



CONSTRUIR UNA EMPRESA
sustentable,
ALTAMENTE *productiva* Y
PLENAMENTE *humana*



INFORME ANUAL INTEGRADO 2016

CONTENIDO

1

Acerca de Grupo Bimbo

4

In Memoriam

5

Nuestras creencias

6

Relevantes de 2016

9

Grupo Bimbo Hoy

12

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y Director General

16

La oportunidad: nuestro mercado e industria

18

Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana

21

Manejo de riesgos

22

Nuestros grupos de interés

27

Estrategia de Sustentabilidad

29

Una empresa Sustentable: por tu Bienestar

48

Una Empresa Sustentable: Por nuestro Planeta

70

Una Empresa Sustentable: por nuestras Comunidades

83

Una empresa sustentable: por nuestros Colaboradores

97

Gobierno corporativo

105

Acerca de este reporte

106

Análisis de desempeño

112

Índice de contenidos GRI G4

119

Estados financieros consolidados

187

Contacto

ACERCA DE GRUPO BIMBO

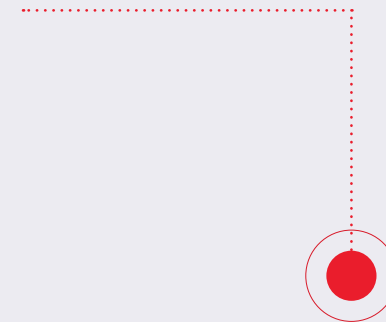
G4-3, G4-4, G4-6, G4-8

Grupo Bimbo es la empresa de panificación más grande del mundo¹ con ventas por \$13,506 millones² de dólares americanos en 2016. Producimos y distribuimos pan de caja fresco y congelado, bollos, galletas, pastelitos, *english muffins*, *bagels*, productos empacados, tortillas, botanas saladas y confitería, entre otros; en 22 países de América, Europa y Asia. Nuestras acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) bajo la clave de pizarra BIMBO y en el mercado extrabursátil de los Estados Unidos de América a través de un programa de ADR Nivel 1, bajo la clave de pizarra BMBOY. Somos parte del Índice de Precios y Cotizaciones (IPC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV); del Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y del FTSE4Good *Emerging Index*.

¹ Fuente: IBISWorld Global Bakery Goods Manufacturing Report, agosto 2016

² 1 dólar estadounidense = 18.66 pesos; tipo de cambio promedio del 2016

Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana



Este es nuestro Propósito, a través del cual reflejamos el compromiso esencial de nuestros fundadores de crear valor para los grupos de interés de hoy y de generaciones venideras. Se manifiesta en nuestras queridas y perdurables marcas, y operaciones eficientes y de bajo costo; en nuestra cultura de innovación y mejora continua, pero, sobre todo, en nuestra gente.

IN MEMORIAM



Con profundo pesar, pero agradecidos por su legado, lamentamos el fallecimiento de uno de los fundadores de Grupo Bimbo, Don Lorenzo Servitje Sendra, el pasado 3 de febrero de 2017, a la edad de 98 años.

Don Lorenzo fundó Grupo Bimbo en 1945 junto con Jaime Jorba, José Mata, Jaime Sendra y Alfonso Velasco. La Compañía inició con diez vehículos, una marca, cuatro productos y 38 colaboradores, de quienes el primero fue su hermano Roberto Servitje. Don Lorenzo ocupó los puestos de Gerente, Director General y Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bimbo. Fue Presidente del Consejo de Administración de 1980 a 1994. Desde entonces continuó siendo una fuente de inspiración para la empresa hasta el día de su fallecimiento.

Siempre tuvo un gran amor por México y por cada país en el que tenemos operaciones; consideró que cada uno de ellos tiene grandes oportunidades y gente capaz de alcanzar el éxito.

Grupo Bimbo continúa promoviendo los valores y la Filosofía que Don Lorenzo infundió hace más de 70 años. Lo recordaremos siempre como un gran hombre, líder y fuente de inspiración.

MISIÓN

Alimentos deliciosos y nutritivos
en las manos de todos.

VISIÓN

En 2020 transformamos la industria de
la panificación y expandimos nuestro
liderazgo global para servir mejor a más
consumidores.

NUESTRAS CREENCIAS

G4-4, G4-6, G4-8

- Valoramos a la persona
- Somos una comunidad
- Conseguimos resultados
- Competimos y ganamos
- Somos operadores eficaces
- Actuamos con integridad
- Trascendemos y permanecemos
en el tiempo



Crecimiento orgánico de los volúmenes y de la participación de mercado en categorías y marcas clave

Cierre de la adquisición de Panrico en España y Portugal y de dos negocios de pan congelado en Latinoamérica

Contracción de 10 puntos base en el margen neto mayoritario debido a un aumento en la tasa efectiva y a cargos no monetarios

Exitosa colocación de Certificados Bursátiles por \$8,000 millones de pesos mexicanos con vencimiento en 2026



Mayor productividad en la cadena de suministro y logística, logrando ahorros por más de \$170 millones de dólares americanos



Crecimiento de doble dígito en: ventas netas 15%, utilidad de operación 28% y UAFIDA ajustada 25%



Implementación de un programa de *American Depositary Receipts* (ADR) Nivel 1 en los Estados Unidos de América, bajo la clave de pizarra BMBOY



RELEVANTES DEL 2016



Eficiencias en el uso de materias primas y reducción de desperdicio por más de 12%



123 plantas fueron certificadas al cumplir con los estándares de la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI por sus siglas en inglés)



Desarrollo interno de 350 vehículos eléctricos, parte de nuestra flotilla actual



Participación récord en nuestra segunda *Global Energy Race*: 36 ciudades, 21 países y +79,000 participantes. + 1 millón de rebanadas de pan fueron donadas a bancos de alimento locales



Grupo Bimbo fue incluido en el *FTSE4Good Emerging Index*, el cual mide el desempeño de compañías que cuentan con sólidas prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG)



Nombrada una de las empresas con mayor ética a nivel global, en 2017, por el *Ethisphere Institute*

FINANCIEROS (millones de pesos mexicanos, excepto UPA)

Ventas netas consolidadas

252,141

vs 219,186 en 2015
15.0% incremento

Utilidad de operación

18,084

vs 14,121 en 2015
28.1% incremento

Utilidad neta mayoritaria

5,898

vs 5,171 en 2015
14.1% incremento

Utilidad por acción (pesos)

1.25

vs 1.10 en 2015

UAFIDA Ajustada

29,298

vs 23,369 en 2015
25.4% incremento

Capitalización de Mercado
al 31 de diciembre

221,097

AMBIENTAL G4-9, G4-10, G4-LA6, G4-EC1

Consumo de electricidad (kWh/ton)

231.97

vs 233.23 en 2015
reducción del 1%

Consumo de agua (m³/ton)

1.0415

vs 1.1120 en 2015
reducción del 6.3%

56%

del desperdicio en nuestros procesos
de producción fue reciclado

SOCIAL

Total de colaboradores
a nivel global

130,913

vs 127,152 en 2015
3.0% incremento

Tasa de frecuencia
de accidentes*

2.0

vs 2.1 en 2015
reducción del 5.0%

Donativos (millones de pesos)

114.6

vs 90 en 2015
27.3% incremento

Proyectos Buen Vecino

129

vs 116 en 2015
11.2% incremento

* Frecuencia de accidentes con relación al tiempo laborado del colectivo de trabajadores en un año (no incluye accidentes de primeros auxilios)



Marinela®

GRUPO BIMBO HOY

Somos una empresa global de consumo de productos con marca y líder en la industria de la panificación

G4-9

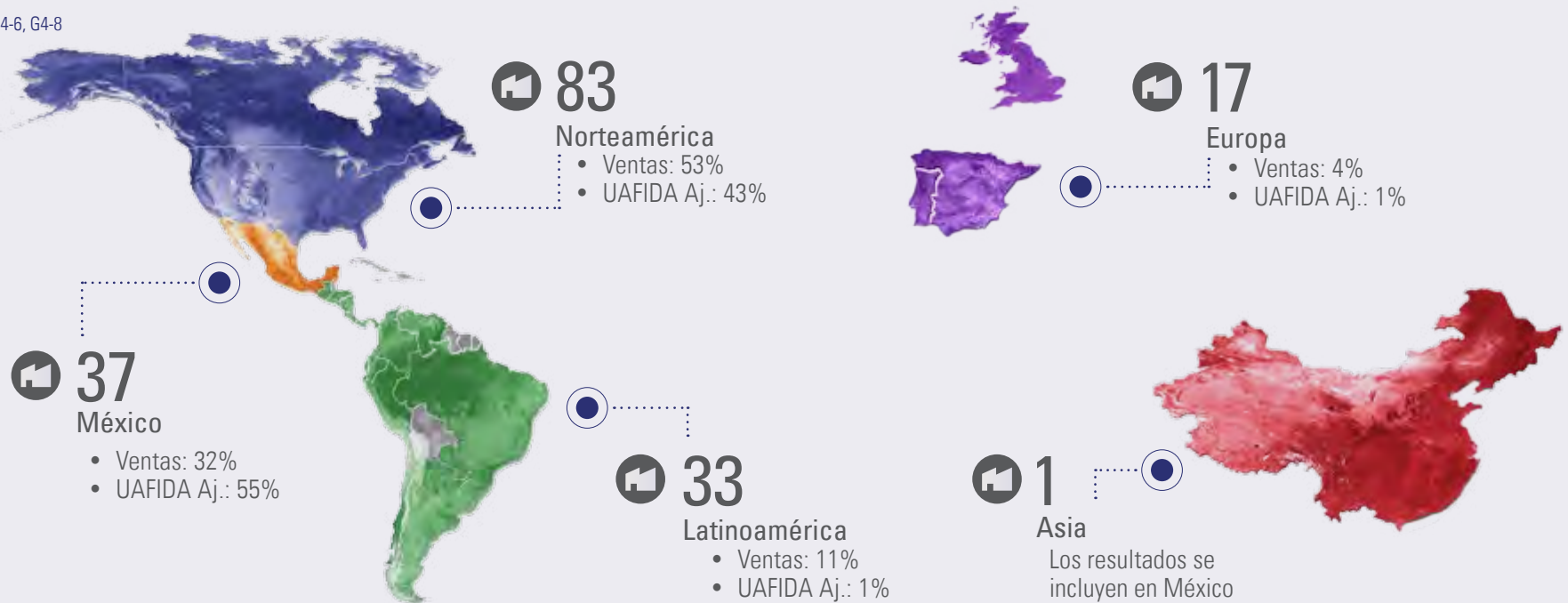
NUESTRA
PRESENCIA

 **171**
plantas

+130,000
colaboradores

 **+2.7**
millones de puntos de venta

G4-6, G4-8



PRINCIPALES CATEGORÍAS

G4-4



NUESTRAS PRINCIPALES MARCAS





MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECTOR GENERAL



G4-1, G4-2

Estimados Accionistas,

A nombre del Consejo de Administración y del equipo de la Dirección General, es un gusto reportar un año en el que tuvimos buenos resultados operativos y financieros, mejoramos nuestro perfil internacional, fortalecimos nuestras marcas y nuestra participación en categorías clave.

Lanzamos una nueva y ambiciosa Visión 2020, buscando *transformar la industria de la panificación y expandir nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores*. Renovamos nuestras Creencias y nuestro Propósito, y definimos Objetivos Transformacionales, alineados a nuestras principales Capacidades.

Nuestras prioridades en el 2016 fueron: el crecimiento orgánico, el incremento en participación de mercado, la rentabilidad sostenible y la eficiencia organizacional. En todas tuvimos avances importantes.

Quisiera destacar los siguientes relevantes:

- El crecimiento de 1.9% en los volúmenes y una mayor participación de mercado en categorías clave, soportado en parte por la inversión en nuestras marcas globales, emergentes y regionales.

- Durante el 2016, nuestra marca Thomas' superó los mil millones de dólares estadounidenses en ventas a valor menudeo, ubicándose como una de las cinco marcas de mayor venta en el Grupo.
- Realizamos tres adquisiciones que fortalecen nuestra presencia internacional. Dos en la categoría de pan congelado: *Panettiere* en Colombia y el negocio de General Mills en Argentina; así como Panrico, que renombramos Donuts Iberia al desinvertir la categoría de panes salados. Esta última adquisición, duplica nuestro tamaño y amplía el portafolio de productos en la península ibérica.
- Con el fin de ser un productor de bajo costo y continuar con nuestro compromiso con los consumidores, llevamos a cabo algunas acciones:
 - » Mayor productividad en la cadena de suministro y logística, logrando ahorros por más de 170 millones de dólares estadounidenses.
 - » Inauguramos una planta en Córdoba, Argentina, que nos acerca a los consumidores más allá de las ciudades principales de este país.
 - » Instalamos una nueva línea de pan de gran volumen en Río de Janeiro.

- » Logramos un mejor aprovechamiento de las materias primas y una reducción del desperdicio de más de 12%.
- » Lanzamos la iniciativa de Presupuesto Base Cero (metodología para gestionar nuestros gastos de forma más eficiente), que paulatinamente será replicada en todas nuestras operaciones.
- Con el objetivo de mejorar nuestra posición competitiva y optimizar la huella de manufactura, cerramos tres plantas, una en Estados Unidos y dos en Canadá, además de que reubicamos algunas líneas de producción.
- Nuestra inversión en capital superó los 650 millones de dólares estadounidenses.
- En Investigación y Desarrollo, la inversión se destinó básicamente a innovación. El desarrollo interno de 350 vehículos eléctricos de nuestra flotilla, así como el lanzamiento de nuevos productos: el pastelito *Latte*, la introducción del pan *Artésano* en la mayoría de nuestros mercados y *The Rustik Bakery*, entre otros. Cabe destacar, que el 14% de nuestras ventas totales provienen de lanzamientos de los últimos 24 meses.
- Fortalecimos nuestra plataforma de Gestión de Talento para brindar mayor visibilidad y desarrollo a todos nuestros colaboradores. En Diversidad e Inclusión, capacitamos a más de 7 mil colaboradores, sumando más de 13,500 desde que comenzó la iniciativa.
- Para fortalecer la cultura de Cumplimiento Normativo, logramos capacitar a alrededor de 100 mil colaboradores en materia de integridad y mejoramos nuestros sistemas de control y procesos de auditoría interna. Obtuvimos el premio *World's Most Ethical Company*, otorgado por *Ethisphere Institute*, como una de las empresas con mayor reputación ética a nivel mundial.
- Tuvimos cambios en nuestro Consejo de Administración. Henry Davis, quien fue Consejero durante 17 años, así como Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, cumplió la edad de retiro y María Luisa Jorda se integró como nueva Consejera.
- Nuestro compromiso por generar estilos de vida saludable, se vio reflejado en eventos como Futbolito Bimbo, en el cual participaron más de 77 mil niñas y niños en seis países. Asimismo, llevamos a cabo nuestra segunda carrera "*Global Energy Race*", con más de 79 mil participantes en 36 ciudades de 21 países, obteniendo el Récord Guinness del mayor número de ciudades que participan simultáneamente. Donamos un millón de rebanadas de pan a diversos bancos de alimentos.
- A pesar de la dinámica de la industria que cambia constantemente y las condiciones macroeconómicas que siguen siendo complicadas en algunos de nuestros mercados, obtuvimos buenos resultados durante el año.
 - » En México, logramos un cambio de tendencia en la categoría de pan dulce; en Norteamérica, crecimiento de nuestras marcas estratégicas y una expansión importante del margen de UAFIDA ajustada; en Latinoamérica, el buen desempeño de los volúmenes y las ventas en moneda local en la mayoría de los países. Finalmente, en Europa, la adquisición de Panrico, que generó una UAFIDA ajustada positiva por primera vez desde 2011.
 - » Las ventas netas consolidadas aumentaron 15%, para totalizar \$252,141 millones, reflejando un beneficio por el tipo de cambio en Norteamérica, Latinoamérica y Europa, el crecimiento orgánico en México y la adquisición de Panrico.

- » La expansión del margen bruto de 70 puntos base fue impulsada por menores costos de las materias primas en Norteamérica, Latinoamérica y Europa.
- » La utilidad de operación creció 28.1% a \$18,084 millones, con una expansión de 80 puntos base en el margen, para ubicarse en 7.2%.
- » La UAFIDA ajustada creció 25.4% a \$29,297 millones, resultando en un margen de 11.6%. La utilidad neta mayoritaria creció 14.1% a \$5,899 millones y la contracción del margen de 10 puntos base fue reflejo de una tasa efectiva más alta y algunos cargos no monetarios.
- » El balance permanece sólido y flexible. La deuda total al 31 de diciembre de 2016 fue de \$82,500 millones, en comparación con \$67,761 millones al 31 de diciembre de 2015. Este incremento es reflejo de la revaloración del dólar estadounidense de 20%. La razón de la deuda total a UAFIDA ajustada fue de 2.8 veces, comparado con 2.9 veces al 31 de diciembre de 2015.
- » Colocamos exitosamente Certificados Bursátiles en el mercado mexicano por \$8,000

millones con un plazo de 10 años, que pagan un interés fijo anual de 7.56%. Los recursos provenientes de la transacción se utilizaron para refinanciar un crédito comprometido revolvente de largo plazo.

- A fin de impulsar la estrategia de sustentabilidad, se formó el Comité Central de Sustentabilidad. Además de continuar reportando nuestro desempeño a través de los cuatro pilares (Bienestar, Planeta, Comunidad y Colaboradores), busca que la sustentabilidad forme parte integral de la manera en que pensamos, decidimos y operamos.
- Desde 2014, formamos parte de la Red del Pacto Mundial de Naciones Unidas, sumándonos al cumplimiento y respaldo de los 10 principios que establece la iniciativa. Durante 2016 continuamos trabajando en los programas de Grupo Bimbo que contribuyen a estos principios sumando valor. Nos sentimos orgullosos de ir más allá al haber sido parte del comité de definición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Red México. Hoy, el compromiso de nuestra empresa, acoge varios de los temas que plantean estos objetivos, pues estamos convencidos de que, al formar un frente común, tener una visión ecológica, y generar conciencia colectiva, alcanzaremos

un cambio profundo en la dinámica de bienestar, dignidad y salud de la población mundial. Con ello, haremos tangible el concepto de desarrollo sostenible y lograremos un mundo más equitativo y justo para todos.

A pesar de nuestro tamaño y perfil global, seguimos motivados por las oportunidades del mercado. Nuestra industria sigue siendo altamente fragmentada y las bajas tasas de penetración en los hogares representan un reto para el crecimiento futuro.

Como decía Don Lorenzo, el éxito de la empresa no es de una sola persona, todos aportamos “nuestro granito de harina”. Agradezco el trabajo y compromiso de nuestros más de 130,000 colaboradores, quienes contribuyen diariamente a nuestro Propósito de *construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana*.

Daniel Servitje

Presidente del Consejo de Administración y Director General

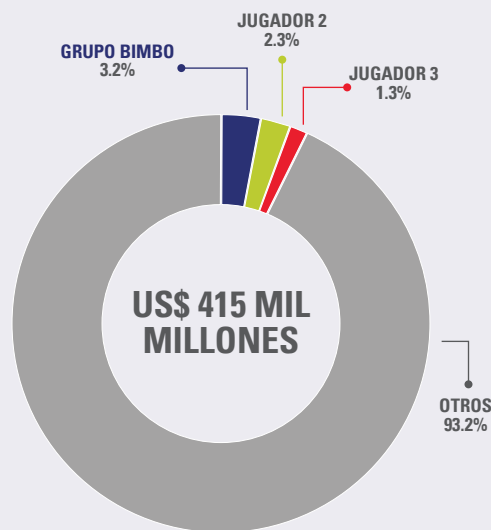


LA OPORTUNIDAD: NUESTRO MERCADO E INDUSTRIA

G4-DMA Presencia en el mercado

PANORAMA DE LA INDUSTRIA

Participamos en la industria global de la panificación cuyo valor es de más de US\$400 mil millones, en términos de ventas. A pesar de que mantenemos una posición de liderazgo, contamos con menos del 5% de participación de este altamente fragmentado mercado, en el cual las panaderías artesanales y locales ocupan un lugar relevante.



Grupo Bimbo representa el **3.2%** del mercado global

Dentro de los factores que impulsan el crecimiento se encuentran, la consolidación de la industria, la penetración de mercado y la creciente incorporación de alimentos empacados y con marca en la

dieta de los consumidores, además, operamos solamente en 22 de más de 190 países que cuentan con una industria de pan empacado.

