas Netas por categoría

Las ventas de nuestros productos consisten en tres categorías: Siendo Leches la primera, Derivados Lácteos, la segunda y Bebidas y Otros, la tercera. En 2015 las ventas de la categoría Leches representó el 65.3% del total de las ventas, mientras que en el mismo periodo de 2014 representaron el 65.8%.

En el caso de los Derivados Lácteos representaron el 29.5% y 27.9% en 2015 y 2014, respectivamente. Lo anterior, es atribuible a un crecimiento acelerado de volumen derivado de diversas estrategias comerciales ejecutadas durante el 2015 y adicionalmente a 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.

El costo de ventas para el 2015 fue de \$29,325 millones de Pesos, que representa un incremento de 2.2% relativo al 2014, donde el costo de ventas fue de \$28,681 millones de Pesos. El costo de ventas como porcentaje de la venta neta tuvo una variación entre el 2014 y 2015, pasando de 63.7% en 2014 a 60.9% en 2015. Esta variación se debió principalmente a la disminución de costos de conversión como consecuencia de las inversiones en productividad realizadas y a un control más eficiente de los costos de materia prima.

Nuestro costo de ventas al 31 de diciembre de 2014 fue de \$28,681 millones de Pesos, que representa un crecimiento de 3.9% relativo al año 2013, donde el costo de ventas fue de \$27,608 millones de Pesos. El costo de ventas como porcentaje de la venta neta se mantuvo relativamente constante: 63.7% y 64.0% para el año 2014 y 2013, respectivamente. Esta variación de 0.3% entre 2014 y 2013 se debe principalmente al incremento en ventas derivado de las estrategias comerciales y de precios gestionada durante el año.

Costo de Ventas*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs '14
Consolidado	27,608	28,681	29,325	3.9%	2.2%
% / Venta Neta	64.0%	63.7%	60.9%	-0.3%	-2.8%

* Millones de Pesos

Margen Bruto

Durante el 2015, el resultado bruto alcanzó \$18,858 millones de Pesos, representando un incremento de 15.6% en comparación con el 2014, donde el resultado bruto fue \$16,312 millones de Pesos. Esto representó un CAGR de 10.1% entre 2013 y 2015.

El margen bruto para 2015 fue 39.1%, lo que se traduce en un incremento de 280 puntos base sobre el margen bruto del 2014 que fue de 36.3% debido principalmente a las mejoras en el costo de ventas anteriormente mencionadas.

Al 31 de diciembre de 2014 el resultado bruto alcanzó \$16,312 millones de Pesos, representando un incremento de 4.9% respecto al año 2013 donde el resultado bruto fue \$15,548 millones de Pesos. El margen bruto para 2014 fue 36.3%, lo que se traduce en un incremento de 30 puntos base sobre el margen bruto del 2013 que fue de 36.0%. La mejora en el margen se debe principalmente a la estrategia de precios implementada por la compañía y en menor medida, a la mezcla de productos de mayor valor agregado.

Margen Bruto*	Al 31 de diciembre de:			Cambio %	
	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs '14
Consolidado	15,548	16,312	18,858	4.9%	15.6%
% / Venta Neta	36.0%	36.3%	39.1%	0.3%	2.8%

* Millones de Pesos

Gastos de Operación

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

Al 31 de diciembre de 2015, el total de gastos de operación alcanzó \$13,218 millones de Pesos, lo cual representó un incremento de 11.6% relativo al año 2014, donde el total de gastos de operación fue \$11,842 millones de Pesos. El total de gastos de operación representó un 27.4% de las ventas netas totales para el año 2015, en comparación a 26.3% para el año 2014. El incremento de 110 puntos base se debió a gastos no recurrentes, resultado de proyectos de transformación y por la transición e implementación de SAP en Eskimo a la operación del Grupo.

Durante el 2014, el total de gastos de operación alcanzó \$11,842 millones de Pesos, lo cual representó un incremento de 4.2% relativo al 2013, donde el total de gastos de operación fue \$11,360 millones de Pesos. El total de gastos de operación representó un 27.4% de las ventas netas para el 2015, y 26.3% para ambos años.

Al 31 de diciembre de

Gastos*	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs '14
Gastos de Distribución	3,021	3,258	3,489	7.8%	7.1%
Gastos de Operación	8,358	8,713	9,709	4.2%	11.4%
Neto de otros gastos	(19)	(129)	20	578.9%	(115.5)%
Total de gastos en la utilidad de operación	11,360	11,842	13,218	4.2%	11.6%
% / Venta Neta	26.3%	26.3%	27.4%	0.0%	1.1%

* Millones de Pesos

Utilidad de Operación

En el 2015, el resultado de operación consolidado sumó \$5,640 millones de Pesos, equivalente a un incremento de 26.2% respecto al año 2014 donde la utilidad de operación alcanzó \$4,470 millones de Pesos.

El incremento por \$1,170 millones de pesos en utilidad de operación durante 2015 se debe principalmente al incremento en la utilidad bruta, que fue parcialmente compensado con el incremento en gastos de operación.

En el 2014, el resultado de operación consolidado sumó \$4,470 millones de Pesos, equivalente a un incremento de 6.7% respecto al año 2013 donde la utilidad de operación alcanzó \$4,188 millones de Pesos.

El incremento por \$282 millones de pesos en utilidad de operación durante 2014 se debe principalmente al efecto de deterioro de marcas presentado en 2013 por \$132 millones de pesos.

Utilidad de Operación*	Al 31 de diciembre de			Cambio %	
	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs '14
Consolidado	4,188	4,470	5,640	6.7%	26.2%
% / Venta Neta	9.7%	9.9%	11.7%	0.2%	1.8%

* Millones de Pesos

Resultado Integral de Financiamiento

Los ingresos financieros netos en el 2015 presentaron una variación positiva de \$62 millones de Pesos para cerrar con una ganancia de \$138 millones de Pesos en comparación con \$76 millones de Pesos del mismo periodo de 2014. Dicha variación es atribuible a que durante 2015, se tuvo una pérdida derivada de la operación con instrumentos financieros por \$34 millones de pesos, que comparada con la pérdida de \$120 millones de pesos en 2014 genera una variación positiva por \$86 millones de Pesos, a la variación desfavorable de \$21 millones de Pesos en los intereses netos y a una variación negativa de \$2 millones de pesos en el resultado cambiario como resultado de la depreciación del peso frente al Dólar.