Asimismo, participamos en la industria de *snacks*, aun y cuando nuestra presencia es relativamente pequeña, esta categoría diversifica nuestro portafolio de productos, agrega valor a nuestros canales de venta, expande nuestra base de consumidores y nos da acceso a distintas ocasiones de consumo. El crecimiento en ciertos sectores y regiones geográficas de esta industria rebasa por mucho el de la categoría de alimentos y bebidas en su totalidad.

DINÁMICA DE LA INDUSTRIA Y TENDENCIAS DEL CONSUMO

Mientras que el consumo de pan de caja tradicional se ha desacelerado en algunos mercados maduros tales como Norteamérica y Europa, se espera que la demanda en mercados como Latinoamérica, Asia, Medio Oriente y África continúe incrementándose, debido a factores como el aumento en el ingreso disponible y a los cambios en los hábitos de consumo. La demanda de *snacks* ha crecido ya que hoy existen más opciones entre marcas y variedades; además de que se ha incrementado el consumo de alimentos entre comidas. Las mega-tendencias continúan desarrollando ambas industrias:

- Productos de conveniencia, listos para consumirse
- Consumo responsable: auténtico, "mejor para ti", artesanal, etiquetas limpias, "todo natural", orgánico y control de porciones
- Indulgencia
- Calidad superior
- Autenticidad, variedad y diferenciación
- Nuevos ingredientes y biotecnología

LA OPORTUNIDAD

La diversificación geográfica de Grupo Bimbo abarca desde mercados desarrollados hasta aquellos con alto potencial de crecimiento, con una sólida posición de liderazgo en cada uno de ellos. Nuestra presencia global en 22 países es una ventaja competitiva y nos permite compartir productos, intercambiar procesos y mejores prácticas entre las diversas organizaciones. De igual manera, el tamaño y escala de nuestras operaciones nos proporcionan una ventaja natural para mitigar algunos de los retos inherentes a la industria. Contamos con los recursos necesarios para invertir en: investigación de mercado y del consumidor; desarrollo e innovación de productos; seguridad alimentaria y controles de calidad; plataformas de publicidad, mercadotecnia y ventas; y desarrollo de talento. Asimismo, al seguir desarrollando nuestras marcas globales, nacionales y regionales, podemos aprovechar diversas oportunidades entre mercados, en términos del desarrollo de la categoría, al mismo tiempo que nuestra plataforma de producción y distribución fortalece la rentabilidad y la penetración de mercado.

*Fuente: IBISWorld Global Bakery Goods Manufacturing Report, agosto 2016



CONSTRUIR UNA EMPRESA SUSTENTABLE, ALTAMENTE PRODUCTIVA Y PLENAMENTE HUMANA

Estamos trabajando para transformar la industria de la panificación y expandir nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores. Para ello, apalancamos nuestras cinco Capacidades Clave:

1 EL COMPROMISO DE NUESTROS COLABORADORES CON LA VISIÓN

G4-DMA Salud y Seguridad en el trabajo
G4-LA6, G4-LA12

Nuestros colaboradores contribuyen con su tiempo, talento y compromiso.

Con el objetivo de ser el lugar preferido para trabajar en nuestra industria, debemos liderar con seguridad y excelencia en salud organizacional.

Continuamente monitoreamos y medimos la satisfacción de nuestros colaboradores en el lugar de trabajo. Nos enfocamos en desarrollar sus habilidades de liderazgo mediante capacitación y desarrollo profesional siempre de la mano con su compromiso. En Grupo Bimbo es de suma importancia una cultura de seguridad con resultados medibles y rendición de cuentas; así como brindar apoyo impulsando estilos de vida saludable.

- *Universidad GB*, nuestra plataforma de capacitación y desarrollo, llega a todos nuestros colaboradores a nivel global; está disponible en cinco idiomas, cuenta con cursos en línea y presenciales, los cuales abarcan una amplia gama de contenido local y global, así como con habilidades técnicas y de liderazgo.

- En nuestra trayectoria de seguridad, durante el 2016 se redujeron en un 12% y 8% los días de incapacidad y lesiones, respectivamente.
- Durante 2016, continuamos con el objetivo de convertirnos en una compañía más diversa e inclusiva; la composición de género de la Alta Dirección y del Consejo de Administración cambió, al contar con más mujeres. Por otro lado, más de 13 mil colaboradores han sido capacitados a través del seminario de "Diversidad e Inclusión".
- Desarrollamos una innovadora herramienta con alcance global para la gestión de talento, la cual nos proporciona mayor visibilidad del potencial de nuestra gente, lo que les permite explorar nuevas oportunidades laborales y genera mayor transparencia en las decisiones laborales.

presencia y disponibilidad, así como compartiendo mejores prácticas, aprovechando las nuevas ideas y desarrollando marcas regionales para llegar a más países.

- La calidad y la consistencia en la imagen de marca son de máxima prioridad
- Crecer nuestro negocio de *snacks* deleitando a nuestros consumidores mediante alternativas que atienden a cualquier momento de consumo
- Asegurar que nuestros panes sean la referencia global de una nutrición saludable, ofreciendo siempre calidad superior
 - » Marcas billonarias*: Bimbo, Marinela, Oroweat/Brownberry/Arnold, Barcel y Thomas´
 - » Marcas de >500 millones *: Entenmann's y Sara Lee

2

MARCAS DURADERAS CON SIGNIFICADO

Nuestras marcas mantienen un sólido liderazgo en cada uno de los mercados en los que operamos; 20 de nuestras marcas de mayor venta mantienen la posición #1 o #2 en su categoría. Seguimos construyendo marcas globales para expandir su

3

PRESENCIA UNIVERSAL CON EJECUCIÓN SUPERIOR

G4-8

Nuestra distribución incluye una de las flotillas más grandes en el continente americano y atiende de manera excepcional a diversos canales de distribución. Tenemos como objetivo llegar a más puntos de venta, volvernos el proveedor preferido de

*Precio de venta al menudeo, en dólares estadounidenses

nuestros clientes, así como penetrar cada canal de manera rentable; mientras mejoramos la productividad en las rutas mediante ejecución en el punto de venta y la implementación de nuevas tecnologías.

- 350 vehículos eléctricos desarrollados internamente
- 62 tracto camiones con *AdBlue* de postcombustión que solo emiten vapor de agua
- Ejecución superior en el punto de venta que nos permita administrar de manera más eficiente el tamaño de entregas y reducir devoluciones
- Producimos 40 millones de paquetes diariamente

4

INNOVACIÓN GANADORA EN PRODUCTOS Y PROCESOS

Continuamos desarrollando productos y categorías líderes que se adaptan a las mega-tendencias. El creciente uso de nuevas herramientas digitales robustecerá nuestros procesos de innovación al acelerar el desarrollo de productos, permitiendo una rápida adaptación a las nuevas tendencias de consumo. Asimismo, la innovación en producción –desde automatización e ingeniería avanzada, hasta el mejor uso de recursos y aplicaciones de empaques– está mejorando la frescura y calidad de los productos mientras que estimula la productividad y reduce costos.

- 14% de los ingresos en 2016 se derivaron de lanzamientos realizados en los últimos 24 meses

- 37% de nuestros productos mejoraron su perfil nutricional al 2016, después de 5 años de reformulación y mejora, con el fin de incrementar nuestra participación en las categorías de productos de salud y bienestar
- Este año revaluamos y enfatizamos nuestro compromiso con la excelencia en calidad, mejoramos los procesos de la cadena de suministro, desde el campo hasta el consumidor, optimizando la productividad
- 7 centros de innovación: 2 en EUA, 1 en Canadá, 1 en México, 1 en Latinoamérica y 2 en Europa

- Iniciativa de Presupuesto Base Cero: promueve un cambio cultural el cual nos obliga a pensar de manera diferente y lograr una ejecución de clase mundial
- Innovación de procesos y mejora en la productividad a lo largo de la cadena de suministro
- Cierre de tres plantas, apertura de una en Argentina y una línea en Brasil
- \$678 millones de dólares americanos en inversiones de capital
- Implementación del Plan de Sustentabilidad Ambiental; estrategias para cambio climático, agua y desechos

5

NUESTRA CULTURA DE MEJORA CONTINUA

G4-DMA Desempeño económico

Nuestro liderazgo se basa en una ejecución de clase mundial y una cultura de ahorro que impulsa la productividad laboral y promueve eficiencias en reducción de desperdicios y huella de carbono. Asimismo, la transformación digital que se lleva a cabo a lo largo de toda la organización, fortalecerá nuestras Capacidades.

- Las eficiencias en la cadena de suministro generaron ahorros por más de \$170 millones de dólares americanos en 2016
- Redujimos el desecho en la producción en más de 12% con relación a 2015
- Centros de ventas virtuales en Latinoamérica



MANEJO DE RIESGOS

G4-14, G4-EC2

En Grupo Bimbo estamos convencidos de considerar cada uno de los riesgos inherentes a nuestro negocio como una oportunidad de mejora y crecimiento, es así que nos hemos enfocado en identificar los riesgos a los cuales estamos expuestos.

RIESGOS OPERATIVOS Y DE EJECUCIÓN

Entorno competitivo, preferencias de los consumidores, reputación, talento y gestión laboral, interrupciones potenciales del negocio y compromisos comerciales, entre otros.

RIESGOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Costos de insumos y materias primas, alteraciones en la cadena de suministro, costos laborales, tipos de cambio y tasas de interés, niveles de apalancamiento y exposición a divisas, deterioros de activos y marcas, acceso al financiamiento, entre otros.

RIESGOS LEGALES, POLÍTICOS Y REGULATORIOS

Obligaciones en materia de salud y de productos, obligaciones contingentes y civiles, cambios potenciales a las leyes y regulaciones relativas a la salud, medio ambiente, normas contables y de revelación de información. Asuntos relacionados con instrumentos financieros, acontecimientos políticos y controles gubernamentales, entre otros.

MITIGACIÓN

Investigación de mercado; innovación y desarrollo de productos; publicidad, mercadotecnia y ventas; medidas de seguridad y control de calidad; desarrollo, retención de talento y sucesión de nuestros colaboradores; prácticas laborales equitativas; redundancias, etc.

MITIGACIÓN

Estrategia de compras, iniciativas de productividad y eficiencia, coberturas de riesgos sobre las diferentes variables y una administración financiera responsable, entre otros.

MITIGACIÓN

Controles de calidad y de seguridad, requerimientos de conducta y ética, cumplimiento y experiencia en asuntos de gobierno, etc.

NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

G4-17, G4-24, G4-25, G4-26, G4-27

Proyectamos crecimiento en valor sustentable y de largo plazo para todos nuestros grupos de interés, siempre tomando en cuenta sus necesidades. Para lograr este cometido, debemos asegurarnos que nuestras acciones a lo largo de las operaciones y de la cadena de valor sean responsables, sustentables y encauzadas hacia la creación de valor.

Definimos a nuestros Grupos de Interés en concordancia con la política GB.SUS. P001AN01 “Definición de los Grupos de Interés”, y hemos identificado a los relacionados de forma más cercana o familiarizada a la operación de nuestra Compañía, los cuales se encuentran clasificados de la siguiente manera:



Accionistas/Socios

Buscamos proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida.



Colaboradores

Garantizamos el respeto a su dignidad e individualidad y facilitar un ambiente para su bienestar y desarrollo.



Representación de Colaboradores

Apoyamos que sean auténticos, con pleno respeto a su libertad de asociación y mantenemos relaciones de colaboración y respeto mutuo.



GRUPOS INTERNOS



Consumidores

Ofrecemos alimentos sanos y variedad en nuestros productos, mediante la mejora continua.



Sociedad

Promovemos el fortalecimiento de los valores éticos universales y apoyamos el crecimiento económico y social de las comunidades donde nos encontramos.



Gobierno

En un ambiente de cumplimiento de las legislaciones vigentes en los países donde operamos, promovemos una relación y comunicación cercana y respetuosa, y colaboramos en proyectos e iniciativas en beneficio de la comunidad.





Clientes

Brindamos un servicio ejemplar y buscamos apoyarlos en su crecimiento y desarrollo, a través del valor de nuestras marcas.



Proveedores

Mantenemos relaciones cordiales, propiciamos su desarrollo y cubrimos el costo de sus servicios de acuerdo a los términos contractuales acordados.



Distribuidores

Establecemos formas de trabajo que cumplan con los objetivos de negocio y sean benéficas para ambas partes.



Competidores

Contendemos de manera vigorosa y objetiva, basándonos en prácticas de comercio legales.



GRUPOS EXTERNOS



Organismos Empresariales y Organismos Internacionales

Compartimos experiencias y mejores prácticas en un ambiente de cordialidad y respeto.



Medios de Comunicación

Proporcionamos información veraz, clara y oportuna.



Organizaciones Sociales

Contribuimos a la superación y desarrollo de las comunidades donde servimos junto con los organismos sociales.



Instituciones Educativas

Compartimos buenas prácticas y nos acercamos para contribuir con la mejora continua de la educación en el mundo.

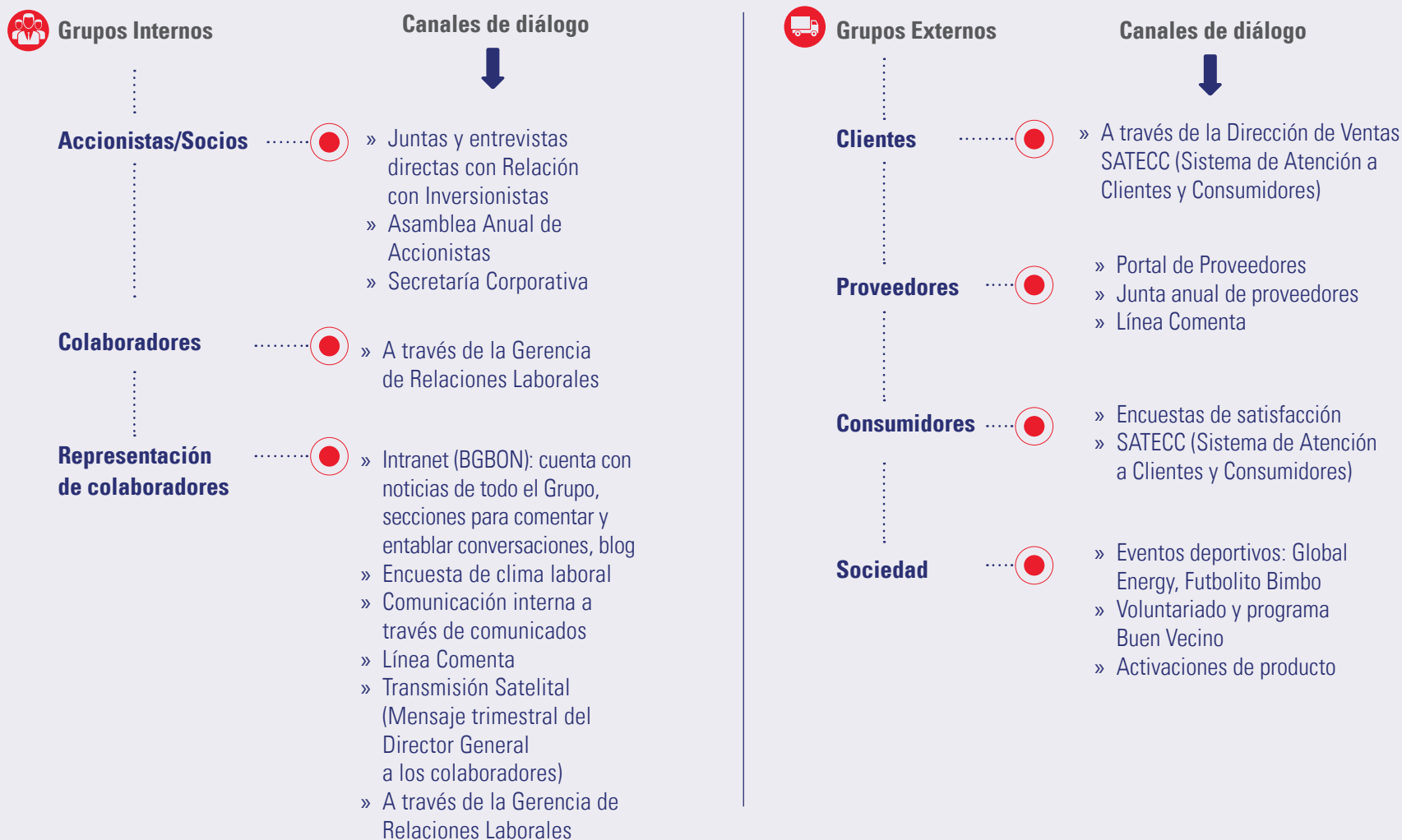
Entenmann's[®]



Durante el año, mantenemos un diálogo con ellos, buscando alternativas para servir de una manera más efectiva. Algunos de los canales con los que mantuvimos interacción son los siguientes:

GRUPOS DE INTERÉS

G4-26





(Para mayor información acerca de nuestros grupos de interés, ver milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016)



ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD

Nuestra forma de trabajar y pensar evoluciona continuamente, pues sabemos que es la única manera en la que se alcanzan la competitividad y el crecimiento. Esta filosofía nos ha permitido llegar a nuevos territorios con la calidad y el cariño con el que siempre ponemos alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de las familias alrededor del mundo.

Desde el ámbito de la Sustentabilidad, también evolucionamos y en 2016, fueron varios los cambios que llevamos a cabo.

La gestión de la sustentabilidad continúa a cargo de la Dirección de Relaciones Institucionales, la cual es parte de la Dirección Global de Personal y Relaciones.

Hasta 2015, nuestra plataforma de Responsabilidad Social, se refugió en el concepto de Sembrando Juntos, la cual, en 2016 cambia simplemente a Sustentabilidad Grupo Bimbo, con miras al cumplimiento de la Visión 2020. Más que una diferencia en terminología, es un concepto integral, donde lo que esperamos es generar una mentalidad ecológica, es decir, una visión que vaya más allá del individuo para entender a la persona en armonía con su entorno. Queremos fomentar esta conciencia en nuestros colaboradores, principalmente, para así formar personas sustentables que hagan la diferencia en nuestro mundo.

Los primeros pasos para alcanzar esta meta, fueron entender cómo integrar a la sustentabilidad con la estrategia del negocio. Trabajamos para incorporar todo el sentido ambiental, social y económico en cada elemento de la filosofía. Iniciamos por la misión, la cual hoy incluye un sentido de equidad al enunciar que nuestros productos son para todos y que además de deleitar, buscan también nutrir a los consumidores. Nuestro propósito es el enunciado que da sentido a nuestro actuar y es ahí donde se hace explícito el llamado a ser sustentables. “Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”.

La definición de esta filosofía, se hace tangible a través de los Objetivos Transformacionales, es decir, los proyectos que guiarán nuestro actuar rumbo a 2020. Hoy, los indicadores sustentables, corren a través de los Objetivos Transformacionales para generar una conciencia en la materia y medir las acciones de mejora en cuidado ambiental, contribución al desarrollo social y manejo adecuado de los recursos y del negocio.

Nuestros pilares siguen siendo vigentes y mantienen la gestión especializada que se ha venido reportando:

- **BIENESTAR:** Especializado en la comunicación de mercadotecnia responsable, la transparencia en el contenido nutricional de los productos, la promoción de estilos de vida saludable que

incluyen la activación física y hábitos de alimentación correcta, así como en la innovación de productos y la mejora de perfiles nutrimentales a través de la reducción de sodio, grasas y azúcar, entre otros aspectos.

- **PLANETA:** Establece las actividades y la evaluación de las operaciones para medir, controlar y reducir nuestra huella ambiental. Esta estrategia se divide en cuatro líneas de acción estratégicas: reducción de huella de carbono y huella hídrica, manejo integral de residuos y conservación del entorno.
- **COMUNIDAD:** Trabajamos para ser un agente de cambio que contribuya al bienestar de las personas en las comunidades donde operamos. Con programas como el voluntariado, donativos y “Buen Vecino”, en Grupo Bimbo aportamos nuestro granito de harina en beneficio de quienes más lo necesitan.
- **COLABORADORES:** La sustentabilidad es efectiva cuando comienza con una estrategia para mejorar las condiciones al interior de la organización. A través de este pilar fomentamos acciones que protegen y favorecen un buen clima laboral, cuidan los derechos humanos, el desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores, su seguridad y salud y la buena relación con sus jefes.

Los pilares Bienestar, Planeta y Colaboradores tienen a su cargo uno o más Objetivos Transformacionales, lo que da visibilidad e injerencia a los líderes de pilar, para incorporar la sustentabilidad en cada proyecto.