Los ingresos financieros netos en el 2014 presentaron una variación positiva de \$15 millones de Pesos para cerrar con una ganancia de \$76 millones de Pesos en comparación con \$61 millones de Pesos del mismo periodo de 2013. Dicha variación es atribuible a que, durante 2014, se tuvo una pérdida derivada de la operación con instrumentos financieros por \$120 millones de Pesos, mientras que durante 2013, se tuvo una utilidad por \$130 millones de Pesos, a la variación favorable de \$349

millones de Pesos en los intereses netos y a una variación negativa de \$85 millones de Pesos en la utilidad cambiaria como resultado de la depreciación del peso frente al Dólar.

Resultado Integral de Financiamiento*	Al 31 de diciembre de				
	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs '14
Consolidado	61	76	138	24.6%	81.6%
% / Venta Neta	0.1%	0.2%	0.3%	0.1%	0.1%

* Millones de Pesos

Impuesto a la Utilidad

Durante el 2015 nuestra provisión de impuesto sobre la renta fue de \$1,839 millones de Pesos, lo que representó un incremento de \$403 millones de Pesos en comparación con el año completo 2014. Lo anterior se dio como resultado principalmente al incremento de la utilidad antes de impuestos por \$1,237 millones de pesos respecto a 2014, y en menor medida a un ligero incremento de la tasa efectiva de 0.3%

Durante el 2014 nuestra provisión de impuesto sobre la renta fue de \$1,436 millones de Pesos, lo que representó un decremento de \$72 millones de Pesos en comparación con el año completo 2013. Lo anterior se dio como resultado de una combinación de dos factores, como primer factor, la utilidad antes de impuestos incrementó por \$324 millones de pesos respecto a 2013, y como segundo factor, la tasa efectiva de impuesto disminuyó en un 4.2%, este cambio se originó principalmente por la reforma fiscal, la cual requirió reconocer los efectos en los saldos finales de impuestos diferidos a diciembre 2013, esto generó un cargo a resultados e incrementó la tasa efectiva por dicho periodo.

Utilidad de Operación antes de Depreciación y Amortización (EBITDA)

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

EBITDA*	Al 31 de diciembre de:		
	2013	2014	2015
Utilidad de Operación	4,188	4,470	5,640
Depreciación y Amortización	933	1,001	1,170
Deterioro de marcas	132	-	-
EBITDA	5,253	5,471	6,810

* Millones de Pesos

Durante el 2015 el EBITDA fue de \$,6810 millones de Pesos, representando un incremento de 24.5 % respecto al 2014, donde el EBITDA fue de \$5,471 millones de Pesos. El porcentaje de EBITDA respecto a ventas netas fue de 14.1% 2015 y 12.2% para 2014. El incremento en el margen se debió principalmente a las mejoras en el margen bruto.

Durante el 2014 el EBITDA fue de \$5,471 millones de Pesos, representando un incremento de 4.2% respecto al 2013, donde el EBITDA fue de \$5,253 millones de Pesos. El porcentaje de EBITDA respecto a ventas netas fue de 12.2% para ambos años .

Al 31 de diciembre de:

EBITDA*	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs '14
Consolidado	5,253	5,471	6,810	4.2%	24.5%
% / Venta Neta	12.2%	12.2%	14.1%	0.0%	1.9%

** 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 2015, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$5,995 millones de Pesos, comparado con \$3,082 millones de Pesos para 2014, representa un incremento por \$2,913 millones de pesos. El flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$1,846 millones de Pesos, comparado con \$5,516 millones de Pesos para 2014, representa un decremento de \$3,670 millones de pesos, esto como consecuencia de las adquisiciones realizadas durante 2014 por 1,002 millones de Pesos, así como las inversiones en instrumentos financieros, donde se invirtieron 1,768 millones de pesos neto durante 2014 y generaron 470 millones de pesos, neto, durante 2015. El flujo de efectivo utilizado en actividades de financiamiento fue de \$1,572 millones de Pesos, comparado con \$596 millones de Pesos generado durante 2014, lo que representa una variación por \$976 millones de pesos. Durante 2015 la compañía pagó \$ 1,262 millones de Pesos de dividendos, mientras que, durante 2014, se realizaron pagos de deuda por 615 millones de Pesos a terceros.

Durante el periodo terminado el 31 de diciembre de 2014, el flujo de efectivo derivado de actividades de operación fue de \$3,082 millones de Pesos, comparado con \$2,054 millones de Pesos para 2013, representa un incremento por \$1,028 millones de pesos. El flujo de efectivo utilizado en actividades de inversión fue de \$5,516 millones de Pesos, comparado con \$1,188 millones de Pesos para 2013, representa un incremento por \$4,328 millones de pesos, esto como consecuencia de las adquisiciones realizadas durante 2014 por \$1,002 millones de pesos, las inversiones en instrumentos financieros, donde se invirtió \$1,768 millones de pesos durante 2014, y a las inversiones de capital, las cuales están mayormente destinadas a distribución y capacidades de producción y suman \$2,665 millones de Pesos, superando por \$1,432 millones de pesos la inversión del ejercicio 2013. El flujo de efectivo utilizado en actividades de financiamiento fue de \$596 millones de Pesos, comparado con \$6,985 millones de Pesos generado durante 2013, lo que representa una variación por \$7,581 millones de pesos. Durante 2013 la compañía obtuvo \$ 13,641 millones de Pesos, neto de gastos, una vez concluida la oferta pública inicial de acciones, los cuales fueron utilizados en parte para cubrir la deuda que se tenía, el neto de préstamos pagados a terceros durante 2013 fue por \$3,869 millones de pesos, adicionalmente durante 2013 se pagaron dividendos por \$2,412 millones de pesos.