El trabajo en equipo es fundamental para que la sustentabilidad cobre vida y se haga tangible. Un equipo bien informado, comunicado y alineado, permite entender lo mismo y gestionar de manera consistente. Para mitigar desviaciones, en 2016 se creó el Comité Central de Sustentabilidad y se llevaron a cabo las dos reuniones correspondientes a su actuación. Este comité está conformado por tres miembros del Consejo de Administración y por el Comité Directivo. Con esta medida, la alineación se alcanza desde el más alto nivel de la empresa. A través de los proyectos se traslada a la operación, cruzando así por todos los niveles.

En el marco documental fortalecemos la sustentabilidad a través de la redacción de las políticas de Sustentabilidad, Donativos y Diversidad e Inclusión. Tres lineamientos básicos para permear la cultura a lo largo y ancho de nuestra empresa.

La recopilación de datos logra un mayor alcance y sustento con la plataforma tecnológica denominada Sustentabilidad 360, la cual funge como un elemento de interacción entre las áreas y países que nos integran, además de garantizar el resguardo de documentos, evidencias y una gestión más ordenada.

En Grupo Bimbo seguimos trabajando por ser una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana, que día a día se gane la confianza de sus consumidores y que sea ícono de bienestar, seguridad y prosperidad para el mundo.





BIENESTAR

**UNA EMPRESA SUSTENTABLE:
POR TU BIENESTAR**

En Grupo Bimbo mantenemos nuestro compromiso de trabajar de manera continua en acciones que fomenten la adopción de estilos de vida saludable a través de la mejora de nuestros productos, la promoción de dietas correctas y la práctica frecuente de actividad física, con el fin de convertirnos en un referente local y global en las iniciativas de Salud y Bienestar.

De manera global los temas de salud, nutrición y bienestar son relevantes y prioritarios, por ello, comprometidos como la empresa líder mundial en panificación que somos, trabajamos en el aprovechamiento de todos los factores que impacten de manera positiva en el bienestar de nuestros consumidores y colaboradores.

El problema de obesidad, así como su coexistencia con deficiencias nutricionales importantes nos enfrentan al gran reto de desarrollar alternativas que puedan cubrir las diferentes necesidades de un mercado cada vez más comprometido con la resolución de este problema. Para lograrlo, se requiere de la suma de esfuerzos entre el sector industrial, el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil u Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y la sociedad en general, quienes deberán facilitar herramientas que ayuden a los consumidores a tomar decisiones informadas sobre nutrición, salud y bienestar (NSB).

Pensando siempre en nuestros consumidores, hemos creado una amplia gama de productos deliciosos y nutritivos accesibles a todos en cualquier lugar y que puedan formar parte de estilos de vida saludable.



MODELO DE GESTIÓN

G4-DMA Salud y Seguridad de los clientes

En Grupo Bimbo contamos con un Modelo de Gestión llamado “Modelo Grupo Bimbo”, el cual consta de diez procesos y se complementa con el mapeo de actividades generales y compendios. Para cada proceso, definimos estándares, metodología, reglas y procedimientos. Los pasos establecidos para llevarlo a cabo son los siguientes.

- 1. Planeación.** Establecemos las estrategias y lineamientos generales para desarrollar los planes de negocio, políticas y manuales, y damos seguimiento a su cumplimiento para el logro de nuestra misión y visión.
- 2. Innovación de productos.** Entendemos, traducimos y anticipamos las necesidades de los consumidores para su satisfacción y bienestar, a través de productos con valor agregado, diferenciación y relevancia, permitiéndonos mantener el liderazgo en el sector alimenticio. Definimos los procesos de: Ideación, Organización de conceptos, Factibilidad, Desarrollo, Escalamiento, Implementación y Evaluación de desempeño.
- 3. Productos y servicios.** Satisfacemos la demanda de productos y servicios de alta calidad requeridos por los clientes y consumidores al menor costo unitario de la industria. Alineados a las estrategias de Grupo Bimbo definimos los procesos de: Planeación de la cadena de suministro, Negociación y suministro, Manufactura, Despacho-Fábrica-Agencia de ventas, Transportación primaria y secundaria.
- 4. Clientes y consumidores.** Creamos relaciones ganar-ganar con nuestros clientes, brindándoles el mejor servicio con una ejecución de excelencia, asegurando la disponibilidad de nuestros productos en todo momento y lugar que les apetezca. Incluye los procesos de Gestión de categorías, Asegurar momento y lugar, Trade marketing, Ejecución de excelencia en el punto de venta, Relación con clientes y consumidores.
- 5. Nuestra gente.** Fieles a nuestro propósito de ser una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana, hemos renovado nuestro programa de salud y bienestar, integrando nuevas acciones que monitorean el estado físico de los colaboradores y promueven entre ellos la adopción de estilos de vida saludable.

- 6. Sustentabilidad.** Promovemos el bienestar y compartimos conocimiento, acciones y sugerencias que contribuyen a mantener un estado de salud adecuado para los consumidores. Establecemos los procesos de Planeación de estrategias de sustentabilidad, Ejecución, Medición del impacto y Gestión de relaciones externas.
- 7. Sistemas de información.** Proporcionamos y administramos de manera eficiente las soluciones de tecnología de información que nos permitan ser una empresa innovadora y competitiva.
- 8. Gestión del conocimiento.** Capitalizamos la información, conocimiento, aprendizaje y experiencia a través de su adecuado aprovechamiento como base de crecimiento.
- 9. Nuevos productos.** Detectamos, proponemos y concretamos tendencias y preferencias de nuestros consumidores que nos permitan lograr el objetivo de ser una de las mejores empresas alimenticias a nivel mundial, integrándolas eficazmente y generando valor.

Por medio de un manual de indicadores y plataformas automatizadas de gestión, medimos el desempeño de los sistemas y procesos. Posteriormente, analizamos los datos obtenidos y generamos un ranking por organización, además de llevar a cabo una supervisión sistemática, donde evaluamos el apego a los procesos, los cuales mejoramos a través de las siguientes metodologías:

- **Sistema *Lean* Grupo Bimbo.** Nos esforzamos por ser cada vez más competitivos, generando valor e innovando. El sistema está enfocado en la eliminación de sobrecarga y desperdicios y la reducción de variabilidad
- **Gestión de riesgos.** Nos aseguramos de cumplir todos los controles que mitigan los riesgos a los que estamos expuestos.

Dentro del proceso de sustentabilidad (6) se encuentra nuestro pilar de Salud y Bienestar el cual se gestiona a través del trabajo de un equipo multidisciplinario, liderado por la Dirección de Mercadotecnia y Nuevos Negocios de Bienestar con apoyo de la Dirección Global de Investigación y Desarrollo. Ambas direcciones colaboran en la mejora continua de nuestro eje de negocio.

La administración de las plataformas de acción enfocadas a Salud y Bienestar se hace por medio de cuatro líneas de gestión aplicables a todas las marcas y categorías que conforman nuestro portafolio.

Líneas de gestión

1. Portafolio de productos. Acciones enfocadas a mejorar la calidad nutricional de nuestro portafolio de productos a través de reformulaciones, así como a desarrollar empaques con información nutricional clara y de fácil acceso para nuestros consumidores.

2. Marcas y categorías. Desarrollo de marcas y categorías de productos saludables, así como acciones medibles de promoción de actividad física asociadas a estrategias de marca.

3. Comunicación. Estrategias de comunicación e interacción con actores clave (consumidores, gobiernos, líderes de opinión); así como alianzas con institutos de investigación.

4. Sustentabilidad. Interacción constante con nuestros otros pilares de Sustentabilidad Social, que son impactados por las acciones de salud y bienestar (Comunidad y Colaboradores).

Plataformas de Acción

- Productos
 - » Reformulación del portafolio actual
 - » Lanzamiento de nuevos productos con perfiles saludables
- Etiquetado nutricional
- Mercadotecnia responsable dirigida a niños
- Promoción de actividad física y estilos de vida saludable con consumidores y colaboradores
- Alianzas estratégicas

Dado que somos una empresa en continua evolución, determinada en gran medida por los nuevos requerimientos de nuestros grupos de interés, hemos replanteado el enfoque de algunos rubros de nuestras plataformas de acción particularmente en las acciones de mejora de productos.





PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

DMA Salud y Seguridad de los Clientes
G4-PP5

La mejora de los perfiles nutrimentales de nuestro portafolio de productos, a través de innovación en tecnología, procesos e ingredientes, continúa siendo una de las líneas de acción más relevantes dentro de la gestión de nuestra estrategia de Salud y Bienestar.

INNOVACIÓN Y REFORMULACIÓN

G4-PR1, G4-PR2, G4-FP6, G4-FP7

Dentro de la transformación de dicha estrategia, replanteamos lineamientos específicos sobre la evaluación de la calidad nutricional de nuestro portafolio de productos y las metas de reformulación a las cuales queremos llegar a mediano plazo.

Continuamos manteniendo tres grandes líneas de acción clave:

1. Incremento de nutrimentos de percepción positiva
2. Eliminación de nutrimentos e ingredientes de percepción negativa
3. Incremento del desarrollo de nuevos lanzamientos de productos que tengan mejores características nutricionales.

DMA Salud y Seguridad de los Clientes

Debido a las nuevas adquisiciones del Grupo, así como el trabajo hecho durante los últimos 5 años, requeríamos determinar dónde enfocar nuestras acciones de mejora. Con base en lo anterior, durante 2016 evaluamos el perfil nutricional de nuestro portafolio para en primera instancia, determinar la calidad nutricional de los productos que conforman la oferta actual y del mismo modo redefinir los esfuerzos en eliminación de nutrimentos de impacto negativo en la Salud Pública (grasas, grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares y sodio) e incremento de nutrimentos e ingredientes positivos tales como la fibra, granos enteros, vitaminas y minerales, entre otros.

La evaluación del perfil nutricional de nuestro portafolio, nos permite conocer el estatus actual de la oferta y con base en esta, definir metas sobre el incremento de la misma en productos con perfiles más saludables.

La metodología de dicha evaluación está basada en un sistema de asignación de puntos:

- **Puntos base:** Se asignan por contenido de nutrimentos de mayor impacto en la Salud Pública como son las grasas, los azúcares y el sodio, así como en nutrimentos positivos como la fibra, las proteínas, las vitaminas y los minerales. Un perfil en el que se tiene un balance óptimo de todos éstos, llevará a una calificación de 100.
- **Niveles descalificadores:** Presencia de niveles no deseables en grasas, grasas saturadas, colesterol, azúcares y sodio. La presencia de estos nutrimentos en exceso, no permitirá la suma de puntos adicionales.
- **Puntos adicionales:** Consideran la adición de ingredientes funcionales, preparados de frutas y verduras, leche y la eliminación o sustitución de aditivos por componentes naturales.

Nuestro sistema de perfilado nutricional clasifica los productos en 4 categorías. Esta clasificación obedece a una nomenclatura interna, basada en el análisis de diferentes estándares nutricionales internacionales con sustento científico. Dicha categorización queda definida de la siguiente manera:

1. **Saludable** (*Healthy*): Representan el estándar de calidad más alto dentro de la categorización de productos.
2. **Mejor para ti** (*Better for you*): Productos con buena calidad nutricional y que forman parte de la oferta saludable.
3. **Bueno para ti** (*Good for you*): Productos que requieren una mejora en sus características nutricionales.
4. **Indulgente** (*Indulgent*): Productos con la calificación más baja dentro del portafolio y que están enfocados a momentos de consumo específico (ocasional).

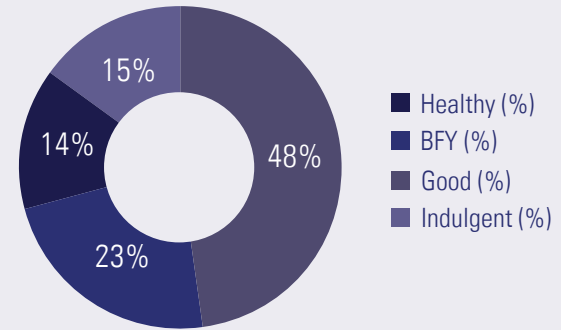


G4-PR1

En 2016 evaluamos la categorización del portafolio de productos que reportaron el 80% de la venta de cada Organización, con base en lo anterior, los resultados fueron los siguientes:

Número de productos totales/región				
Organización	Saludable	Mejor para ti	Bueno	Indulgente
Canadá y EUA	84	136	91	22
México	20	35	163	73
Latinoamérica	103	158	244	22
Europa	3	18	199	77
Asia	0	0	9	22
	210	347	706	216

Distribución global perfil nutricional portafolio productos Grupo Bimbo 2016



Nuestra meta para 2020 es que el 50% de nuestro portafolio de productos se encuentre dentro de las categorías "Saludable" y "Mejor para ti" de acuerdo a nuestra nomenclatura interna.



MEJORA DEL PERFIL NUTRIMENTAL

Durante 2016 comenzamos a evaluar el cumplimiento de los límites máximos en nutrientes de impacto negativo (grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares y sodio), establecidos en 2015 para cada categoría de nuestros productos. La redefinición de las metas de porcentaje de reducción de nutrientes a cumplimiento de límites máximos, nos permite asegurar que los productos más importantes de Grupo Bimbo logren una mejora relevante en su calidad nutricional. Los límites se definieron para las categorías de panes, bollería, galletas, pasteles, pan dulce, tortillas y botanas saladas.

G4-FP6, G4-PR1

Número de productos que cumplen niveles máximos ⁵					
	Total SKUs	Sodio	Azúcares	Grasa	Grasas saturadas
Panes y bollería	726	565	481	NA	NA
Panificación dulce (galletas, pasteles y pan dulce)	451	NA	283	NA	350
Tortillas	53	27	NA	NA	48
Snacks	78	27	NA	55	66
	1308	619	764	55	464

También determinamos el número de nuestros productos⁵ que aportan buena fuente de fibra, granos enteros, vitaminas y minerales u otro elemento a resaltar.

	Fibra ¹	Grano entero ²	Vitaminas y minerales ³	Ingredientes positivos ⁴
Canadá y EUA	73	71	56	42
México	44	16	36	40
Latinoamérica	47	54	45	49
Europa	25	0	1	6
Asia	1	3	1	34

¹ Productos que contienen al menos 3g de fibra/porción

² Productos que contienen al menos 8g de granos enteros/porción

³ Productos que contienen al menos 1 vitamina que aporta más del 20% del VD (Valor Diario)

⁴ Productos con frutas, leche, semillas u otro

⁵ Portafolio de productos que reportaron al 80% de las ventas de cada organización



REGULACIÓN Y LEGISLACIÓN

G4-15, G4-FP5, G4-PR6

En Grupo Bimbo, tenemos la visión de ser una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores, por lo cual cumplimos de manera íntegra con el marco regulatorio vigente y buscamos en todo momento la mejora de nuestros productos y procesos. Grupo Bimbo comercializa únicamente aquellos productos que están permitidos por las regulaciones locales y nos apegamos al 100%, a los requerimientos que deben cumplirse por ley.

Durante 2016 lanzamos el “Estándar Bimbo” en el cual se definieron procedimientos y políticas importantes, con las cuales se busca estandarizar procesos de gestión que garanticen lo antes mencionado.

El “Estándar Bimbo”, está conformado por 6 políticas y lineamientos como un enfoque a las Políticas de Aseguramiento de Calidad y Seguridad Alimentaria globales:

- 1.** Política de Codificado de producto: Establece la información más relevante a incluir en el código de empaques en productos terminados, esta información es relevante ya que determina la fecha máxima de consumo en el que estos conservan las características de calidad y/o seguridad alimentaria adecuada para nuestros consumidores.
- 2.** Política de Seguridad Alimentaria y Aseguramiento de Calidad: Es política del Grupo que en cada Organización y planta se tenga un programa relacionado con esta materia.
- 3.** Valores nutrimentales de producto terminado: Proveer los lineamientos para definir los métodos que determinen los valores nutrimentales de los productos, que se incluyan en el etiquetado, y asegurar que estos se lleven a cabo con un procedimiento validado basado en información actualizada y confiable.
- 4.** Buenas Prácticas de Manufactura y Equipo: Establecer los requerimientos mínimos de buenas prácticas de higiene y condiciones sanitarias con el fin de obtener productos seguros.

- 5.** Cumplimiento Regulatorio: Proveer a las Organizaciones de Grupo Bimbo los lineamientos básicos para asegurar el cumplimiento regulatorio.
- 6.** Validación del Diseño de los Productos: Establecer los lineamientos necesarios para validar el diseño de nuestros productos; así como para determinar y monitorear la vida útil de los mismos.

Para asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos dentro del “Estándar Bimbo”, se fomenta la cultura de autoevaluación del control. Como una medida de control y aseguramiento de implementación de los procesos que dan cumplimiento a los requerimientos locales e internacionales, certificamos a 123 de nuestras plantas bajo algún sistema que cumple los estándares en *Global Food Safety Initiative* GFSI (BRC, SQF, FSSC, entre otros). Este avance representa el 76% del total de nuestras plantas.

El trabajo con instituciones, médicos y expertos, así como autoridades regulatorias en materia de alimentación y salud, es importante para lograr una mejora continua en los perfiles nutrimentales de nuestros productos. Mantenemos alianzas estratégicas con centros de investigación como el CIMMYT (Centro de Investigación Mundial de Mejoramiento del Maíz y el Trigo), institutos reconocidos como el *Whole Grains Council*, *Consumer Goods Forum* y la *International Food and Beverage Alliance* (IFBA). De igual forma, las plataformas de acción en Salud y Bienestar, se conservan alineadas a aquellas definidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) con la finalidad de adoptar estrategias y mejores prácticas con reconocimiento internacional. Participamos en el Índice de Acceso a la Nutrición (ATNI, por sus siglas en inglés) el cual evalúa la estrategia de los mayores fabricantes de alimentos y bebidas a nivel mundial sobre sus compromisos, prácticas y rendimiento, relacionados con la nutrición. Durante 2015, quedamos posicionados en el sexto lugar a nivel mundial.

ETIQUETADO

G4-DMA Etiquetado de productos y servicios
G4-PR3, G4-PR4, G4-FP4, G4-FP6, G4-FP8

Entendemos que el etiquetado nutrimental, juega un rol clave en la difusión de información esencial de nuestros productos y que es una herramienta importante, para que nuestros consumidores tomen mejores decisiones de compra y consumo. Nuestro compromiso global, es continuar con nuestros esfuerzos en proporcionarles información nutrimental transparente, de fácil acceso y comprensión para alcanzar este fin.

En Grupo Bimbo contamos con una Política Global de Etiquetado Nutrimental, que a su vez se apoya en la revisión de su cumplimiento a través del Bimbo Estándar.

Nuestros compromisos específicos en esta materia, son aplicables al 100% de las categorías de productos del Grupo y son las siguientes:

1. Incorporar en todos nuestros productos, como mínimo, información nutrimental por porción de los nutrientes más importantes en materia de Salud Pública (contenido energético, carbohidratos, azúcares, proteínas, grasas, grasas saturadas, ácidos grasos trans, sodio y cualquier nutrimento sobre el cual se lleve a cabo alguna declaración de propiedad). En el caso de que lo anterior no sea posible, debido al espacio en el empaque, nos aseguraremos que esta información llegue a nuestros consumidores a través de otros canales.

2. Continuar cumpliendo en su totalidad, con la legislación y normatividad aplicable al tema de etiquetado, de cada país donde comercializamos nuestros productos.
3. En donde no existan regulaciones aplicables a algún tema, Grupo Bimbo se registrará por regulaciones internacionales (Codex) o por las mejores prácticas entre los diferentes países donde operamos.
4. Incorporar en todos nuestros productos, adicional a la información nutrimental básica, un etiquetado frontal sencillo y comprensible.

Durante 2017, estaremos incorporando en nuestra Política de Etiquetado, lineamientos para la definición de porciones en aquellos países donde no exista una regulación clara en el tema. De igual forma, estaremos verificando el cumplimiento íntegro de la política en las Organizaciones de reciente adquisición (Europa).

Dentro del etiquetado de nuestros productos, incluimos con base a lo definido en el marco regulatorio local aplicable, los ingredientes y aditivos utilizados en su elaboración; de igual forma señalamos de manera clara, la presencia (directa o incidental) de componentes que pueden causar reacciones de alergia o hipersensibilidad en algunos de nuestros consumidores.

Incluimos también una codificación con información mínima necesaria, para indicarles a nuestros consumidores, la fecha límite en la cual nuestros productos conservan las características óptimas de calidad y seguridad alimentaria para ser consumidos. Lo anterior siempre en cumplimiento a la regulación local.



MERCADOTECNIA RESPONSABLE

G4-DMA Etiquetado de Productos y Servicios

ENTENDIENDO A NUESTRO CONSUMIDOR

Anualmente, estudiamos las tendencias, gustos y necesidades de nuestros consumidores en cada uno de nuestros mercados, utilizando herramientas de vanguardia para poder desarrollar e implementar acciones que nos permitan apoyar dietas correctas, siempre en congruencia y respeto de las regulaciones locales de cada uno de los países en los que estamos presentes y aquéllos lineamientos que apliquen de manera global.

Como parte del análisis, realizamos estudios de mercado y análisis de información, orientados a lograr un "Entendimiento Profundo del Consumidor" (EPC), los cuales reforzamos con un enfoque hacia la comprensión de nuestros clientes en los diferentes canales. Dicho enfoque, nos permite entender la evolución de nuestros mercados en diferentes niveles y nos proporciona elementos para responder con mayor precisión a las necesidades y motivaciones de clientes y consumidores.

Durante 2016, realizamos un estudio que abarcó diez países, con el objetivo de explorar los alimentos que el consumidor —en cada uno de ellos— considera como saludable. Una de las variables incluyó

la identificación de las regulaciones y programas locales respecto al tema de salud.

Otro estudio realizado en distintas zonas geográficas, se enfocó en conocer la percepción y variación que tienen los consumidores acerca del término "Bienestar". El resultado nos permitió aprender que el consumidor lo relaciona con experiencias positivas de la vida como: felicidad, relajación, armonía y placer. A su vez, estas experiencias se relacionan con un "estado" de bienestar que puede ser:



• **Físico.** Un estado relacionado con la salud: cuidado del cuerpo, alimentación balanceada y búsqueda de espacios para actividades físicas.



• **Emocional.** Para los adultos representa paz, tranquilidad y seguridad; para los jóvenes relajación, desconexión y descanso.



• **Social.** En las personas adultas, significa una familia nuclear y comidas con amigos; en los jóvenes pares y familia de origen.



• **Entorno.** Para los adultos está enfocado en un tema laboral, es decir tener una economía estable y para los jóvenes, en cuestiones escolares y acceso a desarrollo académico.

Asimismo, llevamos a cabo investigaciones etnográficas cuya importancia radica en entender los hábitos de consumo de una manera más completa, estando presentes en el ambiente en el que el consumidor decide sus productos de manera cotidiana. En estos esfuerzos hemos identificado aspectos relevantes en la oferta de nuestros diferentes empaques y tipo de productos.

Adicionalmente, realizamos estudios de satisfacción del cliente, a través de los cuales definimos los diversos canales de distribución e identificamos sus prioridades para otorgar el mejor servicio. Mantenemos el monitoreo y canales de comunicación abiertos tanto telefónico como en redes sociales, que nos ayudan a complementar la información que obtenemos directamente de las expresiones del consumidor y los clientes.

Estos esfuerzos permitirán desarrollar una comunicación mejor dirigida, que genere un impacto más eficiente en las sugerencias, consejos y medios con los que nos acercamos a nuestros consumidores y clientes, y así promover mejor los estilos de vida saludable.

PUBLICIDAD RESPONSABLE

G4-DMA Comunicaciones de Mercadotecnia
G4-PR7

En Grupo Bimbo contamos con un Código de Ética en donde nos comprometemos a que todas nuestras campañas publicitarias sean veraces y promuevan el fortalecimiento de los valores éticos universales; entendiendo por éstos, la unidad familiar, la integridad física y emocional de las personas, el respeto por los derechos universales de los niños, el respeto por las personas con necesidades especiales, de la tercera edad o de cualquier etnia o condición social. Por esto, procuramos anunciarnos en los programas que reflejan un enfoque positivo a la moral, las diferencias étnicas, religiosas o políticas.

Adicionalmente, firmamos compromisos en materia de publicidad dirigida a niños menores de 12 años, ante la Organización Mundial de la Salud, a través de la *International Food and Beverage Alliance* (IFBA). Por medio de nuestros compromisos en publicidad infantil, aseguramos que ésta cumple con los más altos estándares internacionales en prácticas de mercadeo sustentable, promueve estilos de vida saludable, así como mensajes de adopción de buenos hábitos alimentarios entre nuestros consumidores.



PROMOCIÓN DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE

G4-DMA Salud y Seguridad en el trabajo
G4-FP4

En Grupo Bimbo, tenemos el compromiso de promover estilos de vida saludable entre nuestros consumidores y colaboradores, con este fin hemos fomentado alianzas y desarrollado herramientas que nos permitan incidir en el cambio de hábitos y patrones de alimentación evidenciando los beneficios tangibles que esto conlleva.

CONSULTAS DE NUTRICIÓN

Ocupados por la salud y bienestar de todos nuestros colaboradores, durante 2016 brindamos consultas personalizadas de nutrición en diferentes centros de trabajo en la Ciudad de México, Toluca y otras ciudades del Estado de México, con la finalidad de brindar asesoría nutrimental a nuestros colaboradores y promover estilos de vida saludable, relacionados con la mejora de su alimentación.



 **432.4 vs 291.9**
Kilogramos perdidos
2016-2015 **48%** más

Pacientes atendidos

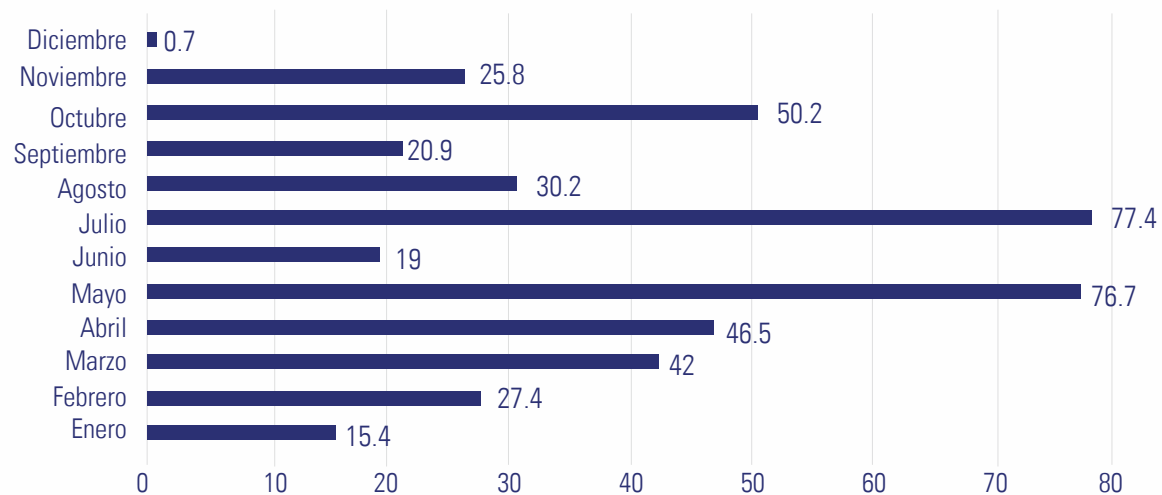
Este año atendimos de manera personalizada a 457 pacientes, 128 más en comparación con 2015 e incrementamos un 38% nuestro número de consultas llegando a 1,865 en comparación con 1,357 del año anterior.

Indicador	2015	2016	Diferencia (#)	Diferencia (%)
Número de consultas	1,357	1,865	508	38%
Número de pacientes	329	457	128	38%



Resultados 2016

Kilogramos Perdidos



En 2016 se registró una pérdida total de 432.4 kilogramos entre los pacientes que acudieron al servicio de Consultas de Nutrición.

**13% (457) de un universo de 3539 colaboradores totales.*

PROGRAMA DE “COMEDORES SALUDABLES”

A través de la iniciativa estratégica de Salud y Bienestar en conjunto con nuestro modelo de Seguridad, buscamos consolidarnos como un lugar extraordinario para trabajar, poder generar mayor conciencia y participación de nuestros colaboradores y sus familias en la adopción de prácticas saludables, así como contar con colaboradores más informados, fomentando mejorar su calidad de vida.

Como parte de las mejoras de los diferentes espacios en nuestros centros de trabajo, en 2009 iniciamos el programa de “Comedores Saludables”, el cual se ha mantenido vigente hasta la fecha. Su finalidad es la de proveer información en temas de nutrición, además de participar activamente en el desarrollo de recetas saludables. Los esfuerzos incluyen la meta de incrementar el consumo de frutas y verduras que aporten los nutrientes saludables necesarios; además de realizar certificaciones y re-certificaciones.

El programa contempla que en todos los comedores de Grupo Bimbo ofrezcamos menús atractivos y saludables que sean bajos en sodio y azúcares. En la elaboración de los alimentos, se recomienda el empleo de métodos de cocción bajos en grasa o preferentemente con sustitutos que la eviten.

En México alcanzamos el siguiente resultado en la apertura, certificación y recertificación de comedores saludables:



24 certificados

vs 15 en 2015

8 re-certificados

vs 10 en 2015

25 subsidiados

vs 21 en 2015

35 comedores

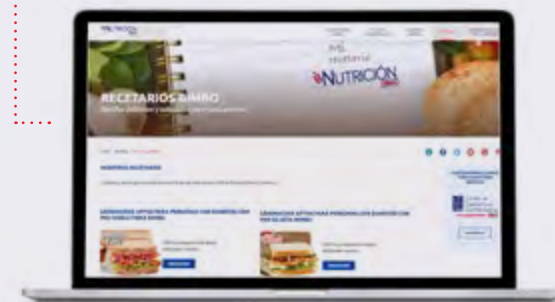
en total vs 34 en 2015

PÁGINA WEB DE NUTRICIÓN

G4-FP4

1'656,320
vs **734,290**

visitas a nuestra página
2015-2016
incremento de 125%



El objetivo de nuestra página es brindar información actualizada, veraz y responsable sobre salud, nutrición y bienestar a nuestros diversos grupos de interés. En ella compartimos orientación alimentaria, además de beneficios nutrimentales de nuestras marcas y categorías. A través de distintos contenidos como artículos sobre salud y bienestar, planes de alimentación, nutriólogos en línea y recetas para distintos momentos de consumo, compartimos artículos sustentados con evidencia científica que mantienen informado al consumidor en temas relevantes sobre la materia.

Además del sitio web, Nutrición Grupo Bimbo tiene presencia en Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube e Instagram.

Para mayor información visite:
www.nutriciongrupobimbo.com

 **330,531**
vs **282,973**
seguidores en Facebook
2016-2015



VISITAS MÉDICAS

En México implementamos desde hace varios años un programa de visita médica, con la finalidad de compartir con profesionales de la salud, los perfiles nutrimentales de nuestros productos y como éstos pueden integrarse dentro de una dieta correcta.

En 2016 visitamos a 4,320 médicos en el Valle de México clasificados en cuatro especialidades:

Médicos Generales, Nutriólogos, Gastroenterólogos y Endocrinólogos, logrando identificar recordación del beneficio principal de nuestras marcas durante la segunda visita.

PRESENCIA EN CONGRESOS

En 2016 con el objetivo de compartir información relevante en temas de salud y nutrición de nuestras marcas estuvimos presentes en los siguientes congresos:

- AMMFEN (Asociación Mexicana de Miembros de Facultades y Escuelas de Nutrición, A.C.) llevado a cabo durante el mes de abril en Guatemala.
- XXVII Congreso Nacional de la Federación Mexicana de Diabetes, A.C. (FMD), celebrado en la Ciudad de México durante el mes de mayo.
- XVII Congreso de la Asociación Mexicana de Pediatría, A.C., llevado a cabo en la CDMX durante el mes de julio.
- XIII Curso de obesidad del Instituto Nacional de Nutrición y Ciencias Médicas Salvador Zubirán (INNCMSZ) celebrado en la CDMX en el mes de septiembre.
- Día mundial del corazón; siendo la única empresa de la industria de alimentos y bebidas participante en este importante evento llevado a cabo en la CDMX durante el mes de octubre.
- Congreso Nacional de Gastroenterología, en Mazatlán, Sinaloa durante el mes de noviembre.

ACTIVACIÓN FÍSICA

G4-S01, G4-FP4

FUTBOLITO BIMBO

Desde 1959, organizamos este torneo para niños y niñas de México. Durante 2016 celebramos su edición número 54, contando con la participación de 77 mil niños y niñas de 5 países: Chile, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Estados Unidos y México. Como parte del premio realizamos un partido amistoso entre los equipos ganadores de México y Estados Unidos en la ciudad de Filadelfia.

Futbolito Bimbo continúa cumpliendo y superando su objetivo de promover entre los niños y niñas, el buen hábito de la activación física y estilos de vida saludable. Además, es una herramienta de promoción de dietas correctas a través de pláticas y el fomento a los valores como son el trabajo en equipo, compañerismo, juego limpio y respeto, entre muchos otros.

 **77 mil**
niños y niñas
de 5 países



GLOBAL ENERGY

Como parte de nuestro compromiso con la sociedad, realizamos por segundo año consecutivo esta carrera familiar, con el objetivo de fomentar la adopción de un estilo de vida más activo y saludable, poniendo en movimiento a las familias del mundo.

Global Energy 2016

 **79 mil**
corredores

 **21**
países

 **36**
ciudades

 **3,5 y 10**
kilómetros recorridos

Este año, *Global Energy Race* obtuvo el Record Guinness al ser la carrera de 10km con el mayor número de ciudades participantes en un mismo día.

La edición 2016 fue una carrera con causa para Grupo Bimbo ya que, gracias a la participación de miles de familias, donamos más de 1 millón de rebanadas de pan a nivel global, a bancos de alimentos, distribuidas en cada una de las ciudades sede. Asimismo, desarrollamos programas que acompañaron a los corredores durante el entrenamiento e incluyeron preparación física, consejos

sobre hábitos saludables y motivacionales. Para difundir el evento, utilizamos todas las plataformas de comunicación digital que tenemos disponibles y lo complementamos con acciones locales de comunicación.

En Grupo Bimbo, convocamos a todos los colaboradores y sus familias a participar en dicha carrera, a través de un esquema de descuento y promociones. Los dos colaboradores (hombre y mujer) que tuvieron el mejor tiempo a nivel mundial, en el formato de 10 km, obtuvieron el pase directo a la *Global Energy Race* de Bimbo 2017 en Beijing, incluyendo el pase para un acompañante.

En 2017, repetiremos el evento y nuestra meta es alcanzar los 120,000 participantes con presencia en 22 países y 38 ciudades.





MÁS ACCIONES GLOBALES

En los diversos países donde tenemos operaciones, llevamos a cabo eventos locales que incluyeron la realización de campañas de comunicación patrocinadas por nuestras marcas, para promover estilos de vida saludable y acciones en pro de la salud. Estas campañas son propias de marcas con perfiles saludables.

IBERIA

- Plan HAVISA. Mensajes saludables en comunicación masiva en TV.

En Latinoamérica:

PERÚ

- Campañas integrales BIMBO, incluyendo programas hacia nutricionistas y realizado de muestreo.

URUGUAY

- Lanzamiento de Campaña “Verano 0% con Bimbo Cero”. Se creó un pan de pita con fibra activa, el cual contó con apoyos de radio, medios digitales y materiales en puntos de venta incluyendo degustaciones.

CHILE

- Programa “Alimenta tu día”.
- Lanzamiento de línea de panes “Ideal Estar Bien”.

MÉXICO

- Elaboramos 30 planas con información en temas de salud y nutrición, en televisión, periódico y entrevistas a nutriólogas.
- Realizamos campañas de Televisión, Punto de Venta y plataformas Digitales resaltando y comunicando los beneficios de ingredientes funcionales, sumando a la construcción de percepción saludable hacia los consumidores a través de: Pan Blanco, Pan Integral, Pan Cero Cero, Pan Linaza, Pan Silueta, Tortillas Integrales de Tía Rosa, y Sanísimo.
- Para Actividad Física, tuvimos presencia en Televisión y Digital para Global Energy y Fútbolito Bimbo.
- A través de las principales plataformas informativas se comunicaron las aportaciones y beneficios que ofrece el consumo del pan y su rol en una dieta correcta.

PLANETA

**UNA EMPRESA SUSTENTABLE:
POR NUESTRO PLANETA**



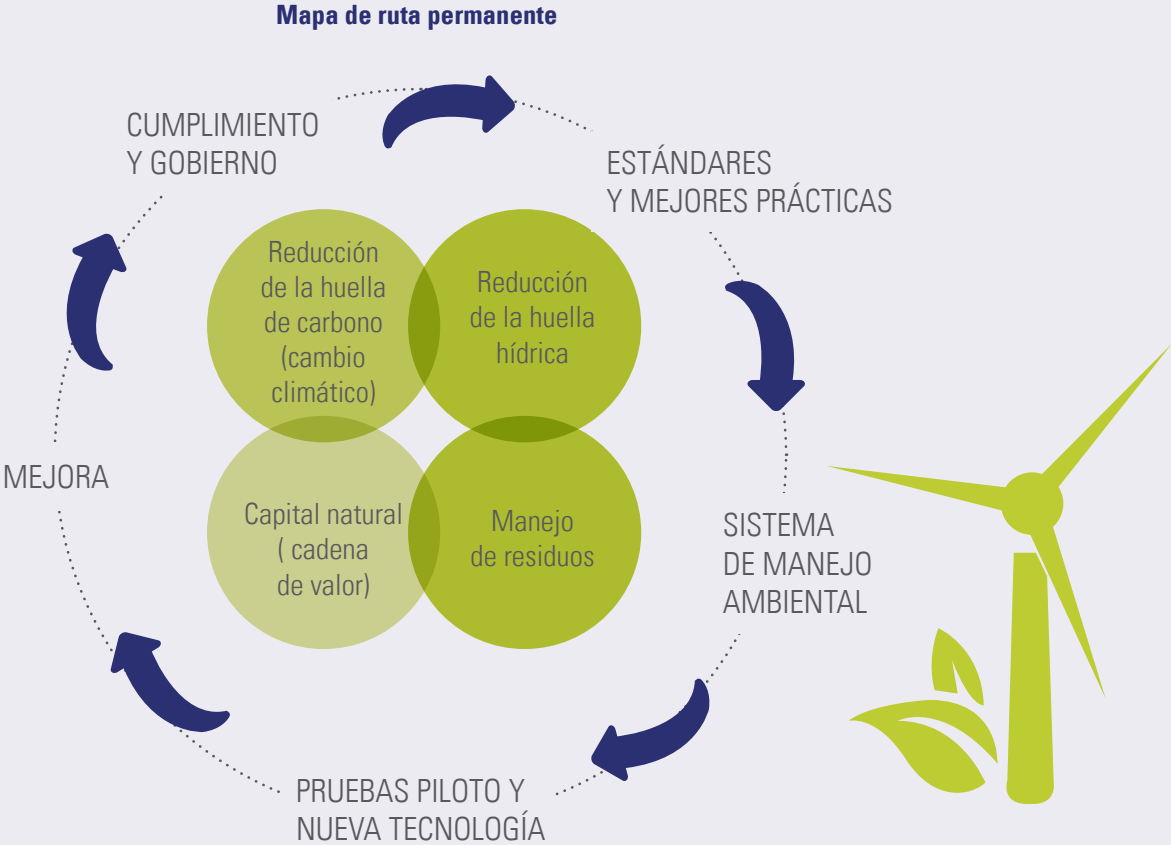
LIDERAZGO EN CAMBIO CLIMÁTICO

G4-EC2

El desarrollo global basado en la conciencia ambiental, es hoy uno de los principales retos que afronta el mundo en general.

La pasión que sentimos por nuestro planeta, es un fuerte motivador para impulsar acciones integrales que contribuyan con su conservación, al mismo tiempo que continuamos la mejora y desarrollo de nuestro negocio. Con el paso del tiempo, hemos aprendido y aplicado acciones y tecnologías reconocidas como mejores prácticas, mismas que nos permiten construir una empresa sustentable, que se mantenga en franco progreso, al mismo tiempo que cuida el entorno.

El diálogo con nuestros grupos de interés, ha permitido perfeccionar el modelo y sumar algunos aspectos que resultan de especial relevancia para el sector al que pertenecemos, para aterrizarlo de la siguiente manera y configurar así el camino que debemos seguir.



Nuestra convicción está basada en principios y valores. Esto garantiza que nuestro actuar sea genuino y tenga como meta la generación de un impacto tangible en la reducción de la huella ambiental.