Estructura Financiera

Al 31 de diciembre de 2015, la posición de efectivo de la Compañía incrementó en \$2,081 millones de Pesos en comparación al cierre de 2015, para cerrar en \$9,277. Esta variación es principalmente derivada de la generación de 5,995 millones de pesos de flujo operativo, en los últimos doce meses, como resultado de una mejora en la posición de capital de trabajo.

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

Al 31 de diciembre de:

Posición de Efectivo*	2013	2014	2015	'14 vs '13	'15 vs '14
Consolidado	8,463	7,196	9,277	-14.9%	28.9%
% / Venta Neta	19.6%	15.9%	19.3%	-3.7%	3.4%

**Millones de Pesos*

Al 31 de diciembre de 2015, la deuda total disminuyó 32 millones de pesos, al cerrar en 49 millones de pesos en comparación con los 81 millones de pesos al 31 de diciembre de 2014. Dicha variación es resultado de las amortizaciones pagadas en los últimos doce meses. El saldo de la deuda corresponde a arrendamientos financieros contratados para la operación de la Compañía.

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

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 2013, 2014 y 2015.

Nivel de Endeudamiento*	Al 31 de diciembre de:				
	2013	2014	2015	'14vs'13	'15 vs '14
Deuda de corto plazo	617	-	-	-100%	-%
Porción circulante de la deuda de largo plazo	29	31	32	7%	3%
Deuda de largo plazo	81	50	17	-38%	-66%
Total	727	81	49	-89%	-39%

**Millones de Pesos*

Estado de Situación Financiera

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

En el 2015 se dio un incremento neto de \$1,420 millones de Pesos en comparación con el año inmediato anterior, de los cuales el 50.7% se destinó a mejoras en propiedad planta y equipo, entre otros. El 49.3% restante de las inversiones de capital, se destinaron a mantenimiento operativo.

En el 2014 se dio un incremento neto de \$2,489 millones de Pesos en comparación con el año inmediato anterior, principalmente en los rubros de maquinaria y equipo de transporte, dentro del crecimiento, los principales proyectos estuvieron enfocados en nuevas plantas, distribución, estrategias de comercialización, capacidades de producción, entre otros.

b. Inventarios

Nuestros inventarios representaron \$3,066 millones de Pesos, \$2,784 millones de Pesos y \$2,629 millones de Pesos al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, respectivamente.

El incremento de 282 millones de pesos en la cuenta de inventarios es principalmente resultado de las oportunidades aprovechadas en algunas materias primas derivado del efecto cíclico en su producción a consecuencia del clima.

La variación en saldos que se observa del ejercicio 2013 a 2014 se atribuye al incremento en la demanda que se ve reflejado en las ventas y al mayor crecimiento que ha tenido el canal de Comercio Organizado, el cual requiere mayor número de días de inventario.

c. Proveedores

Al 31 de diciembre de 2015 el saldo fue de \$4,252 millones de Pesos, que representa un incremento del 83 % respecto al año anterior. Dicho incremento es el resultado de una mejora en la gestión del capital de trabajo.

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

d. Capital Contable

El aumento del capital contable al 31 de diciembre de 2015 por \$2,725 millones de Pesos, es principalmente por el resultado del ejercicio 2015 y los dividendos decretados por \$1,291 millones de pesos.

El aumento del capital contable al 31 de diciembre de 2014 por \$3,096 millones de Pesos, es principalmente por el resultado del ejercicio 2014.

e. Inversiones de Capital

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

Durante los últimos doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2015, se realizaron inversiones de capital por \$2,422 millones de pesos, de los cuales el 51% se destinó a crecimiento y el 49% a mantenimiento operativo.

Durante los últimos doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2014, se realizaron inversiones de capital por 3,452 millones de pesos, de los cuales el 69% se destinó a crecimiento y el 31% a mantenimiento operativo. Dentro del crecimiento los principales proyectos estuvieron enfocados en nuevas plantas, distribución, estrategias de comercialización, capacidades de producción, entre otros.

Inversiones de Capital*	Al 31 de diciembre de:				
	2013	2014	2015	14 vs '13	'15 vs '14
Consolidado	1,265	3,452	2,422	172.8%	-29.8%
% / Venta Neta	2.9%	7.6%	5.0%	4.7%	-2.6%

*Millones de Pesos

f. Dividendos

Conforme a lo decretado por nuestra asamblea general anual ordinaria de accionistas la suma de los dividendos decretados de las partes controladora y no controladora durante el ejercicio 2015 fueron de \$1,292 millones de pesos. Durante el ejercicio 2014 no se decretaron dividendos. Para el ejercicio 2013 se decretaron 946 millones de pesos.

Obligaciones Contractuales y Compromisos Comerciales

La siguiente tabla establece nuestras obligaciones contractuales y compromisos comerciales al 31 de diciembre de 2015:

Obligaciones Contractuales*	Total al 31 de diciembre	Pagos Debidos por Periodo			
		Menos de 1 año	1 a 3 Años	3 a 5 Años	Más de 5 años
Arrendamiento financiero de corto plazo	32	32	-	-	-
Arrendamiento financier	17	-	17	-	-
Total	49	32	17	-	-

*Millones de Pesos

Partes Relacionadas

Al cierre de diciembre de 2015, el saldo de partes relacionadas por pagar disminuyó por \$46 millones de pesos para cerrar en \$294 millones de pesos. En lo que se refiere a cuentas por cobrar con partes relacionadas disminuyó \$30 millones de pesos pasando de \$136 millones de pesos en 2014 a \$106 millones de pesos al 31 de diciembre de 2015.

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

Transacciones Fuera del Balance

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 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 cuatro consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la

Asamblea de Accionistas. El presidente de este comité fue designado por la Asamblea General de Accionistas.

E) ESTIMACIONES, PROVISIONES O RESERVAS CONTABLES CRÍTICAS

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

Criterios

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

Estimaciones y Supuestos

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

Deterioro de propiedad, planta y equipo

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

Recuperabilidad de los impuestos

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

Deterioro de Intangibles

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

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

Deterioro de Crédito Mercantil

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

Provisiones por demandas laborales

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

Obligaciones laborales

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

Reconocimiento de Ingresos

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

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

Dividendos

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

IV. ADMINISTRACIÓN

A) AUDITORES EXTERNOS

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2015 presentados en este Reporte Anual, fueron auditados por el despacho de contadores públicos Mancera, S.C., miembro de Ernst & Young Global, auditores independientes, conforme se establece en su informe incluido en este Reporte Anual.

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

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

Además de los servicios relativos a la auditoría de sus estados financieros, la Compañía recibe algunos servicios fiscales por un monto aproximado de \$4,249,000 Pesos que no afectan a la independencia de los auditores externos y que equivalen aproximadamente al 23% 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 2015 tuvimos operaciones con personas relacionadas de aproximadamente \$13,142 millones de Pesos netos. En el 2014, tuvimos operaciones de aproximadamente \$13,901 millones de Pesos netos. En el 2013, tuvimos operaciones de aproximadamente \$12,974 millones de Pesos netos. Los términos de estas operaciones y servicios no son menos favorables que los ofrecidos por personas no relacionadas, y tenemos acceso a otras fuentes de materiales y servicios en México y en el extranjero, en caso de que nuestras personas relacionadas dejen de ofrecérselos en términos competitivos. Para mayor información respecto a los valores mencionados, ver la Nota 8 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 de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna. 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 las transacciones y créditos relevantes que se han llevado a cabo en 2013, 2014 y 2015, entre Lala y sus partes relacionadas, todas las cuales fueron realizadas en condiciones de mercado. Esta información se presenta en la información reportada en nuestros Estados Financieros Auditados.

Saldos por cobrar con las partes relacionadas:

(miles de pesos) Por cobrar	Relación	Al 31 de diciembre de		
		2013	2014	2015
Leche Bell, S.A. de C.V.	Afiliada	8,676	6,652	1,833
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	Afiliada	11,603	25,928	6,831
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	Afiliada	-	267	267
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	Afiliada	8	10	-
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	Afiliada	39,047	-	3,480
Lala Branded Products, Inc	Afiliada	99,871	57,509	73,494
National Dairy, LLC	Afiliada	20,163	28,339	15,893
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	12,608	17,675	4,994
Total		193,883	136,380	106,792

Saldos por pagar con partes relacionadas:

(miles de pesos) Por pagar	Relación	Al 31 de diciembre de		
		2013	2014	2015
Unión de Crédito Industrial y Agropecuario de la Laguna, S.A. (UCIALSA)	Afiliada	120,381	201,988	184,227
Leche Bell, S.A. de C.V.	Afiliada	806	438	515
Fundación Lala, A.C.	Afiliada	137,657	96,783	63,939
Nuplen Comercializadora, S.A. de C.V.	Afiliada	12,748	14,264	26,295
Nuplen, S.A. de C.V.	Afiliada	160	91	92
Nuplen Producción y Servicios, S.A. de C.V.	Afiliada	173	472	471
Servicios Especiales Corporativos de la Laguna, S.A. de C.V.	Afiliada	232	1,032	3,450
Grupo Industrial Nuplen, S.A. de C.V.	Afiliada	-	25,157	6,184
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	111	112	8,938
Total		304,938	340,337	294,119

Operaciones con partes relacionadas:

(miles de pesos)	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
	2013	2014	2015
Compra de:			
Leche fluida	13,514,211	14,229,138	13,013,936
Producto Terminado	135,325	133,984	174,351
Intereses y servicios administrativos y otros	124,723	147,545	198,060
	13,774,259	14,510,667	13,386,347
Ventas de:			
Fletes, servicios y otros	895,878	409,359	255,124
Producto Terminado	146,042	98,756	23,475
Intereses	3,339	31,221	-
	1,045,259	539,336	278,599
Préstamos recibidos (pagados):			
Préstamos recibidos	659,271	87,747	-
Préstamos pagados	(904,719)	(17,558)	(34,333)

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

(miles de pesos)	Al 31 de diciembre de		
	2013	2014	2015
Beneficios a empleados a corto y largo plazo	180,083	132,389	201,834

A la fecha de este Reporte Anual, Lala no ha celebrado, en adición a las mencionadas arriba, operaciones con empresas sobre las cuales Lala detente el 10% o más de las acciones con derecho a voto. Asimismo, a la fecha, Lala no ha celebrado más transacciones que sean consideradas como operaciones con partes relacionadas, en los periodos antes mencionados.

C) ADMINISTRADORES Y ACCIONISTAS

Consejo de Administración

Nuestro Consejo de Administración está actualmente integrado por 9 consejeros y un secretario no miembro del Consejo de Administración. Cada consejero es elegido por el plazo de un año, puede ser reelegido y deberá permanecer en funciones hasta que su sucesor haya sido elegido y tomado posesión de su cargo. Los consejeros son elegidos por los accionistas en la asamblea anual. Todos los consejeros actuales fueron elegidos o ratificados en sus cargos en la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 29 de abril de 2016.

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	27
Marcelo Fulgencio Gómez Ganem	Consejero	41
José Manuel Tricio Cerro	Consejero	42
Arquímedes Adriano Celis Ordaz	Consejero	40
Juan Carlos Larrinaga Sosa Rafael Robles Miaja	Consejero	19
	Consejero independiente	3

Juan Pablo del Valle Perochena	Consejero independiente	3
Pablo Roberto González Guajardo.....	Consejero independiente	3
Blanca Avelina Treviño De Vega	Consejero independiente	1
Efraín Tapia Córdova.....	Secretario no miembro del Consejo de Administración	10

A continuación, se señala información sobre nuestros consejeros:

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

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

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

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

Arquímedes Adriano Celis Ordaz. El Ing. Celis tiene más de 39 años de experiencia en dirección general, marketing, ventas y operaciones. Es ingeniero industrial. El Ing. Celis se incorporó a LALA en 2001 como Director General cargo que mantuvo hasta principios de 2015. De 1994 a 2001, el Ing. Celis fungió como Director General de Bachoco, S.A.B. de C.V., habiendo estado a cargo de la oferta pública inicial de la compañía en 1997. Además, el Ing. Celis trabajó como Director General en Barcel, S.A. de C.V., subsidiaria de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., empresa de la que formó parte por más de 20 años.