Una forma de demostrarlo, es a través de las certificaciones. A través de ellas, nos apegamos a estándares que dan fe sobre las acciones que son una realidad y están en funcionamiento actualmente. En México, 32 de nuestras plantas forman parte y han sido certificadas por el Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA), denominado Industria Limpia y coordinado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). Las empresas se hacen acreedoras a la certificación de este programa cuando demuestran el cumplimiento satisfactorio de los requerimientos establecidos en la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Autorregulación y Auditorías Ambientales, Continuamos en el camino para lograr que todas nuestras operaciones en México cuenten con este reconocimiento.

A su vez, nuestra planta en Villahermosa, Tabasco, y la de Atitalaquia, Hidalgo, en México, generaron el compromiso de obtener el Certificado de Excelencia Ambiental de PROFEPA en el nivel 2 de Desempeño Ambiental (NDA2). El compromiso deriva de una invitación directa del organismo gubernamental, además del reconocimiento en excelencia ambiental a la planta Villahermosa por el buen desempeño ambiental que ha mostrado entre 2014 y 2016.

En Europa, 3 plantas fueron certificadas bajo la serie de normas ISO:14001, garantizando el cumplimiento al sistema de gestión que complementa nuestro modelo y que integra los estándares universales de Grupo Bimbo en cuidado ambiental y eficiencia productiva.

En Reino Unido, nos hicimos acreedores al premio "Rotterdam Energy Award Winner" en la categoría de "Impacto en energía eléctrica" (*Lightning Energy Impact Award*), por los ahorros en energía eléctrica, que además fueron certificados bajo la norma ISO 14001.

El reto que tenemos de frente para alcanzar los mejores estándares en todas nuestras plantas, todavía es grande. Sabemos que, para lograrlo, debemos de mantenernos alertas a las opciones de tecnología que aporta el mercado o, en ocasiones, a ir más allá.

Nuestra filosofía nos hace creer y crear y por eso, fomenta una mentalidad ganadora, que nos permite la exploración de alternativas y planes para concretarlos cuando el mercado está todavía preparándose para ofrecer alguna opción. Es así, como en Grupo Bimbo, no solamente adaptamos nuestro negocio a las tendencias, sino que desarrollamos tecnología para acoplarla a una empresa que vive la sustentabilidad y la lleva en sus genes.

REDUCCIÓN DE HUELLA DE CARBONO (CAMBIO CLIMÁTICO)

G4-EN3

Para lograr dicha reducción, hemos desarrollado un plan integral que se complementa cada año con nuevas acciones. Lo primero fue conectar nuestra operación en México, al parque eólico Piedra Larga, el cual, ahora alimenta de energía eléctrica renovable, a 52 instalaciones, a 131 centros de ventas, 57 sucursales de El Globo, 2 centros de distribución y el edificio de oficinas corporativas. A través del parque, generamos 825,732 GJ de energía limpia, lo que equivale a dejar de producir 104,400 toneladas de CO₂e. Si ejemplificáramos con una metáfora, esta reducción es similar a sacar de circulación a más de 25,000 automóviles*, en un año.

*Este ejemplo considera un recorrido anual de 20,000 kms por automóvil con un rendimiento de 11 Km/l y un consumo anual de 1818.18 litros. El valor de CO₂e emitido por vehículo se estima que sea de 4.13 TCO₂e.

El siguiente paso fue aprovechar la energía eólica en nuestra flotilla vehicular. De esta manera, incorporamos vehículos eléctricos e incorporamos un sistema de gestión en nuestras operaciones, que permitiera una mejor eficiencia del uso de los recursos.

FLOTILLA SUSTENTABLE

G4-DMA Transporte
G4-EN27

Desde 2012, hemos desarrollado vehículos eléctricos a través de nuestra subsidiaria Moldex, en México. Iniciamos con la conversión de 73 unidades convencionales a eléctricos y ahora contamos con más de 350 vehículos distribuidos en cuatro centros de venta (Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara).

En 2015, con el favorable avance de nuestro proyecto de fabricación de autos eléctricos, se integró a la flota un nuevo tipo de vehículo de distribución con capacidad de carga de una tonelada y autonomía para 100 kilómetros. A principios de 2016, llevamos a cabo mejoras de funcionamiento de este transporte, logrando incorporar 17 unidades a la distribución en las rutas de Guadalajara, México.

La experiencia que hemos adquirido en la fabricación, diseño e innovación de vehículos eléctricos, nos permitió trabajar en colaboración con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la empresa GIANT Motors Latinoamérica, la cual tiene la meta de desarrollar un vehículo eléctrico de transporte público denominado "taxi" con una autonomía de 150 km y velocidad máxima de 100 km/h, para uso urbano. Este proyecto es un encargo de la Secretaría de Ciencia y Tecnología e Innovación de la Ciudad de México (SECITI) y actualmente estamos en la etapa de desarrollo del prototipo.

De igual manera, para finales de 2017, se terminará el desarrollo de un chasis de la marca BAJAJ que permitirá crear automóviles eléctricos destinados a las actividades de los supervisores de Grupo Bimbo.

CONTROL DE FLOTILLAS

G4-EN30
G4-DMA Transporte
G4-DMA Emisiones

En Grupo Bimbo sabemos lo importante que es llevar un control de nuestra flota para incrementar el impacto positivo al medio ambiente y disminuir las emisiones de CO₂e. Por ello, utilizamos un sistema para la recolección de información, donde se consideran la cantidad de vehículos eléctricos, de diésel y gasolina que operan en cada Centro de Ventas (CEVE), así como el número de vehículos a gas natural en la flota secundaria y su respectivo rendimiento de combustible. También se registra la descripción de los equipos que se tienen para lograr una reducción y mejor aprovechamiento del agua.

Con la información recabada, obtenemos los cálculos de porcentajes del rendimiento y de la reducción de emisiones, buscando acciones que mejoren dichos porcentajes. El resultado de esta mejora en el último año fue un incremento del 5% en el rendimiento de toda la flota de Grupo Bimbo.

Rendimiento [km/l]		
Tipo de combustible	2015	2016
Diésel	4.694059945	4.96106979
Gas LP	3.984049928	3.75436801
Gasolina	5.074315168	5.24946695
Total general	4.826031176	5.06224233



Aunado a esta iniciativa, se ha trabajado en establecer una metodología para calcular el consumo de combustible por ruta de distribución, teniendo un mejor control y por ende una mejora en rendimientos.

G4-EN27

La posibilidad de que fabriquemos nuestros propios vehículos eléctricos, permitió la creación de Centros de Venta Ecológicos, es decir, espacios de gestión comercial, que integran características como: captación de aguas pluviales, lavado de vehículos con agua tratada, incorporación de vehículos eléctricos, electricidad proveniente del parque eólico, muros verdes, iluminación natural, entre otras. Actualmente contamos con 4 centros de venta ecológicos que abarcan 13,797.75 m³ y, en conjunto, alcanzan una disminución de 1,177.79 toneladas de CO₂e anuales.

G4-EN4, G4-EN27

Continuamos fortaleciendo las alianzas con compañías de automotores para encontrar tecnologías de uso eficiente como es el caso del gas natural, diésel y gasolina. En este sentido, hemos podido medir nuestras emisiones y también la de los vehículos de terceros, obteniendo los siguientes resultados:



Propios			
Tipo de combustible	Suma de GJ	Suma de MT CO ₂ e	Suma de Kilómetros
Gas Natural	62,111.72	3,466.49	7,147,358.57
Diésel	4,423,089.98	319,152.91	576,523,751.57
Gas LP	35,077.38	2,221.86	5,303,005.82
Gasolina	2,524,158.28	168,442.55	383,689,219.25

Terceros		
Tipo de combustible	Suma de GJ	Suma de MT CO ₂
Gas Natural	105,832	5,948.90
Diésel	3,465,172	250,161.67
Gas LP	222	14.37
Gasolina	12	0.79
Total general	3,571,238	256,125.73



Entre otros proyectos, en México, hemos llevado a cabo la instalación de filtros de partículas en los vehículos, lo cual reduce significativamente las emisiones al ambiente, con una mayor eficiencia en el rendimiento de los combustibles. Otra de las acciones fue la incorporación de 40 tractocamiones habilitados con tecnologías Euro 3, Euro 4 y Euro 5 Sistemas de post-tratamiento de los gases de escape con Urea transformando el óxido de nitrógeno (NOx) en nitrógeno y vapor de agua, reduciendo significativamente los niveles de emisiones contaminantes.

En 2016, en las operaciones de México, se completó un rediseño de procesos de gestión de la cadena de suministro para incorporar una visión sustentable. El objetivo es lograr una mayor eficiencia y orientarla hacia un incremento de valor en la operación, que reduzca, tanto el número de transportes, como los kilómetros que recorren. Con ello, pretendemos incrementar la vida útil de nuestros vehículos y reducir la huella de carbono que generan.

Gracias a estas innovaciones y contribuciones a través de la flota vehicular, nos hemos hecho acreedores por 5º año consecutivo, al reconocimiento del programa Transporte Limpio en México. Este programa es voluntario y busca que, tanto el transporte de carga como el de pasaje, sean más eficientes, seguros, competitivos y amigables con el medio ambiente y nos ha permitido identificar buenas prácticas para buscar la réplica a nivel Grupo Bimbo.

En nuestra flota de Estados Unidos, hemos adquirido y convertido tracto camiones a gas natural y gas L.P. tanto en distribución primaria y secundaria.

ENERGÍA

G4-DMA Energía
G4-EN6

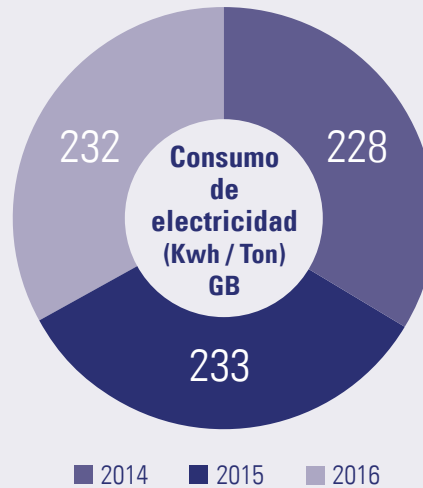
Debido a la naturaleza de nuestras operaciones y el sector de la industria al que pertenecemos, la reducción en el consumo de energía es otro de los temas prioritarios en materia de sustentabilidad.

Alcanzar estos resultados, implicó una trayectoria de más de 10 años. Los primeros proyectos comenzaron en nuestras plantas, con la incorporación de tecnologías que debieron demostrar su efectividad antes de replicarse como parte del modelo ambientalmente sustentable.

Para reducir la huella de carbono, nuestro modelo se concentró en la reducción de energía eléctrica y térmica.

En concordancia con nuestro modelo, nuestras operaciones están trabajando en las siguientes iniciativas e innovaciones:

- Reducción de equipo inactivo y uso de controladores lógicos programables (PLCs)
- Utilización de capacitadores eléctricos para mejorar el factor de potencia
- Sustitución de motores por aquellos de alta eficiencia
- Uso de variadores de frecuencia en motores
- Sustitución de iluminación tradicional a tecnología LED
- Colocación de inversores en bandas transportadoras
- Sustitución de aplicaciones de aire comprimido por aire de sopladores de alta eficiencia
- Empleo de iluminación natural



Nuestras operaciones en Brasil lograron una reducción en su consumo energético de más de 14% respecto al año anterior, en acciones como las mencionadas.

En las operaciones de México y Estados Unidos hemos mantenido nuestro desempeño al mismo nivel pese al crecimiento en ambos países.



Consumo indirecto de electricidad

Grupo Bimbo en GJ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Consumo total indirecto de electricidad de proveedores	2,260,513.13	2,271,171.27	3,072,959.12	2,473,933.00	1,932,634	3,099,895	2,958,957
Energía Eólica	0	0	136,185.58	758,391.86	678,441	799,490	825,732
Total	2,260,513.13	2,271,171.27	3,209,144.70	3,232,324.86	2,611,075	3,899,385	3,784,689

ENERGY STAR

En Estados Unidos, hemos continuado nuestra participación en el programa Energy Star, el cual es voluntario y avalado por la Agencia de Protección Ambiental de ese país (EPA). Nuestra empresa, fue de las primeras en obtener esta certificación en la industria de alimentos en la categoría de pan y bollería comercial. Con esta iniciativa, alcanzamos un ahorro de 14,365 toneladas CO₂e.

Asimismo, 9 plantas se mantienen vigentes en los programas *The Challenge for Industry* (El Reto para la Industria) y el *Energy Performance Indicator for*

the Baking Industry (Indicador de Desempeño Energético para la Industria de Panificación).

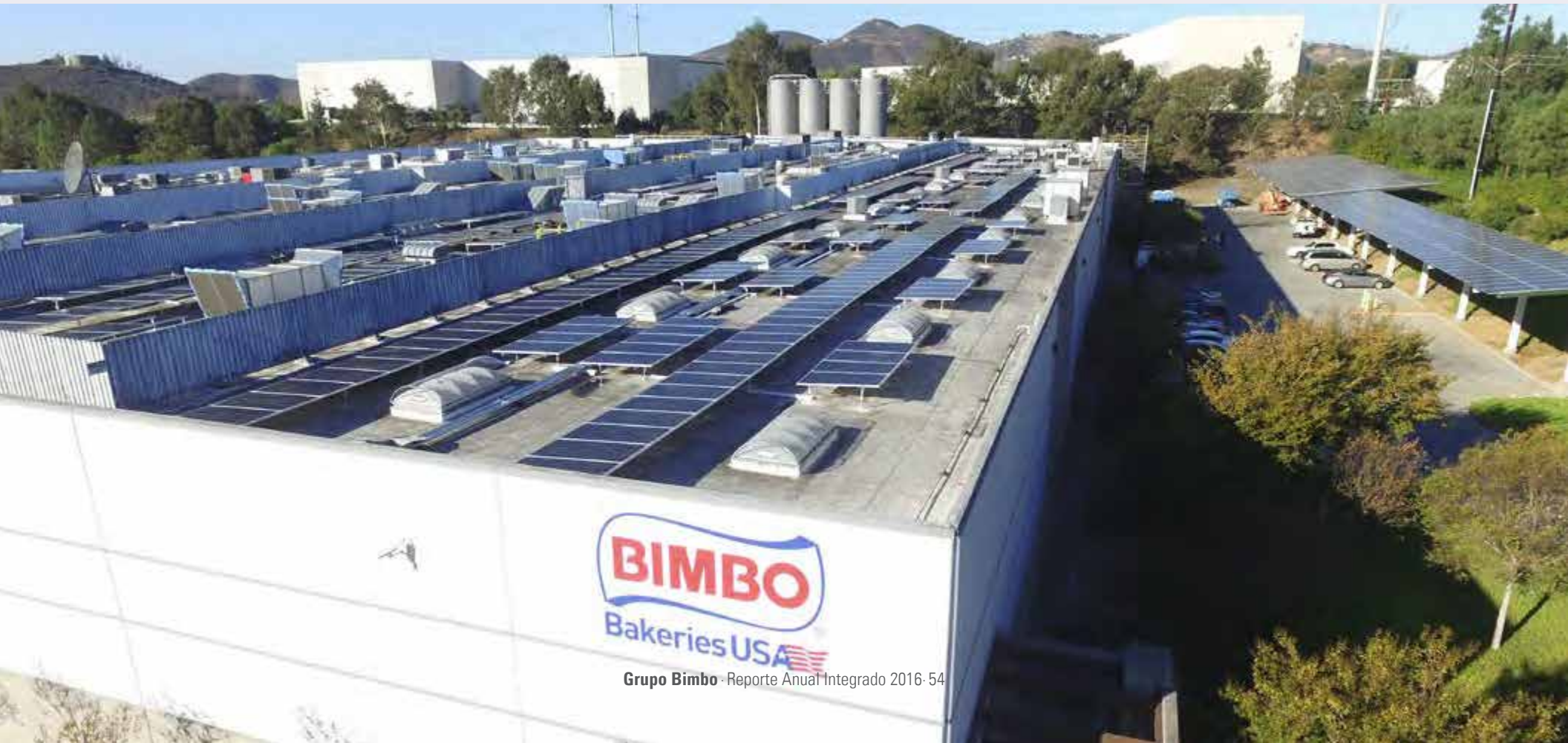
G4-EN6

Adicional a ese programa, varias plantas de ese país, alcanzaron una reducción energética con la instalación de focos LED, con lo cual logramos un ahorro de 3,015,831 kWh durante el año.

Concluimos un proyecto de instalación de celdas solares sobre áreas de estacionamiento y en la azotea de la planta de Escondido, California. Con este

sistema, se produce el equivalente al 32.2% de la energía eléctrica que utiliza la planta, lo cual genera importantes ahorros en emisiones al ambiente.

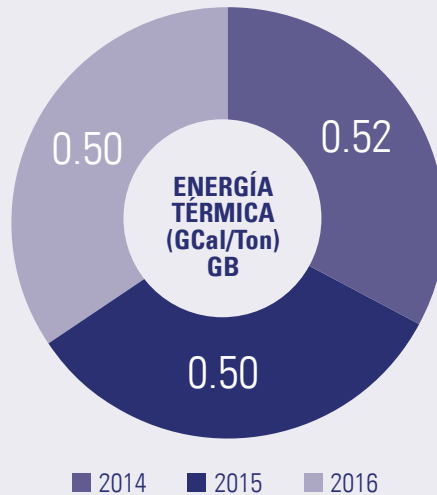
En nuestra planta de Mexicali en México se aprovechó el acceso peatonal y las pasarelas de la planta para instalar una estructura con celdas fotovoltaicas, generando energía eléctrica aprovechando la energía solar de 10 horas diarias promedio en verano.



G4-EN16, G4-EN17, G4-EN27

Consumo de Energía							
Grupo Bimbo en GJ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gas natural en plantas	6,308,151.37	6,095,813.33	8,038,092.18	8,124,528.58	6,216,706	8,217,035	8,502,842
Gas LP en plantas	424,985.32	465,626.59	453,960.32	464,720.13	419,313	590,921	611,796
Diésel en plantas	62,086.06	66,603.61	24,866.67	13,827.22	52,185	60,851	48,587
Otros combustibles en plantas (gasolina)	97,950.19	74,638.08	92,566.54	120,108.49	110,792	118,370	139,339
Subtotal en plantas (GJ)	6,893,172.94	6,702,681.61	8,609,485.71	8,723,184.42	6,798,996	8,987,177	9,302,564
Gas natural en vehículos	-	-	-	122.58	2,805	21,204	62,112
Gas LP en vehículos	89,991.08	66,080.26	44,759.30	25,692.52	23,022	28,445	35,077
Diésel en vehículos	6,145,778.60	6,315,369.12	9,650,926.42	6,461,792.57	4,548,479	4,680,394	4,423,090
Gasolina en vehículos	1,933,510.29	1,984,229.19	2,108,443.12	2,135,382.42	2,057,527	2,419,516	2,524,158
Otros combustibles en vehículos (etanol)	0	0	0	0	236	51	0
Subtotal en vehículos (GJ)	8,169,279.97	8,365,678.57	11,804,128.84	8,622,990.09	6,632,069	7,149,609	7,044,437
Gas natural en vehículos tercerizados						111,140	105,832
Diésel en vehículos tercerizados	0	0	0	0	860,009	3,506,800	3,465,172
Gas LP en vehículos tercerizados							222
Gasolina en vehículos tercerizados							12
Subtotal en vehículos tercerizados (GJ)	-	-	-	-	860,009	3,617,940	3,571,238
Consumo directo de energía de fuentes primarias no renovables (adquiridas)	15,062,452.91	15,068,360.18	20,413,614.55	17,346,174.51	14,291,074	19,754,726	19,918,239

G4-EN3, G4-EN4



En el consumo de energía térmica logramos un ahorro del 4% en la operación de Barcel y un poco más de 9% en Brasil.

Para la reducción de consumo de gas, en nuestras operaciones contamos con guías para la implementación de iniciativas y replica de buenas prácticas. Las innovaciones más relevantes este año y que posteriormente serán replicadas en otros centros de trabajo son:

- Instalación de dos sistemas de recuperación de calor de hornos en Hamilton, Canadá. Uno de ellos se instaló en la línea de producción de pan de caja y el otro en la línea de bollería, con lo que se evitó la instalación de un calentador en la

planta, reduciendo así el consumo de gas. Esto permitió la obtención de una certificación LEED.