Pablo Roberto González Guajardo. El Maestro Pablo González es graduado de la Escuela Libre de Derecho y tiene una maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Stanford. Es Director General y miembro del Consejo de Administración de Kimberly-Clark de México, empresa de productos de consumo líder en el mercado. También es Consejero de América Móvil, de Grupo Sanborns, de NPF/EUPAC/NW Funds y AMF/ICA/AMCAP/GBAL Funds of the American Funds of Capital Group y de The Conference Board. Además, forma parte del Consejo Consultivo de GE International México y del Consejo Consultivo Internacional de The Brookings Institution. Es socio fundador de Mexicanos Primero, de México, ¿Cómo Vamos? y es Presidente del Consejo de la Ciudad

y del Estado de México de UNETE, organizaciones que buscan mejorar la calidad de la educación y los resultados económicos en el país.

Rafael Robles Miaja. El licenciado Robles Miaja es abogado por la Escuela Libre de Derecho. Es socio fundador del despacho Bufete Robles Miaja, S.C. Entre otros cargos, actualmente es Consejero de Bank of America México, S.A., Institución de Banca Múltiple y/o Merrill Lynch México, S.A. de C.V., Casa de Bolsa, Secretario del Consejo de Administración de la BMV, el Indeval, Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., Grupo Aeroportuario del Sureste, S.A.B. de C.V., así como Prosecretario del Consejo de Administración de América Móvil, S.A.B. de C.V. y Teléfonos de México, S.A.B. de C.V. Adicionalmente, participa en diversas asociaciones educacionales y filantrópicas.

Juan Pablo del Valle Perochena. El Ingeniero Del Valle es Ingeniero Industrial. Inició su carrera profesional en Teléfonos de México, S.A. de C.V., donde permaneció por cuatro años. En 2001 se incorporó al grupo empresarial Kaluz (Controladora GEK, S.A.P.I. de C.V.), donde fue el encargado de proyectos inmobiliarios y el negocio Químico. Desde 2001 es consejero de Mexichem, S.A.B. de C.V. y presidente del consejo desde 2011. Actualmente es consejero de JCI inc, Elementia S.A. de C.V y Grupo Pochteca, S.A.B. de C.V. Se tituló como Ingeniero Industrial de la Universidad Anáhuac y tiene un Posgrado en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard..

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

Blanca Avelina Treviño De Vega. La licenciada Treviño es Presidente y CEO de Softtek, compañía líder de servicios de TI en América Latina. Es miembro del Consejo de Administración de Walmart de México desde 2006, miembro del consejo de Goldcorp desde 2012 y recientemente fue invitada a integrarse como miembro del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, A.C. Ha participado en foros en el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Kellogg School of Management, Harvard Business School y London Business School. Blanca realizó sus estudios en Ciencias de la Computación en el Instituto Tecnológico de Monterrey.

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

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

Funcionarios de primer nivel

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

<u>Nombre</u>	<u>Puesto</u>	<u>Años de Servicio</u>
Scot Rank Crawford	Director General	1
Gabriel Fernández Ares de Parga	Director de Administración y Finanzas	1

Ricardo Arista Puigferrat	Director Técnico	11
Antonio Hernández Astorga	Director de Operaciones	32
José Luis Chavarría Alarcón	Director de Integración	15
Rafael Garza Jáuregui	Director de Ventas Detalle y Mayoreo	40
Lucía Dourritzague San Román	Directora de Innovación Global	1
Efraín Tapia Córdova	Abogado General	8
Alejandro Zenteno Sánchez	Director de Recursos Humanos	2
Pablo Córdova Nájera	Director de Marketing	1
Renato Javier Cantú Villarreal	Director de Proyectos Especiales	1
Miguel Ángel Fuertes Bojorges	Director de Comercio Organizado	1
Gustavo Redondo Rodríguez	Director Cadena de Suministro México.	0.2

A continuación, se señala información sobre nuestros principales funcionarios:

Scot Rank. Scot cuenta con más de 21 años de experiencia en el sector de consumo y ventas detalle en México y Centroamérica. Desde el 2000 ocupó diversos puestos en Walmart, los últimos 5 años como Presidente Ejecutivo y Director General. Antes de unirse a Walmart, Scot trabajó por casi 7 años en The Coca-Cola Company, incluyendo 4 años como VP de Mercadotecnia en México. Previamente, colaboró como Director de Mercadotecnia y Director de Nuevos Negocios en Grupo Crisoba, compañía dedicada a la industria del papel, también trabajó 3 años para McKinsey & Company en México, enfocado en proyectos para fabricantes de productos de consumo y cadenas comerciales. Anteriormente, estuvo 2 años en la industria textil con Aca Joe. Scot tiene una licenciatura en biología y economía por la Universidad de California, así como una Maestría en Administración de Empresas de la misma universidad.

Gabriel Fernández Ares de Parga. El Ing. Fernández tiene más de 16 años de experiencia en el área financiera, planeación estratégica y control interno. Es ingeniero Mecánico con maestría en Ing. Mecánica por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). El Ing. Fernandez se incorporó a LALA en 2014 como su Director de Finanzas. De 1997 a 2005, trabajó para Procter & Gamble en diferentes países de Latinoamérica para en 2005 unirse al grupo Mars. En Mars, El Ing. Fernández fungió como Director de Finanzas de México para luego ser responsable de Latinoamérica. Después, emigró a Europa para ser el Director de Finanzas de Confitería para la región de Europa Continental. Finalmente, el Ing. Fernandez fungió como Vice-Presidente y Director de Finanzas de Confitería para la región de América del Norte.

Ricardo Arista Puigferrat. El Ing. Arista tiene más de 31 años de experiencia en compañías de la industria alimenticia a nivel mundial, con una amplia experiencia en la producción de lácteos. Ha sido Director de Operaciones de LALA desde febrero de 2005 y previamente ha desempeñado varios cargos ejecutivos en Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V., Nestlé México, S.A., subsidiaria de Société des Produits Nestlé, S.A., donde colaboró durante más de 20 años, desempeñando diferentes cargos en la producción de leche evaporada, leche condensada, UHT, leche en polvo, entre otros. Es Ingeniero Químico titulado por la Universidad de Autónoma de México.