- En México, se realizó un programa piloto en el aprovechamiento de agua caliente, generada por el recuperador de gases y vapores de los freidores para el pre calentamiento de agua.
- En las operaciones de México se inició el proyecto de planta libre de calderas mejorando los usos de vapor dentro de las plantas.
- En una de nuestras plantas en Islas Canarias, se sustituyó el Propano por Gas Natural licuado, lo cual generó ahorros de hasta el 11.5% de energía utilizada.



MANEJO INTEGRAL DE RESIDUOS

G4-DMA Efluentes y residuos
G4-DMA Productos y servicios
G4-DMA Materiales
G4-EN27

Una de las grandes afectaciones que actualmente sufre nuestro planeta, se deriva de la generación de residuos. En las últimas décadas, la tecnología para el reciclaje y la reutilización de materiales, ha permitido generar un cambio de mentalidad respecto a lo que popularmente se conoce como basura. En Grupo Bimbo entendemos el impacto que tienen los rellenos sanitarios y por eso, nos hemos comprometido a buscar alternativas con las que aprovechemos mejor los recursos y, por otro lado, mejoremos nuestros procesos de reciclaje de los materiales que utilizamos.

El aprovechamiento adecuado de recursos comienza con una optimización que permita utilizar menos insumos en nuestros procesos. En este sentido, hemos implementado diversas acciones que fomentan un cambio tanto en nuestra forma de pensar, como en la actuación diaria.



ESTRATEGIA DE RESIDUOS GRUPO BIMBO



MANEJO DE EMPAQUES POST-CONSUMO

Adicional a la reducción de calibres, en 2016, en México, se inició una colaboración en conjunto con ECOCE una empresa de recolección y reciclaje, aprovechando la experiencia que tienen para el manejo de residuos, nos sumamos a su proceso para asegurar que en 2020 ninguno de nuestros empaques termine en rellenos sanitarios y que estos serán utilizados como materias primas en la elaboración de otros productos.

El proceso de ECOCE tiene beneficios integrales que incluyen:

- » Campañas de Comunicación para promover la separación y recolección de empaques.
- » Programas de educación ambiental para fomentar un manejo y disposición adecuada de los residuos.

- » Eco-Etiquetado. Promoción de un marco legal responsable que fomenta el reciclaje y la protección del medio ambiente.

Este tipo de ejercicios ayuda a la promoción de la industria del reciclaje con la finalidad de que los consumidores se sumen a las brigadas de acopio.

.....
G4-EN2

MANEJO DE MATERIALES ANTES DE SALIR AL CONSUMIDOR

La utilización de empaques es fundamental para mantener la seguridad e inocuidad de los productos que ofrecemos a los consumidores. A través de un trabajo de investigación continua, hemos incorporado nuevas tecnologías que nos permiten reducir el calibre de las envolturas, al mismo tiempo que mantenemos los más altos estándares de seguridad en alimentos. Con ello, tan solo en 2016, se alcanzó una reducción de 55,068 toneladas de plástico a nivel Grupo Bimbo y

desde 2010, hemos evitado la utilización de más de 2 millones de kilogramos de plástico destinado a empaques.

Otro beneficio derivado de la investigación, ha sido la estandarización de calibres y el uso de materiales de los que se componen los empaques. Puesto que los ingredientes con los que se formulan los productos son diferentes y determinan las características que debe de tener el empaque para su correcta conservación, utilizábamos distintos materiales y calibres. Ahora, esta estandarización, permite un ahorro sustancial tanto el uso del plástico, como en la huella de carbono para producirlos.

La tecnología implementada actualmente en los empaques nos permite ajustar el tamaño requerido para proteger al producto. Con esta mejora, redujimos el área del empaque sin afectar la integridad física del consumible.

G4-EN1, G4-EN23, G4-EN28

Durante el período comprendido entre noviembre de 2015 y octubre de 2016 realizamos un total de compras de 209,230 toneladas de materiales; 134,289 de ellas son consideradas como parte del material renovable dirigido a empaque. Este número representa una proporción de materiales renovables de 64.18% del total.

Una de las innovaciones que se han puesto a prueba y que esperamos utilizar uniformadamente en nuestras operaciones durante 2017 en México, es el uso del arnés logístico. Este arnés es una especie de cinturón, reutilizable, que permite eliminar el uso de la película plástica de polietileno para embalaje y traslado de nuestro producto terminado.



INSUMOS

G4-EN2

En Grupo Bimbo estamos comprometidos con el uso de empaques y envolturas amigables con el medio ambiente, así como el debido cumplimiento con los estándares de calidad e imagen establecidos. Por ello, en El Globo, actualmente utilizamos cuatro diferentes tamaños de charolas elaboradas con fécula de maíz, para el embalaje del pan, que en su momento sustituyeron a las charolas de plástico.



En el período noviembre 2015-octubre 2016, los empaques reciclados suman **92,065 toneladas**, es decir, el 44% del total de nuestros empaques.

Continuamos nuestro proceso de transformación para incrementar el porcentaje de materiales reciclados, para así fortalecer nuestra estrategia sustentable y reducir nuestra huella derivada de este factor.

ESTRATEGIA DE RESIDUOS

ECORA, ELEMENTOS DE DISEÑO

G4-EN2

A finales de 2014, a través de nuestra subsidiaria Moldex, iniciamos la producción de un material alternativo, con características ecológicas, que sirviera como un sustituto al uso de madera.

En 2015, lanzamos un material elaborado a partir de residuos de plástico provenientes de nuestras plantas en México y con el cual desarrollamos la marca-ECORA-. Su fabricación se basa en la producción de placas de plástico reciclado que pueden usarse en construcción, interiores y diseño industrial como revestimiento de pisos, muros y muebles, materiales que utilizamos durante la remodelación de nuestras oficinas corporativas en la Ciudad de México.

El sustituto ecológico de la madera que utilizamos está catalogado como “no tóxico”, resistente al fuego y a la descomposición; es duradero, resistente a impactos, de bajo mantenimiento y baja absorción de agua.

Nos concentramos también en la mejora de la formulación del material ECORA, probando con opciones de plásticos diferentes como PVC virgen y PVC reciclado. El PVC reciclado utiliza la merma de nuestro proceso Moldex de extruidos. Como resultado obtuvimos un mejor producto para uso a

la intemperie, que puede ser utilizado para pisos en terrazas y para forro de muros.

Con la finalidad de promover estas innovaciones, participamos en diversos eventos, como Expo CIHAC la cual tuvo lugar en Guadalajara en el mes de marzo. Además, probamos la resistencia al exterior, al participar en una iniciativa de señalética para bosques denominado “Proyecto Desierto de los Leones”, cuya producción se llevará a cabo en 2017.

Cero residuos a Relleno Sanitario

A lo largo de nuestras operaciones a nivel global, hemos alcanzado un 56% de reciclaje sobre el total de residuos que generamos. En algunas regiones, hemos alcanzado superar el promedio y logrado resultados mayores al 90%, como es el caso de Estados Unidos, México, Sudamérica e Iberia; dentro de estas operaciones tenemos algunos casos de éxito con cero residuos a relleno sanitario:

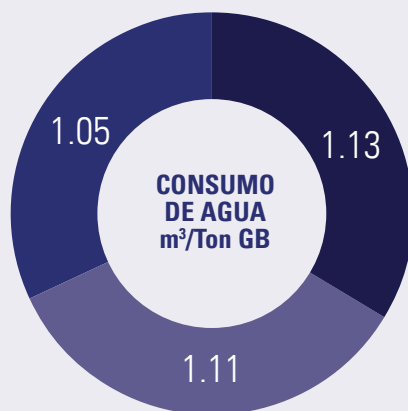
- En 2015, Reino Unido fue acreedor a los reconocimientos *Zero Waste Award* y *Let's Recycle Platinum*
- En México, 3 planta son cero residuos a relleno sanitario.
- En Estados Unidos, 15 plantas utilizan Waste to Energy, logrando con este proceso la mitigación de 999 toneladas de gases de efecto invernadero y generando 549,450 kWh.

REDUCCIÓN DE HUELLA HÍDRICA

G4-DMA Agua
G4-EN8

En Grupo Bimbo entendemos la importancia que tiene el agua para la vida y lo tomamos muy en serio. Por ello, trabajamos por reducir el consumo del vital líquido y buscamos complementar el uso responsable con alternativas de reuso y tratamiento que nos permitan regresarlo a la naturaleza en las mejores condiciones para la vida de la flora y la fauna del planeta.

Nos sentimos orgullosos de que las acciones que hemos tomado han rendido frutos adecuadamente. En los últimos 5 años, hemos mostrado un crecimiento exponencial, y, sin embargo, nuestra huella hídrica se ha mantenido estable e incluso disminuido.



■ 2014 ■ 2015 ■ 2016

Derivado de las buenas prácticas para ahorro de agua logramos resultados considerables en su consumo:

- China ahorró 40% respecto a 2015
- Brasil tuvo un ahorro de 10% respecto a 2015

A nivel Grupo Bimbo se logró la reducción de casi el 6% respecto el año anterior, siendo que nuestras

operaciones más grandes lograron mantener su desempeño absorbiendo los crecimientos.

El agua que utilizamos proviene de diversas fuentes. Tratamos siempre de generar el aprovechamiento de alternativas renovables.



Algunas de las acciones que hemos implementado para lograr los resultados óptimos en materia de reducción del consumo de agua son las siguientes:

- Cambio a sistemas de refrigeración más eficientes.
- Instalación de lavadoras de equipos de producción con mejor tecnología.

- Sustitución de torres de enfriamiento por versiones más modernas.
- En diferentes agencias de Colombia y México utilizan arcos de lavado que recirculan el agua y cuentan con sistemas de recolección de agua de lluvia.



CAPITAL NATURAL (CADENA DE SUMINISTRO)

PROVEEDORES

G4-DMA Prácticas de adquisición/aprovisionamiento, Evaluación ambiental de los proveedores

Estamos conscientes de que, no sólo nuestras acciones son relevantes para el cuidado del medio ambiente, sino también la labor realizada por nuestros proveedores. Por ello, hemos establecido una metodología para acompañarlos en el camino hacia la sustentabilidad. En un primer ejercicio en México, se diseñó un proceso sistemático para conocer la situación de cada uno de ellos y compararlo con el desempeño sustentable al que se espera que lleguen, una vez cursado su proceso de desarrollo. El objetivo de este acompañamiento es el aseguramiento de productos y servicios con cadenas de valor sustentables, así como el compromiso con las generaciones futuras, de cuidar los recursos en el manejo responsable de procesos productivos.

G4-EN32

El acompañamiento se apoya en una metodología que consta de tres etapas:

- a.** Cuestionario de compras sustentables. A través de él, se conocen las condiciones iniciales de cada uno de los proveedores en los aspectos básicos de la sustentabilidad: económicos, sociales y ambientales. El cuestionario tiene un formato electrónico y permite conocer el nivel de cumplimiento del estándar requerido, así como las acciones e indicadores que utilizan las empresas proveedoras para ser sustentables. La herramienta permite identificar áreas de oportunidad y perspectivas de mejora en el corto, mediano y largo plazo.
- b.** Desarrollo de proveedores sustentables. En conjunto con el proveedor, se establecen planes de acción para la implementación de estrategias que extiendan la cultura sustentable a lo largo de la cadena de suministro y así se logren beneficios tangibles para todos.

- c.** Generación de proyectos conjuntos con Grupo Bimbo. A través de la generación de proyectos conjuntos, trabajamos en la prevención y disminución de impactos ambientales, asegurando la calidad del servicio que se ofrece y acercando, a nuevos jugadores, a los procesos sustentables.

G4-LA14

Bajo la metodología explicada, Grupo Bimbo en México hará un piloto donde configurará una cadena de suministro global y transparente, alentando a todos los proveedores a comprometerse con una producción y un abastecimiento basado en las mejores prácticas y que sea aplicado en todas sus operaciones.

En años previos iniciamos con acciones como la firma del código de conducta por parte de nuestros proveedores, con el afán de asegurar condiciones de trabajo justo, abolición del trabajo infantil y el cuidado del medio ambiente en toda acción conjunta con quienes cuidan el suministro de nuestros insumos. Asimismo, continuamos con las acciones de capacitación y las auditorías que confirman las acciones reportadas por nuestros proveedores. Este año, se enviaron cuestionarios de compras sustentables a varios proveedores, con la finalidad de conocer sus prácticas y cumplimiento en sustentabilidad. Los resultados son los siguientes:

G4-EN32

Proveedores	Cuestionarios enviados	Cuestionarios con respuesta	% Avance
Azúcar	4	1	25.0
Rellenos frutales	6	4	66.7
Ingredientes	29	14	48.3
Total	39	19	48.7



Contamos con un total de

11,470 proveedores,
de los cuales **1,963**

confirmaron que conocen nuestro
Código de Ética.

Para los siguientes años, estaremos trabajando en acciones como las que se presentan a continuación, para seguir fortaleciendo una cadena de suministro transparente y sustentable.

En México, al cierre de 2016, 218 proveedores de materias primas demostraron su cumplimiento con al menos una certificación o auditoría satisfactoria.

Por el lado de la capacitación, se alcanzó una participación de 204 pequeñas empresas en ciudades como Mérida, Guadalajara, Aguascalientes e Irapuato, en programas de Desarrollo de Proveedores y Capacitación. Adicional a ello, 6 grandes empresas se capacitaron en metodología de compras.

1. Insumos para Grupo Bimbo:

- a. Apego al código de conducta actualizado en 2016 y que aborda temas relevantes externados por nuestras partes interesadas, tanto internas como externas.
- b. Disponemos de la Guía de Adquisiciones de uso interno para establecer la función de adquisición dentro de Grupo Bimbo. El documento promueve, a través de Grupo Bimbo, las políticas, reglamentos y procesos relacionados con la función de adquisiciones para atender a los clientes finales de la manera más efectiva para sus necesidades de aprovisionamiento, preservando la responsabilidad organizativa, financiera y legal. Cada unidad de negocio tiene puntaje basado en la madurez para controlar su función y establecer un objetivo interno para alcanzar los requerimientos de Grupo Bimbo.

2. Políticas:

a. Política Global sobre Aceite de Palma.

Desde el lanzamiento del plan de acción, en abril de 2016, Grupo Bimbo ha trabajado en alianza con *The Forest Trust* (TFT) para aplicar las acciones comprometidas y acordadas con nuestros proveedores en concordancia con la Política Global de Aceite de Palma.

b. Política de Bienestar animal en la producción de huevo

Como parte de los compromisos adquiridos, Grupo Bimbo ha trabajado en 3 niveles que le permitan contribuir con el bienestar de gallinas de postura, al tiempo que se aseguran los estándares de seguridad en alimentos, la calidad del insumo, el cumplimiento legal de las regiones en las que operamos y la oferta del insumo en cada país. Estos 3 niveles se detallan a continuación:

Nivel 1. Transformación interna del negocio de panificación

Nivel 2. Trabajo conjunto con la cadena de suministro

Nivel 3. Capacitación y Certificación





PROGRAMA DESEO

G4-DMA Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores, Evaluación ambiental de los proveedores, Evaluación de los proveedores en materia de Derechos Humanos, Evaluación de la repercusión social de los proveedores

El programa Deseo en México es parte de nuestra estrategia para fortalecer la cadena de suministro. A través del él, apoyamos a pequeñas y medianas empresas para que puedan sentar las bases de un desarrollo firme y permanezcan en el mercado con mayor solidez. Por medio de la capacitación y orientación en temas de cumplimiento legal y normativo, se trabaja en conjunto en aspectos como la mejora continua de sus operaciones y la metodología para verificar el cumplimiento de normatividad en seguridad alimentaria, laboral, ocupacional, cuidado del medio ambiente, ético y financiero que deben de conocer y aplicar.

En 2016, 418 proveedores se mantuvieron dentro del programa en las categorías de alimentos, servicios de mantenimiento y refacciones, conservación de edificios, visibilidad, vehículos, maquila y fletes.

G4-EN32, G4-EN33, G4-LA14, G4-LA15, G4-HR10, G4-HR11, G4-S09, G4-S010

De los proveedores participantes, el 20% presenta un status satisfactorio (duplicando la cifra del año 2015), 66% en status de suficiencia y el 14% restante en estatus insuficiente. Las principales acciones que se implementaron fueron: controles de seguridad alimentaria y ocupacional, estrategias de cuidado ambiental, bases de un sistema ético empresarial.

856 PyMEs

418
En programa DESEO

48.8%
de avance

BIODIVERSIDAD

G4-DMA Biodiversidad
G4-EN11

En 2012 realizamos un mapeo para detectar los posibles impactos en biodiversidad de 158 plantas de producción. El hallazgo más relevante de este proceso fue determinar que todas las plantas de producción del Grupo se encuentran localizadas en espacios urbanos o semiurbanos y que, por lo tanto, nuestras operaciones tienen impactos poco significativos en el agregado de las áreas.

G4-EN11, G4-EN12

Adicionalmente, el reporte de Evaluación de Impactos Ambientales del Consumo y Producción; Materiales y Productos Prioritarios, publicado en 2010 por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP por sus siglas en inglés) señala que los impactos ambientales más significativos de la industria alimenticia se producen en sus cadenas de suministro ligadas a la agricultura, donde los mayores efectos se generan a través de la emisión de gases de efecto invernadero, la emisión de sustancias eutrofizantes y tóxicas, la extracción de agua y el uso la tierra.

ALIANZA MEXICANA DE BIODIVERSIDAD Y NEGOCIOS (AMEBIN)

En 2016 colaboramos junto con un grupo de empresas, instituciones financieras, asociaciones civiles ambientales, organismos empresariales y agencias de desarrollo internacional, en la creación de la

Alianza Mexicana de Biodiversidad y Negocios (AMEBIN). Esta surge como un espacio de diálogo y acción entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil para contribuir a la conservación, uso sustentable y restauración de la biodiversidad en México. Su objetivo principal es catalizar la acción colectiva de sus miembros y otros grupos de interés -como el gobierno- hacia la conservación de la biodiversidad a través de un mecanismo para el intercambio de experiencias, diálogo multisectorial y desarrollo de capacidades.

Para Grupo Bimbo, ser miembro fundador de esta Alianza y participar activamente en la misma, significa una oportunidad para materializar su interés en la biodiversidad y el capital natural, así como compartir con otras empresas y organizaciones el reto que significa la conservación, uso sustentable y restauración, al igual que su integración en la estrategia empresarial.

ALIANZA x LA SOSTENIBILIDAD (A x S)

G4-EN14

La Alianza por la Sostenibilidad es una iniciativa impulsada por la Secretaría de Relaciones Exteriores, a través de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID). Su objetivo es impulsar proyectos de sustentabilidad con un componente de cooperación internacional, que atiendan junto con la participación del sector

privado, organizaciones de la sociedad civil, socios de conocimiento y gobierno, la implementación de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En Grupo Bimbo colaboramos en la creación de la Alianza por la Sostenibilidad y participamos en el Comité de Producción y Consumo Responsable, en el cual se atienden temas de agricultura sustentable y cero deforestaciones, temas materiales dentro de la estrategia de sustentabilidad de nuestra empresa.

FORO DE BIODIVERSIDAD Y NEGOCIOS EN LA COP13

Participamos en el Foro de Negocios y Biodiversidad de la 13ª Conferencia de la Parte (COP13) del Convenio sobre Diversidad Biológica (CDB), celebrada en diciembre de 2016 en Cancún, México. El Foro se enfocó particularmente en la integración de la biodiversidad para el bienestar, específicamente en los sectores productivos relacionados con la pesca, turismo, agricultura y bosques.

Asistimos a las conferencias magistrales sobre biodiversidad y negocios, y a los eventos paralelos relacionados con temas de agricultura para conocer las tendencias y retos internacionales de la incorporación de la biodiversidad en este sector productivo. De igual manera, participamos en la ceremonia de

clausura del Foro, en la cual a nombre del sector privado, nuestro Director Global de Operaciones entregó al Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales del Gobierno Federal Mexicano y al Secretario Ejecutivo del Convenio sobre Diversidad Biológica, el pronunciamiento empresarial, el cual expresa la aspiración y compromiso voluntario de este sector para la incorporación, la conservación y uso sustentable de la biodiversidad en los sectores agrícola, forestal, pesquero y turismo.

REFORESTAMOS MÉXICO

G4-EN13

En 2016, Reforestamos México, A.C. apoyada por Grupo Bimbo, sumó esfuerzos con 74 empresas que invirtieron recursos y más de 17,100 voluntarios para reforestar 251 hectáreas de bosques y apoyar en la conservación de 976 hectáreas en ecosistemas forestales de México.

De acuerdo con información de Reforestamos México A.C., las reforestaciones realizadas en el Bosque de la Primavera -en Jalisco-, el Parque Nacional Cumbres de Monterrey -en Nuevo León- y el Nevado de Toluca -en el Estado de México-, presentan un índice de sobrevivencia, estimado al año 2015, del orden del 73.87%. Sin embargo, con la finalidad de contar con información al cierre del 2016, se están realizando evaluaciones de campo en cada área plantada a través de un agente externo.

Todas las reforestaciones efectuadas reciben el apoyo durante los tres primeros años con diversas

actividades de mantenimiento, lo que beneficia de manera importante su sobrevivencia y genera beneficios sociales asociados a las plantaciones a través de la generación de empleos temporales para las personas de las comunidades apoyadas.

La siguiente información numérica representa la cantidad de áreas protegidas y el apoyo de voluntariado recibido para las acciones correspondientes.





Tipo de Área Natural Protegida	Nombre	Estado	Hectáreas restauradas	Hectáreas conservadas
Área de Protección de Flora y Fauna	Nevado de Toluca	Estado de México	151.2	596.74
Área de Protección de Flora y Fauna	La Primavera	Jalisco	64.75	378.97
Área de Restauración Ecológica	Cuenca de la Soledad y Temascatio	Guanajuato	4.5	
Parque Nacional	Vitroparque, Ciénega de González	Nuevo León	8.75	
Parque Recreativo	Cholula	Puebla	2	
Parque Estatal	Sierra de Tepotzotlán	Estado de México	6.2	
Reserva Ecológica Comunitaria	San Miguel Topilejo	Ciudad de México	3	
Parque Recreativo	Joya la Barreta	Querétaro	5	
Parque Recreativo	Kai Lu'um	Yucatán	3.5	
Parque Municipal	Irolo Tepeapulco	Hidalgo	2	
Total			250.9	975.71

AGRONEGOCIOS

G4-DMA PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN/APROVISIONAMIENTO, SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES

Desde hace algunos años se ha intensificado el trabajo que realizamos con el campo. En 2015 iniciamos la etapa piloto con el estudio de viabilidad de las iniciativas y midiendo los resultados en México para, posteriormente, replicarlas en otros lugares del mundo.

El trabajo continúa su curso y ha mostrado un crecimiento en insumos como papa, maíz blanco, trigo y leche de cabra.

SUSTENTABILIDAD PARA CULTIVO DE PAPA

Hemos trabajado en las regiones de Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Nuevo León y Coahuila brindando el apoyo para la implementación de buenas prácticas agrícolas de papa en el campo de acuerdo a los estándares de la GLOBAL G.A.P. Como parte de los resultados obtenidos en el año, se logró un 70% de avance en el apego a este estándar internacional en los cultivos en los que trabajamos directamente con los agricultores.

Desde 2015, llevamos a cabo la capacitación de nuestros principales proveedores de papa en México, así como la etapa de auditorías. El programa cubrió la revisión de buenas prácticas de campo bajo la metodología GLOBAL G.A.P., abarcando temas diversos como inocuidad en alimentos y sustentabilidad en el campo, por mencionar algunos, con la finalidad de fortalecer su cadena de valor y mejorar las condiciones de la entrega de producto generado en el campo mexicano.

En 2016 realizamos la segunda etapa de auditoría para revisar avances y mejoras a través de la firma de una Carta Compromiso con cada productor.

Avance de implementación
GLOBALG.A.P.

70%

Insumo
Papa

Regiones
**Sinaloa, Sonora,
Chihuahua;
pendiente Coahuila y
Nuevo León.**

SILVOPASTORIL EN CABRAS

G4-DMA Bienestar animal

En paralelo a los otros insumos, para la leche de cabra continuamos con la implementación del proyecto silvopastoril para la producción de leche de cabra, en el estado de Guanajuato, México, con la finalidad de mejorar su alimentación. De igual manera, seguimos labrando el ordenamiento territorial con el cual se establecerá una superficie de 25 hectáreas de agostadero e implementando proyectos para producción de forraje.

Estos son los resultados logrados en cuanto al proyecto general de sustentabilidad para silvopastoril en cabras.



Rendimiento de cantidad de leche

100 cabras (piloto)

Rendimiento
actual

1.5 L/cabra

Aumento en la cantidad de leche

2.3

Meta ★

2.3 L/cabra



COMUNIDAD

**UNA EMPRESA SUSTENTABLE:
POR NUESTRAS COMUNIDADES**



G4-DMA-B Comunidades locales

Como bien lo expresan y definen los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es momento de redoblar los esfuerzos y unirnos para hacer frente a los retos que tiene de frente la humanidad. En este sentido, nuestro pilar Comunidad, cobra mayor relevancia y contribuye con acciones que mejoran la calidad de vida de las personas.

En Grupo Bimbo, estamos conscientes de que, para ayudar, lo primero que debemos hacer es escuchar. Por ello, una primera acción es dialogar con nuestros grupos de interés para que, de manera conjunta, identifiquemos las necesidades que se presentan en nuestro entorno y así podamos desarrollar proyectos sustentables que mejoren aspectos de su calidad de vida.

EC1

G4-DMA Desempeño económico

Siguiendo nuestra estrategia de negocio, y nuestros objetivos estratégicos, y a través del Pilar Comunidad, aportamos nuestro granito de harina en la reducción de la pobreza, y la mitigación del hambre en el mundo. La agenda 2030 valida, respalda e impulsa las acciones de largo plazo que emprendimos hace varios años, para apoyar a las comunidades donde operamos en temas de educación, promoción de actividad física, medio ambiente, así como salud y nutrición.

G4-DMA Consecuencias económicas indirectas

Para que nuestros esfuerzos tengan resultados, es necesario que se realicen de forma conjunta con distintos grupos de interés como, por ejemplo, organismos no-gubernamentales, sociedad civil,

iniciativa privada y gobierno. Solo así, lograremos impulsar comunidades sustentables en todas las latitudes en las que estamos presentes.

Con la participación de la alta dirección y miembros del Consejo de Administración trabajamos desde el Comité de Donativos y el Comité Central de Sustentabilidad, en donde revisamos el entorno y la agenda de nuestra estrategia de negocio para desarrollar proyectos que respondan a las necesidades de la empresa y de la comunidad.

La gestión de todos nuestros comités se rige por el marco normativo establecido en políticas como la de Donativos, Desastres naturales, Sustentabilidad, Seguridad y bienestar y Diversidad e inclusión así como con nuestro Código de Ética.

G4-EC7, G4-EC8

La determinación y generosidad de nuestros colaboradores, ha sido fundamental para lograr que cada centro de trabajo marque una diferencia. Trabajamos por ser un agente que comparte un poco de alegría y emoción por vivir, porque sabemos que en la medida que logremos inspirar, sumaremos a más personas a querer alcanzar un cambio que fortalezca el desarrollo sostenible.



PROGRAMA DE DONATIVOS



G4-16, G4-S01

Son muchas las acciones que se requieren para calentar motores y alcanzar el nivel social y económico, así como el cuidado ambiental, que necesita nuestro planeta para ser sustentable. A pesar de los retos, hemos comprobado, a través de todos estos años, que cada día somos más quienes estamos dispuestos a trabajar en diversos ámbitos de acción y esto ha motivado a que la sociedad trabaje por reconfigurarse y así generar un tejido social sólido, determinado y cada día más inspirador.

Este es el caso de las asociaciones civiles que residen y laboran en los países donde tenemos presencia. En ellos, hemos encontrado aliados estratégicos para poder contribuir y apoyar las causas en las que creemos. Su trabajo y su experiencia cambian realidades, pues su configuración les permite analizar el entorno, tener acercamientos efectivos con las comunidades y equilibrar la balanza entre los sectores sociales, con precisión y convicción.

La experiencia de las instituciones sociales permite hacer realidad los proyectos bajo esquemas que les dan viabilidad y los hacen sustentables. Nuestro programa de Donativos apoya el trabajo que llevan a cabo y es a través de ellas, como realizamos inversiones en las comunidades.



Trabajamos en equipo con Asociaciones Civiles, gobiernos, comunidades e instituciones de prestigio que guían y administran los recursos económicos que aportamos, para marcar la diferencia en los temas que más afectan de manera local.

Este año, nos sumamos a las acciones de más de 1,200 asociaciones civiles. El monto de estos apoyos equivale al 2.2% de la utilidad neta de Grupo Bimbo en 2015 (\$5,171 millones de dólares americanos).

Organización	Número de Asociaciones	Montos en dólares
México	163	\$4.4 millones de dólares
Estados Unidos y Canadá	873	\$1.1 millones de dólares
Latinoamérica	297	\$57,720

Más de **18,425,083** personas beneficiadas en México

G4-EC1

174,812

Niños y jóvenes beneficiados

46,186

Adultos beneficiados

14,593,622

Beneficiados indirectos

1038

Familias beneficiadas

147,842

Emprendedores beneficiados

3,408,178

Beneficiados en salud

2747

Indígenas beneficiados

55,741

Personas apoyadas en capacitación

Ver casos de éxito y tabla de asociaciones apoyadas en milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016.

“BUEN VECINO”

G4--EC7, G4-EC8
DMA Consecuencias económicas indirectas

Cuando cada uno de nosotros decidimos aportar una pequeña acción para la mejora del entorno, en realidad estamos sumando una pieza de un gran rompecabezas. Si estas acciones positivas se replican con los miembros de nuestra familia, se multiplica el número de espacios diferenciados y mejorados gracias al empeño de todos. Así funciona nuestro programa de Sustentabilidad “Buen Vecino”.

En cada una de nuestras plantas, en respuesta a alguna necesidad que se detecta en la comunidad, desarrollamos proyectos cerca de nuestras instalaciones, con los que podamos generar beneficios para los vecinos. Desde 2012, fecha en que inició el programa, hemos contribuido con 447 proyectos alrededor del mundo. De esta manera tejemos una red de nodos sustentables de desarrollo, que van aportando cambios y mejoras alrededor de nuestros centros de trabajo.



Los proyectos de Buen Vecino abarcan diferentes acciones para ayudar a la comunidad, como son:

- Proyectos de mejora de infraestructura. Restauramos y modernizamos espacios de convivencia y deportivos.
- Proyectos de reparación. Remodelación de paradas de autobús o iluminación de pasos para transeúntes, que ofrezcan un servicio digno y funcional a los vecinos.

Por todo esto, en Grupo Bimbo consideramos que este programa transforma nuestros centros de trabajo, en núcleos sustentables de desarrollo.

A partir de 2016, Buen Vecino se conjugó con el programa de Voluntariado no sólo con los colaboradores de nuestra empresa, sino también, en algunos casos, con la participación de la comunidad beneficiada.

Resultados 2016

137

plantas y centros de distribución participaron en el programa Buen Vecino

129

proyectos concluidos durante el año

20

países aportaron acciones desde sus plantas

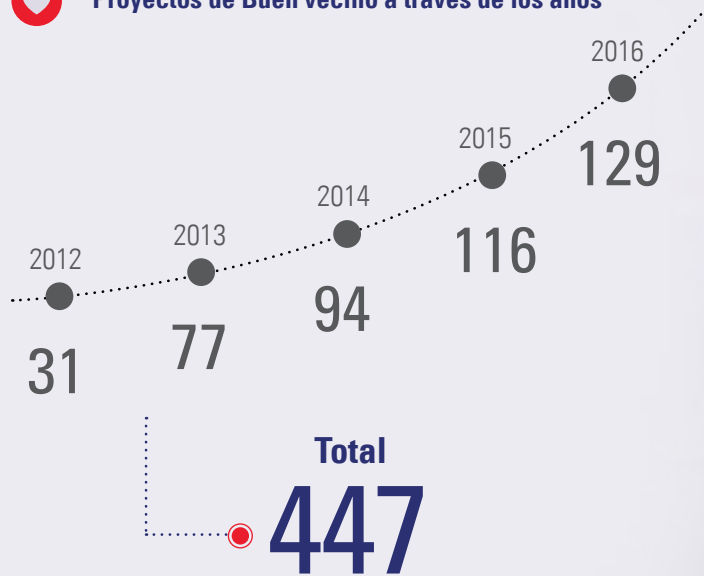
447

proyectos a nivel global desde el inicio del programa

Organización	Número total de iniciativas que forman el proyecto y status	Proyectos finalizados	Proyectos en proceso
Estados Unidos y Canadá	63	62	1
México	41	40	1
Latinoamérica	35	24	11
Asia y Europa	4	3	1
Total	143	129	14



Proyectos de Buen vecino a través de los años



Dentro de los proyectos 2016, destacaron los siguientes 10, que serán reconocidos en 2017, por su beneficio a las comunidades vecinas.

RECONOCIMIENTO BUEN VECINO 2016		
ORGANIZACIÓN	PLANTA /CEDIS	ACTIVIDAD
Bimbo México	Bimbo Azcapotzalco, Marinela México, Bimbo Santa María	Rehabilitación de la Unidad Habitacional San Pedro Xalpa
Bimbo México	Abastex	Rehabilitación de área deportiva
Barcel	Matehuala	Instalación de áreas de juegos de Centro de Rehabilitación de Matehuala
Bimbo China	China	Remodelación de cancha de básquetbol
Bimbo Brasil	Brasilia	Rehabilitación del parque local
Bimbo Frozen	Oxnard	Rehabilitación de espacio comunitario
Bimbo Iberia	Solares	Rehabilitación de espacio deportivo en escuela de Solares
Latin Sur	Argentina	Reparación de calle
Estados Unidos	South San Francisco	Reparación de cancha de básquetbol
Latin Centro	Guatemala	Se provee agua pluvial para la instalación de huerto. Remodelación de escuela / Habilidadación de cancha deportiva

CASO DE ÉXITO

TÍTULO DE LA INICIATIVA: PAN PARA HOY AGUA PARA MAÑANA

PAÍS: GUATEMALA

DESARROLLO:

Construcción de un huerto para siembra y cultivo de alimentos que son escasos en la región. El proyecto se llevó a cabo en una escuela de escasos recursos y tiene una función educativa para los alumnos. Derivado de la escasez de agua en la zona, Grupo Bimbo provee agua para los cultivos. El agua se obtiene a través de un sistema que se desarrolló por nuestros colaboradores, y se instaló en los vehículos de Grupo Bimbo para captar aguas pluviales y poder llevarla hasta la zona del huerto, el cual funciona mediante un sistema de riego por goteo.



Rehabilitación para la parada de autobús para usuarios

Durante 2016, se reconoció a los proyectos que destacaron en 2015.

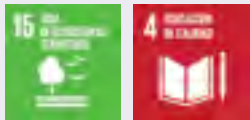
RECONOCIMIENTO BUEN VECINO 2015

	Planta /CEDIS	Actividad
Bimbo Bakeries USA	Planta Northumberland, PA	Renovación de parque
Bimbo Bakeries USA	Planta Riviera Beach, FL	Promoción de bienestar
Bimbo	CEDIS Monterrey Norte	Renovación de parque
Bimbo	Planta Bimbo Hermosillo	Renovación de parque
Barcel	Planta Ricolino San Luis	Renovación de parque
Bimbo Guatemala	CEDIS "El Tejar"	Renovación de escuela
Bimbo Venezuela	Planta Guarenas	Renovación de parque
Bimbo Frozen	Planta Roanoke, VA	Pasillo seguro para caminar
Bimbo Uruguay	Planta Plucky	Renovación de escuela
Bimbo Do Brasil	Planta Raposo Tavares	Renovación de parque

VOLUNTARIADO

Los proyectos de impacto en la sociedad, alcanzan resultados cuando se trabajan en equipo. Una verdadera colaboración se logra cuando estamos sensibilizados como personas y por lo tanto somos receptivos a la postura, opinión y perspectiva de los demás.

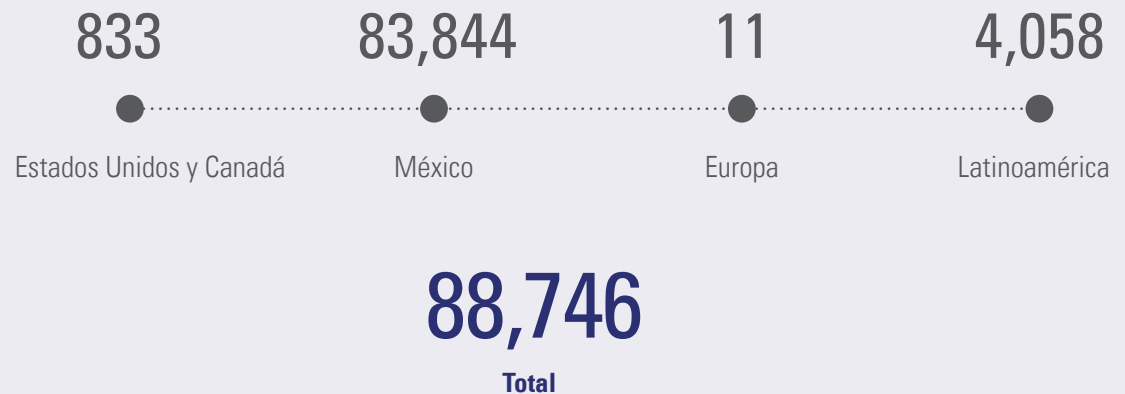
En Grupo Bimbo, el voluntariado es una actividad que aporta una formación integral a nuestros colaboradores. A través de éste, mejoramos el trabajo en equipo, al tiempo que se apoya a las causas de los demás, permitiendo que las personas se conozcan fuera de la rutina laboral, y creen un vínculo de unión a través de una causa relevante. Estos factores dan un nuevo sentido a la participación de las personas, así como la satisfacción de haber contribuido a la resolución de grandes retos que agobian a nuestra sociedad y al mundo.



En 2016, más de 99,686 de nuestros colaboradores, familias y amigos, se transformaron en voluntarios para atender alrededor de 205 actividades. Las temáticas que abordamos este año estuvieron enfocadas en salud y nutrición, cuidado del medio ambiente, seguridad y educación.



Organización y número de voluntarios



Las buenas acciones se contagian e inyectan el entusiasmo y el espíritu de ayuda que los invita a sumarse activamente. Nuestras marcas comerciales son ejemplo de ello. Desde hace ya 4 años, a través de Silueta, nuestra marca de pan de caja, nos unimos al esfuerzo de marketing con causa, apoyando a mujeres con cáncer de mama y a instituciones que trabajan por combatirlo. Con el programa, vestimos con un moño rosa al empaque del producto, recordando la importancia de detectar oportunamente la enfermedad, además de que el área de marketing elabora dos campañas, una mediática y otra interna. Ambas campañas integran información sobre la importancia de la autoexploración, datos importantes a conocer sobre la enfermedad y descuentos en laboratorios para consumidoras y colaboradoras de Grupo Bimbo, con la finalidad de fomentar la conciencia sobre el tema. Parte de los ingresos de la venta del producto, se destinan a apoyar a la Asociación Mexicana de Lucha contra el Cáncer, A.C.

En 2015, a través de Paleta Payaso llevamos a cabo un programa de marketing con causa, buscando que la gente tuviera más momentos de alegría y una sonrisa duradera. De ahí surgió la campaña

“Sonrisas que ayudan”, con la cual se destinaron \$500 mil pesos para donar a Risaterapia A.C., una organización civil que busca llevar sonrisas y alegría a personas que enfrentan alguna enfermedad o cruzan por alguna situación difícil. Después de trabajar en once ciudades de la República Mexicana, beneficiar a más de 2,700 personas e incrementar en 15% el número de voluntarios de la risa, la campaña evolucionó a “Contagia Sonrisas”, por medio de la cual seguimos apoyando a Risaterapia con un donativo, pero ahora, buscamos generar una actitud de colaboración y alegría entre las personas.

Durante 2016, con Paleta Payaso organizamos la semana oficial denominada “Contagia sonrisas” en donde logramos fomentar momentos alegres hasta en los lugares menos esperados, desde parques de diversiones, centros comerciales y universidades, hasta cruces viales y en el transporte público. El donativo que otorgó Paleta Payaso este año, gracias a sus fans, fue de \$550 mil pesos. En Ricolino y en Grupo Bimbo, nos sentimos muy orgullosos de contagiar sonrisas, porque sabemos que así, las personas nos sentimos más unidas y con más energía para cambiar al mundo.

Por su parte, Risaterapia, A.C., benefició a más de 74,000 personas, un 200% más que en 2015. Se incrementó en 21% el número de médicos de la risa inscritos y se logró ampliar la presencia de la organización en dos ciudades más: Tlaxcala y Zamora. Así, al día de hoy, se comparte alegría en 30 ciudades de México, incrementando la presencia de la Asociación y sumando momentos felices a la vida de las personas.