Antonio Hernández Astorga. El Ing. Hernández tiene más de 29 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 14 años de experiencia en LALA, habiendo colaborado en los departamentos de Compras, Transportes, Logística y Ventas. Actualmente es nuestro Director de Logística y Servicios. Anteriormente fue Director de Ventas de la región México de LALA y para el Canal Detalle; fue también el líder en la implementación del sistema SAP para la Compañía. El Ing. Chavarría ocupó previamente diversos puestos ejecutivos en Bachoco, S.A.B. de C.V., Equipos Técnicos Profesionales, S.A., Grupo Industrial Bimbo, S.A.B. de C.V. Es Ingeniero Industrial titulado con una Especialidad en Electricidad y tiene estudios en Dirección Ejecutiva.

Rafael Garza Jáuregui. El Ing. Garza tiene más de 40 años de experiencia en LALA. Actualmente ocupa el cargo de Director Corporativo de Ventas Detalle y Mayoreo, previo a esto, se desempeñó como Director Zona Noreste, cargo que ocupó desde 1994. Además, colaboró en LALA como Gerente General de Pasteurizadora Nazas y ocupó el cargo de Superintendente de Planta. Es Ingeniero Mecánico Electricista titulado por la Universidad Autónoma de Nuevo León, con una maestría en Administración de Empresas y Diplomado en Alta Dirección de Empresas por el IPADE. Asimismo, cuenta con un Diplomado en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Lucía Dourritzague San Román. La Ing. Dourritzague tiene una amplia experiencia en el mercado de consumo, es Ingeniera Química egresada de la Universidad La Salle, fue Vicepresidenta de Planeación Estratégica en Coca Cola de México, donde desarrolló sus competencias y gestionó una sólida carrera por más de 30 años, liderando áreas de planeación, investigación de mercados, tendencias, nuevos negocios, innovación y mercadotecnia.

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

Pablo Córdoba Nájera. El Ing. Córdoba cuenta con más de 23 años de experiencia en el área de marketing de consumo tanto en México, como en Estados Unidos y Europa. Es ingeniero mecánico y eléctrico por la UNAM. Inició en el área de marketing en 1992 con Procter & Gamble México. Después de 8 años, expandió su experiencia a Europa y Estados Unidos con The Kellogg Company en donde fue responsable de marketing para cereales y snacks en España y Portugal y posteriormente para Estados Unidos. En esta última etapa, tomó el liderazgo de marketing para cafés y té en España,

con Sara Lee Southwest Company, en donde además, lideró el desarrollo de café monodosis para Europa. En su trayectoria ha estado involucrado no sólo en el desarrollo estratégico de portafolios de marcas, sino también en procesos de adquisiciones e integraciones de compañías y marcas como The Keebler Company, Sunny Delight en España y DEMB en Europa.

Renato Javier Cantú Villarreal. El Ing. Cantú, cuenta con más de 30 años de experiencia en áreas de Planeación, Mercadotecnia y Ventas en importantes compañías de alimentos, tales como Sigma Alimentos y Hygia de Mexico; es Ingeniero Mecánico Administrador con un MBA con especialidad en finanzas. Su rol en la Compañía es fundamental para el desarrollo y consolidación del mercado de embutidos.

Miguel Ángel Fuertes Bojorges. El Ing. Fuertes tiene una sólida trayectoria profesional en importantes empresas, tal es el caso de Procter & Gamble (P&G), en donde desempeñó cargos a nivel ejecutivo en México, Centroamérica y Estados Unidos, liderando innovaciones comerciales, estrategias de mercado, planes de negocio para incrementar la capacidad de ventas, mejorando la experiencia de los clientes en los diversos canales de distribución. Es Ingeniero Industrial y de Sistemas por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y cuenta con una Maestría en Administración de Negocios por la Universidad de Arkansas.

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. Actualmente, los miembros de dicho comité de auditoría son los señores Rafael Robles Miaja quien funge como Presidente, Juan Pablo del Valle Perochena, Pablo Roberto González Guajardo y Blanca Avelina Treviño de Vega, quienes fungen como miembros del Comité. Los miembros actuales del Comité de Auditoría fueron ratificados por el Consejo de Administración. Consideramos que los miembros de dicho Comité son consejeros independientes de conformidad con la LMV y que califican como expertos financieros.

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

Accionistas Principales

El Fideicomiso de Control

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

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

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

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

El Fideicomiso de Colocación

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

El control del Fideicomiso de Colocación se encuentra sujeto al acuerdo de un comité técnico integrado por los diversos grupos de fideicomitentes y las acciones en él fideicomitidas se votan en bloque, pero no necesariamente en el mismo sentido que el Fideicomiso de Control. Como es usual en este tipo de vehículos, los fideicomitentes se otorgan mutuamente un derecho preferente en caso de venta de las acciones. El Fideicomiso de Colocación tiene una duración de 15 años y puede ser revocado en cualquier momento por decisión de la mayoría de los fideicomitentes. El Fideicomiso de Colocación incluye disposiciones comunes a este tipo de contratos como son, derechos de preferencia, limitaciones de venta, entre otros.

El Fideicomiso de Colocación tiene una tenencia accionaria del 22.3% de nuestro capital social y, por lo tanto, puede entenderse que tiene influencia significativa en LALA. Algunos de nuestros miembros del consejo de administración, incluyendo a nuestro Presidente, el Ing. Eduardo Tricio Haro, son accionistas beneficiarios en dicho Fideicomiso de Colocación. Hasta donde es de nuestro conocimiento, ningún accionista es beneficiario, a través del Fideicomiso de Colocación, de más del 10% de nuestro capital social.

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

Algunos de nuestros consejeros, accionistas beneficiarios, a través del Fideicomiso de Control y del Fideicomiso de Colocación, respectivamente, mantienen más del 1% y menos del 10% del capital social, incluyendo a nuestro Presidente del Consejo de Administración y miembros de su familia

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

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

Accionista	Acciones	
	Cantidad	%
Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16837-6 (Fideicomiso de Control)	1,361,210,000	55%
Banco Nacional de México, S.A. en su carácter de fiduciario del Fideicomiso número 16885-6 (Fideicomiso de Colocación)	554,136,060	22%
Accionistas minoritarios	14,432,000	0.5%
Acciones en el mercado	546,154,051	22%
Total	2,475,932,111	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 dos centenarios, por cada sesión del Consejo a la que asista, además de otorgársele un seguro de gastos médicos mayores para él y sus familiares directos.

Para el 2015, el monto total de la remuneración pagada a nuestros consejeros asciende a dos centenarios por junta asistida para cada uno de los miembros del Consejo de Administración y a los funcionarios de primer nivel asciende a aproximadamente \$201 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 beneficios anuales para atraer y retener a sus funcionarios de primer nivel, alineado con la generación de valor para la empresa, como lo son: (i) un incentivo económico o bono que permite mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva y con capacidad competitiva para LALA;

y (ii) un plan de compra de acciones para funcionarios de primer nivel, que tiene como propósito de alinear los intereses de los accionistas y de los participantes del Plan, a través del cumplimiento de los mandatos estratégicos y objetivos de negocio de LALA, a fin de propiciar una cultura de alto desempeño; este plan es administrado por un Fideicomiso de Administración, a través de su comité técnico y fue aprobado el pasado 29 de junio de 2015 por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Lo anterior, fomenta la obtención de resultados financieros sostenibles, a través de un liderazgo basado en una cultura de valores y alineado a los mandatos estratégicos de la Compañía.

Código de Conducta

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

En 2013 se revisó y actualizó el Código de Conducta e impartimos 64,503 horas de capacitación a nuestros colaboradores en temas relacionados al mismo. En 2015 se implementó un plan de reforzamiento para asegurar el apego de nuestros grupos de interés al código.

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

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

D) ESTATUTOS SOCIALES Y OTROS CONVENIOS

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

General

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

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

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

Derechos de Voto y Asambleas de Accionistas

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

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

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

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

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

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

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

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

Quórum

Para que una asamblea general ordinaria de accionistas se considere legalmente instalada en virtud de primera convocatoria, deberá estar representado, en la asamblea por lo menos el 50% de

las acciones ordinarias de la Compañía y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en dicha asamblea. En caso de segunda o ulterior convocatoria, la asamblea general ordinaria de accionistas se considerará legalmente instalada cualquiera que sea el número de acciones representadas en dicha asamblea y sus resoluciones serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de las acciones representadas en la misma.

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

Dividendos y Distribuciones

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

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

Cambios al Capital Social

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

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

Disolución o Liquidación

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

Registro y Transferencia

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

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

Derecho de Suscripción Preferente

Conforme a la ley mexicana y los estatutos de la Compañía, nuestros accionistas tienen derechos de suscripción preferente respecto de todas las emisiones de acciones o aumentos de capital social, salvo por ciertas excepciones. Generalmente, si la Compañía emite acciones de capital social adicionales, los accionistas tienen derecho a suscribir el número de nuevas acciones de la misma serie que resulte suficiente para que dicho tenedor pueda conservar su mismo porcentaje de participación accionaria en acciones de dicha serie. Los accionistas deberán ejercer sus derechos de preferencia en los periodos de tiempo que se establezcan en la asamblea que apruebe la emisión de acciones adicionales en cuestión. Este periodo no podrá ser menor a 15 días naturales después de la publicación del aviso correspondiente en la gaceta oficial del domicilio social de la sociedad o en un periódico de amplia circulación en el domicilio social de la Compañía.

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

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

Ciertas protecciones para los Accionistas Minoritarios

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

1. Los titulares de cuando menos el 10% del total del capital accionario en circulación con derecho a voto pueden: requerir que se convoque a una asamblea de accionistas; solicitar que las resoluciones con relación a cualquier asunto del cual no fueron suficientemente informados, se aplacen; y nombrar o revocar un miembro del consejo de administración y un miembro suplente del consejo de administración;

2. Los titulares de cuando menos el 20% del capital accionario en circulación pueden oponerse judicialmente a las resoluciones adoptadas en una asamblea de accionistas, siempre y cuando se cumplan ciertos requisitos establecidos en la legislación mexicana, estas disposiciones raramente han sido invocadas en México y por lo tanto, es incierto como un tribunal competente las pudiera hacer valer; y

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

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

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

Restricciones a Ciertas Transmisiones

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

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

Las medidas antes descritas anteriormente no aplicarán a transmisiones que se realicen mediante uno o más de los siguientes actos: (a) la adquisición de acciones por, o afectación a fideicomisos de accionistas de la Compañía previamente a la oferta pública inicial de sus acciones; (b) transmisiones realizadas dentro del patrimonio de los fideicomisos a que se refiere el inciso (a) anterior, siempre y cuando no se trate de enajenaciones u otras disposiciones a favor de terceros que no sean parte de dichos fideicomisos; (c) transmisiones a herederos o legatarios por sucesión legítima o testamentaria, ya sean personas físicas o morales; (d) donaciones, ventas y/o cualquier forma de transmisión a, o a favor de cónyuges, hermanos o con quienes exista un parentesco por consanguinidad en línea recta ascendente o descendente, 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 descendente 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 Consejo tiene la facultad, entre otras, de establecer planes de compensación para los ejecutivos.

Limitaciones a Derechos Corporativos

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

Otras prácticas de Gobierno Corporativo

Con el objeto de fortalecer nuestras prácticas de gobierno corporativo, LALA se apega al Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial. En cumplimiento con los lineamientos establecidos en el Código de Mejores Prácticas Corporativas,

nuestro Consejo de Administración sesiona por lo menos cuatro veces al año y los consejeros tienen acceso a la información de LALA para tomar decisiones informadas durante las sesiones del Consejo de Administración.

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

V. MERCADO DE CAPITALES

A) ESTRUCTURA ACCIONARIA

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

	Acciones	Clase	Serie	Parte del Capital Social
Acciones suscritas y pagadas	2,475,932,111	I	“B”	Fija
Acciones en tesorería	87,388,889	I	“B”	Fija
Total	2,563,321,000	I	“B”	Fija

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

B) COMPORTAMIENTO DE LA ACCIÓN EN EL MERCADO DE VALORES

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

Desde la fecha de registro y hasta el cierre de 2015, las acciones de LALA han presentado una bursatilidad alta, conforme a los cálculos de la muestra de las 55 emisoras elegibles para el cálculo del IPC de acuerdo a datos publicados por la BMV.

Como resultado de lo anterior, en agosto de 2014, ingresamos a la muestra anual que integra el Índice de Precios y Cotizaciones de la BMV. Asimismo, ingresamos al IPC de Sustentabilidad de la BMV para el periodo de enero de 2015 a febrero de 2016.

El promedio diario de volumen operado al 31 de diciembre de 2015, equivale a \$69.38 millones de Pesos con un decrecimiento de la acción del 40.94% comparado con el cierre de 2014. A continuación, se presenta una tabla con el comportamiento de la acción:

MES	VOLUMEN OPERADO	MÍNIMO	MÁXIMO	CIERRE
Enero 2015	32,900,121	\$27.21	\$30.13	\$29.29
Febrero 2015	31,404,299	\$28.82	\$30.24	\$29.82
Marzo 2015	53,127,125	\$28.80	\$31.50	\$30.95
Abril 2015	36,652,431	\$29.96	\$32.02	\$31.07
Mayo 2015	32,112,688	\$31.95	\$33.37	\$32.01
Junio 2015	38,728,091	\$32.26	\$34.14	\$32.79
Julio 2015	34,986,159	\$32.95	\$37.85	\$37.28

Agosto 2015	44,530,971	\$34.15	\$38.29	\$37.85
Septiembre 2015	44,979,461	\$36.93	\$39.94	\$39.94
Octubre 2015	59,648,950	\$40.31	\$44.66	\$42.21
Noviembre 2015	35,214,169	\$40.24	\$43.88	\$40.24
Diciembre 2015	44,616,666	\$39.34	\$41.77	\$40.07

Cobertura de Analistas

A la fecha del presente Reporte Anual, la emisora contaba con las siguientes 19 coberturas de analistas de las siguientes casas de bolsa: J.P. Morgan, Morgan Stanley, BBVA Bancomer, Barclays, Citigroup, Goldman Sachs, Santander, Credit Suisse, UBS, Bank of America Merrill Lynch, Scotiabank, BTG Pactual, Itaú BBA, Vector Casa de Bolsa, GBM Grupo Bursátil Mexicano, INVEX Banco, Intercam, Actinver y Banorte-Ixe.

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

Conforme la Política de Tesorería de LALA, se permite el uso de instrumentos financieros derivados y no derivados únicamente para efectos de cobertura de exposiciones a 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 política de Tesorería expresa de forma detallada qué tipo de derivados, plazos y evidencia deben documentarse para el cierre de cualquier operación.

Asimismo, la Política de Tesorería, en ningún momento permite la celebración de instrumentos derivados, como operación con fines de negociación o especulación.

Con fecha 1 de agosto de 2014, LALA suscribió un contrato para celebrar operaciones derivadas con Banco J.P. Morgan, S.A., Institución de Banca Múltiple, J.P. Morgan Grupo Financiero. En esa misma fecha, celebró una operación *forward* con vencimiento a un año, en las que la institución financiera comprará a LALA un total de US\$100,000,000.00, Estos instrumentos financieros no cotizan en mercados públicos, por lo que no existen fuentes de información pública donde puedan ser consultados sus valores en el tiempo, esta operación se liquidó anticipadamente el día 15 de mayo del 2015: El valor justo de este instrumento, al 31 de diciembre de 2015, representó una pérdida de a \$163,850 millones de Pesos importe que se reconoció como parte del resultado integral del financiamiento a esa fecha

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

B) COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LOS ACTIVOS SUBYACENTES

Descripción de los Activos Subyacentes

Con fecha 1 de agosto de 2014, LALA suscribió un contrato para celebrar operaciones derivadas con Banco J.P. Morgan, S.A., Institución de Banca Múltiple, J.P. Morgan Grupo Financiero. En esa misma fecha, celebró una operación *forward* con vencimiento a un año, en las que la institución financiera comprará a LALA un total de US\$100,000,000.00, Estos instrumentos financieros no cotizan en mercados públicos, por lo que no existen fuentes de información pública donde puedan ser consultados sus valores en el tiempo, esta operación se liquidó anticipadamente el día 15 de mayo del 2015: El valor justo de este instrumento, al 31 de diciembre de 2015, representó una pérdida de a \$163,850 millones de Pesos importe que se reconoció como parte del resultado integral del financiamiento a esa fecha

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, El 22 de mayo de 2014, esta operación fue cancelada anticipadamente, generando una utilidad de \$46,187, importe que fue reconocido como parte del costo integral de financiamiento.

Con fecha 1 de agosto de 2014, LALA celebró una operación forward con Banco J.P. Morgan, S.A., Institución de Banca Múltiple, J.P. Morgan Grupo Financiero con vencimiento a un año. El valor justo de este instrumento, al 31 de diciembre de 2015, representó una pérdida de a \$163,850 millones de Pesos.

Durante 2015, LALA no celebró ninguna operación o instrumento financiero derivado.

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 y la Valoración de Mercado (MTM) de los principales bancos publicada en BLOOMBERG al cierre de mes.

D) OTRA INFORMACIÓN

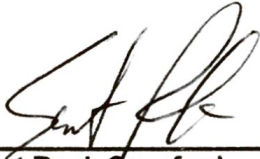
A la fecha no contamos con información relevante adicional sobre los instrumentos financieros derivados de la Compañía.

VII. PERSONAS RESPONSABLES

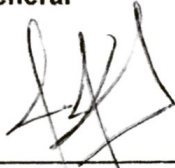
Directores de la Emisora

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

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



Por: Scot Rank Crawford
Cargo: Director General



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



Por: Efraín Tapia Córdova
Cargo: Abogado General

Auditor Externo

Grupo Lala, S.A.B. de C.V.
Calzada Lázaro Cárdenas 185
Parque Industrial Lagunero
Gomez Palacio, Durango
C.P. 35077 México

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 2015, 2014 y 2013, fueron dictaminados con fecha 18 de abril de 2016, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

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

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

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



C.P.C. Cesar M. Dominguez Quintana
Socio y Representante Legal