A través de Tía Rosa se desarrolló la campaña Abrazos de Hogar, invitando a la sociedad, en general, a donar una bufanda para niños de casas hogar que nos envíen su fotografía con un producto de esta línea. Con esta campaña se donaron más de 4,000 bufandas que protegieron del frío, en Navidad, a niños indígenas Otomís y Mazahuas del Estado de México, así como Mixtecos de Oaxaca.

Estamos seguros de que estos resultados sumarán cada vez a más marcas del Grupo en las acciones que fomentan el bienestar y las oportunidades de crecimiento para la sociedad.



LIMPIEMOS NUESTRO MÉXICO

El voluntariado comienza por hacer conciencia, y uno de los programas que han sido un fuerte insumo en este tema es el programa de “Limpiemos Nuestro México”. En 2009, Fundación Azteca generó y promovió su organización, invitando a Grupo Bimbo a formar parte del mismo. Con gran entusiasmo y compromiso, participamos desde su planeación.

La iniciativa comenzó con su versión “Limpiemos Nuestro México” cuyo propósito es sensibilizar a las personas para mantener limpias las zonas públicas y asegurar que la basura no invada los espacios de convivencia. El éxito de la iniciativa, con base en el entusiasmo de la gente, extendió su alcance a otros países como **Colombia, El Salvador y Guatemala**, quienes mantienen el proyecto vigente desde hace dos años con resultados positivos.

En el año, participaron 68,741 voluntarios en la limpieza de calles, parques, barrancas y espacio públicos. El equipo organizador se llevó la agradable sorpresa de que fue más complicado que otros años, encontrar espacios sucios, pues hoy parece haber mayor conocimiento sobre el manejo responsable de la basura, que cuando inició el programa.

G4-EC7, G4-EC8



PROGRAMA DE RESTAURACIÓN DEL DESIERTO DE LOS LEONES CIUDAD DE MÉXICO, MÉXICO

A través del programa Desierto de los Leones Orgullosamente Limpio, con la finalidad de dar continuidad al esfuerzo de Limpiemos Nuestro México, en sinergia con Fundación Azteca, las autoridades del parque y la sociedad Civil encabezada por Reforestamos México, en Grupo Bimbo centramos nuestros esfuerzos y acciones a favor del medio ambiente en el Parque Nacional Desierto de los Leones. A través del programa, buscamos el rescate y preservación de este majestuoso bosque, su flora y fauna que, en conjunto, constituyen un área natural protegida y funge como uno de los principales pulmones de la capital mexicana.

El Programa “Desierto de los Leones Orgullosamente Limpio” consiste en acciones y jornadas educativas así como de limpieza permanentes que se encuentra soportado operativamente por dos líderes ambientales, quienes coordinan esfuerzos en la conservación de espacios públicos más limpios y en fomentar una mayor conciencia sobre la correcta separación de residuos entre los visitantes y comerciantes del Parque.

En esta etapa logramos la colocación de contenedores, diseñados específicamente con separadores de residuos utilizados en el Parque y ubicados en puntos estratégicos para su mayor aprovechamiento y correcta recolección.

De manera complementaria, para 2017, estaremos renovando la imagen de 115 señalizaciones informativas y direccionales.

Adicionalmente, estamos creando 3 senderos didácticos, que informan y documentan sobre el tipo de flora y fauna que habitan en ese territorio y la importancia que tienen los bosques en los ecosistemas. Rehabilitamos un puente que interconecta dos colinas en el bosque, mismo que facilita el tránsito libre y seguro de una colina a otra en las actividades diarias, en beneficio de la comunidad.

En el ámbito social, integramos activamente a la comunidad y visitantes con su participación en brigadas educativas y de limpieza en el bosque; estas acciones nos ayudan a sensibilizar a la población en una correcta disposición de residuos, lo cual es contundente en la reducción de basura y la disminución del impacto ambiental que generan los rellenos sanitarios.

VISITAS A PLANTAS DE GRUPO BIMBO

En la continua búsqueda de construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana fortalecemos los vínculos con nuestra sociedad, consolidando una relación duradera de nuestras marcas con los clientes y consumidores.

El programa de visitas a planta permite acercarnos, escuchar y compartir una experiencia divertida de aprendizaje para diversos públicos que nos acompañan en nuestras fábricas.

A través del recorrido, conocen las diferentes etapas del proceso de elaboración de nuestros productos de panificación, confitería y botanas. La plática del anfitrión incluye información sobre la tecnología de punta que se utiliza en nuestros procesos y los estrictos controles que garantizan la calidad de nuestros productos. Además, nuestros visitantes aprenden sobre la importancia de tener un estilo de vida saludable a través de consejos de nutrición y activación física. Les compartimos información sobre aspectos de cuidado ambiental y los beneficios de la diversidad e inclusión, que contribuyen a generar una empresa sustentable.

Este año recibimos a más de un millón de visitantes: niños y jóvenes de todas las edades, desde kínder hasta universitarios, instituciones educativas nacionales y extranjeras, personas con capacidades diferentes, personas de la tercera edad, invitados especiales y a muchos de nuestros clientes y proveedores. Nuestro programa actualmente se extiende a 44 plantas entre México y Latinoamérica.





2016

Región **México** **28** plantas participantes

Región **Latinoamérica** **16** plantas participantes

Región **Visitantes globales en el año**

México ● **979,720**

Latinoamérica ● **132,913**

Total **Visitantes** **1,115,074**

2015

Región **México** **28** plantas participantes

Región **Latinoamérica** **16** plantas participantes

Región **Visitantes globales en el año**

México ● **806,925**

Latinoamérica ● **136,752**

Total **Visitantes** **943,677**

2014

Región **México** **26** plantas participantes

Región **Latinoamérica** **11** plantas participantes

Región **Visitantes globales en el año**

México ● **544,080**

Latinoamérica ● **107,822**

Total **Visitantes** **651,902**

ALGUNAS ACTIVIDADES ADICIONALES

Por tercer año consecutivo, participamos en la campaña "Leer Más" promovida por el Consejo de la Comunicación, que tiene como objetivo fomentar la lectura entre la población.

HORAS DE LECTURA REPORTADAS EN MÉXICO POR AÑO

2016

1,828,623 hrs.

2014

1,054,999 hrs.

2015

1,625,658 hrs.

2013

667,677 hrs.

En Grupo Bimbo estamos convencidos de que la suma de esfuerzos y el trabajo en equipo son factores esenciales para acelerar los procesos de desarrollo y bienestar de las personas. Cada año impulsamos todas las acciones aquí expuestas y generamos nuevos acercamientos con instituciones y organismos expertos. Nuestra filosofía, experiencia y trayectoria nos han mostrado que si queremos que el camino sea sostenible, requerimos de la participación de todos y de la convicción de asumirnos como un activo agente de cambio, que hace la diferencia en cada localidad.



LÍNEA COMENTA

DMA- Mecanismos de reclamación en materia de Derechos Humanos
G4-HR12, G4-LA16, G4-SO11

En Grupo Bimbo, las creencias constituyen una parte esencial e imprescindible de nuestra filosofía, buscando siempre, crear y brindar las mejores condiciones de trabajo equitativo, con una cultura de seguridad, diversidad e inclusión en donde se aplique nuestra regla de oro Respeto, Justicia, Confianza y Afecto.

Fortalecemos y promovemos el Código de Ética para nuestros colaboradores y consejeros y el Código de Conducta para proveedores. Para dar seguimiento a su cumplimiento tenemos un programa de Comunicación Directa "Línea Comenta" que ofrece un canal de comunicación oportuno y confiable para atender cualquier comentario sobre faltas a los mismos y nos permite dar seguimiento y resolución a las desviaciones que se reporten. El programa está disponible para colaboradores y proveedores de las diferentes operaciones del Grupo. Estamos seguros de que esta herramienta nos permitirá trabajar en las áreas de oportunidad que se encuentren con las mejoras necesarias en los diferentes procesos.

G4-PR2

Durante 2016 recibimos a nivel global 801 reportes que fueron atendidos por los comités de "Línea Comenta" de cada organización, siendo los temas los siguientes:

Tipo de Incidente	
Relaciones Laborales	623
Faltas al Código de Ética	150
Diversidad e Inclusión	27
Otros comentarios	1
Total	801



COLABORADORES

CONSTRUYENDO POR NUESTROS
COLABORADORES

En Grupo Bimbo somos una empresa global en la que hablamos 5 idiomas, llevamos a cabo transacciones en 22 países y 3 continentes y más de 130,000 personas conviven y entregan lo mejor de sí mismos, para poner alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos.

El reto es sin duda grande y nuestro compromiso es aún mayor. En un mundo donde las realidades son retadoras, trabajamos para conciliar los opuestos y generar una empresa para todos. Nuestros fundadores establecieron las bases y crearon la filosofía, la cual ahora, nos toca a nosotros resguardar y hacer valer para así construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana.

Debemos ser proactivos y modernizarla sin afectar su esencia y extenderla a lo largo y ancho de nuestra operación, para garantizar que cada persona y cada colaborador, la viva plenamente por convicción. Solamente con esta meta, podremos crear líderes que crean en el valor de la persona, protejan la dignidad y trabajen diariamente bajo la premisa de nuestra regla de oro: RESPETO, JUSTICIA, CONFIANZA Y AFECTO, la cual hace tangible y alcanzable nuestra principal creencia: la persona.

Desde el pilar Colaboradores, nuestros expertos en la gestión de Personal, trabajan por hacer de Grupo Bimbo una empresa competitiva laboralmente hablando. Su creatividad, pasión y compromiso por y con la gente, han iniciado una transformación que desde ahora y hasta el 2020, permitirán modernizar a nuestra empresa, permitiéndole ubicarse entre los lugares preferidos para trabajar, en nuestra industria.

2016 fue un año para sentar bases sólidas. Con miras al 2020, trabajamos en la estructura organizacional, la sistematización de los procesos y en la definición de las actividades que nos ayudarán a alcanzar nuestra visión desde el área de Personal, alineándolas a los objetivos transformacionales.

Nuestro compromiso, además de ser con los colaboradores se extiende hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Varias de nuestras actividades convergen directa o indirectamente con esta iniciativa de la ONU, por lo que es parte de los indicadores que estaremos midiendo y compartiendo a lo largo de 2017.

GRUPO BIMBO: FUENTE DE TRABAJO Y BIENESTAR

G4-DMA Empleo

La familia Grupo Bimbo sigue creciendo y nos sentimos orgullosos de que así sea. Con 130,913 colaboradores, contribuimos a fortalecer la economía mundial, al generar trabajo e ingresos para miles de familias en 22 países. En comparación con el ejercicio anterior, tuvimos un crecimiento del 2.87% en nuestra plantilla laboral.



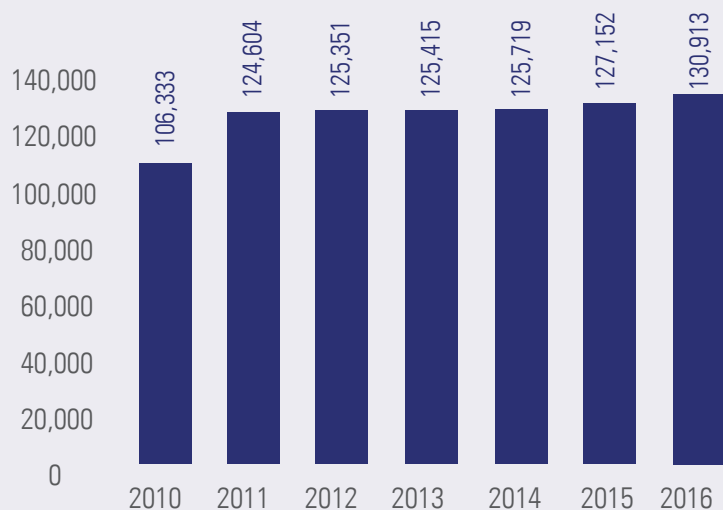
G4-9, G4-10, G4-LA1

Número total de
colaboradores en GB

130,913

	Total colaboradores dentro de nómina	Total trabajadores contratados	Total
México	72,534	696	73,230
Estados Unidos y Canadá	26,371	574	26,945
Latinoamérica	22,239	2,071	24,310
Asia	1,457	84	1,541
Europa	4,536	351	4,887
Total de colaboradores dentro de Nómina Grupo Bimbo	127,137	3,776	130,913

Crecimiento en fuente de empleo de Grupo Bimbo a través de los años:



Uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que nos ocupan es el de Educación. La experiencia que Grupo Bimbo ha tenido a lo largo de su existencia, es que los verdaderos cambios se generan cuando las personas tienen conocimiento, cuando lo saben aplicar y cuando éste se lleva a cabo en una continua evolución.



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

G4-DMA Capacitación y educación
G4-LA9

La transformación es uno de los objetivos que tenemos para ser sustentables y por ello, invertimos fuertemente en capacitación. En 2016, alcanzamos 1'282,448 horas de capacitación, lo que en promedio significan 10.09 horas por colaborador, además de que trabajamos en varios frentes para generar un cambio en la manera de gestionarla.

Nos sentimos orgullosos de que nuestro personal está conformado por personas inquietas que aprenden y se superan día a día por convicción propia. Prueba de ello es que más del 90% de la capacitación es impartida por personal interno de Grupo Bimbo. Esto quiere decir que nuestra gente aprende, asimila el conocimiento y posteriormente lo comparte con sus compañeros. Este hecho nos ha permitido reflexionar sobre la actuación que debe de tener la gerencia de capacitación y cómo podemos facilitar los medios y los espacios de conocimiento dentro del Grupo.

Una primera acción fue definir un órgano de gobierno que facilite la visibilidad de las necesidades en cada organización del Grupo y por otro lado que genere la estructura necesaria para definir las acciones y medir los resultados. Desde principios de año integramos al equipo con representantes de cada organización y áreas funcionales. Logramos concretar 8 reuniones con los líderes de cada región con muy buenos resultados.

Este esfuerzo consolidó una estructura para la Universidad GB, la cual se dividió en Academias y éstas a su vez, en Escuelas. Las siete Academias actuales, clasifican y resguardan el conocimiento de los temas más generales de la Universidad. En una Universidad tradicional, sería lo equivalente a las facultades. Cada una de las Academias se compone por Escuelas, que son las materias que componen el tema. Estas Escuelas son gestionadas por las áreas especializadas, que son quienes dictan el temario y aportan los contenidos de las 40 con las que contamos en esta etapa.

La Universidad GB cuenta con una Academia principal denominada “Academia Grupo Bimbo”. A través de ella, compartimos conocimientos generales de nuestro Grupo como, por ejemplo, la Filosofía de nuestros Fundadores, que sin duda es lo que aporta el alma y corazón de nuestra empresa.

El alcance de la Universidad GB también se amplió. Por un lado, incorporamos una nueva plataforma de e-learning que permite la captura de datos y por lo tanto la homologación y medición de los indicadores respectivos. El sistema también nos permite coordinar las acciones en todo el Grupo y atender requerimientos específicos, así como detectar desviaciones a los estándares definidos. Lo más importante, es que ahora podemos conocer la trayectoria en formación de nuestros compañeros, lo cual es relevante para entender las preferencias de cada uno y las necesidades en formación de capacidades clave de acuerdo a funciones y perfil profesional. En un futuro cercano, podremos conocer con precisión los montos que se invierten en los diversos programas y así caminar hacia información integrada, es decir, datos financieros y no financieros en un mismo reporte.

La estrategia que definimos rumbo al 2020, permitió la integración de una nueva tendencia en la forma de impartir el aprendizaje, el gamification, que a través de espacios breves de interacción lúdica, acerca a las personas al conocimiento de una manera divertida y con mayor retención.

Para 2017, seguiremos explorando los medios y la facilidad para acceder al conocimiento desde dispositivos personales y con contenidos relevantes e interesantes para los usuarios. Además, buscaremos consensuar el compromiso tanto de los colaboradores, sus áreas de trabajo y de la empresa misma, para que todo conocimiento adquirido, sea aplicado, de tal forma que se traduzca en resultados favorables para todos y en nuevas competencias para la transformación y la mejora.



Se vale aprender siempre



GB University - Contáctanos



GESTIÓN DE TALENTO

EVALUACIÓN

G4-LA10, G4-LA11

En Grupo Bimbo valoramos a la Persona y su desarrollo profesional es una prioridad. Durante el estudio de materialidad para nuestra empresa, elaborado en 2015 y con vigencia hasta 2017, los grupos de interés definieron los temas de atracción y retención de talento como no prioritarios, pero sí suficientemente importantes para mantenerlos dentro de las estrategias de gestión que permitan dar competitividad a Grupo Bimbo y hacerla sustentable. Los grupos de interés transmitieron una percepción desfavorable y una baja capacidad de Grupo Bimbo para retener el talento y por ello, consideran indispensable la implementación de una gestión más estratégica y competitiva en este rubro.

En respuesta a estos requerimientos, a través de la Gerencia de Gestión de Talento hemos diseñado un modelo robusto de evaluación e identificación de aptitudes destacadas para los colaboradores en Grupo Bimbo. Este proceso tiene un enfoque global que ha sido estandarizado con evaluaciones mejor definidas y comunicadas a lo largo de nuestra empresa.

Evaluar el Talento, significa medir el desempeño y el potencial del colaborador.

Dentro del desempeño, los componentes clave que se toman en cuenta son los resultados de metas, sus comportamientos, alineados a las creencias de Grupo Bimbo y el dominio de su puesto, que puede observarse en las competencias técnicas.

El potencial se compone por cinco factores predictores del potencial y el perfil del puesto. Todo esto permite identificar un factor, el cual determina el nivel de talento que corresponde a la madurez profesional del colaborador.

Cada colaborador es evaluado de acuerdo a su nivel según el grado de responsabilidad, experiencia y funciones.

Nuestro proceso inicia con las sesiones donde se calibran las calificaciones de desempeño y potencial (mayo) y concluye al término de un año (abril), con el seguimiento a las acciones de los planes de desarrollo generados a partir de la retroalimentación jefe-colaborador.

Evaluación de metas y comportamientos
Cierre de plan individual de desarrollo

Registro de metas



Hemos compartido el modelo con las organizaciones que componen Grupo Bimbo, a través de nuestra plataforma denominada *GB-Talent*.

Los criterios y reglas del juego se encuentran definidas en nuestras políticas de Identificación y Desarrollo de Talento (7.5.1), Evaluación del Desempeño (8.3.3) y Promoción Interna.

A través de este modelo, en Grupo Bimbo reforzamos el respeto y dignidad de nuestros colaboradores. Iniciativas como esta, crean metodologías más claras para todos y una mayor transparencia que permita a los colaboradores identificar el camino que deben seguir, para alcanzar el siguiente escalón en su desarrollo profesional, siempre respetando sus planes, elecciones y contribución.

G4-LA11

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE DESEMPEÑO

La siguiente tabla muestra el porcentaje de colaboradores que realizó su evaluación de desempeño de manera integral durante el proceso 2016.

Evaluación periódica de desempeño		
	% Mujeres	% Hombres
Personal Administrativo y Operativo	58.3%	64.0%
Supervisores	85.6%	86.5%
Ejecutivos y Directores	85.4%	88.3%
Total Mundial por nivel de Trabajo	62%	66.9%



DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

G4- DMA Diversidad e Igualdad de oportunidades
G4-LA12

Desde el 2014 iniciamos el viaje a la inclusión, donde conscientemente buscamos que todas las personas tengan las mismas oportunidades de participar y desarrollarse dentro de la empresa. El objetivo general del programa, alineado a nuestra Visión 2020 es "Generar una cultura de inclusión en donde personas de distinta procedencia, estilos y experiencias, tengan la oportunidad de desarrollarse y contribuir en la transformación de la industria".

Elaboramos un caso de negocio y definimos un sistema de gobierno articulado por un Comité Central que reporta a la Dirección General. A su vez, cada unidad de negocio opera planes de acción locales que reportan avances a dicho comité, de manera que es posible dar seguimiento global al programa. Al cierre de 2016, el programa contaba con presencia en 20 de los 22 países en donde operamos.

Aunque hay muchas dimensiones de diversidad en las que debemos trabajar, a nivel Grupo Bimbo existen coincidencias; por eso estamos poniendo foco especial en tres temas: género, discapacidad y multiculturalidad. No obstante, algunas regiones atienden temas muy particulares como etnia, edad u otras.


DMA-Inversión
G4-HR1, G4-HR2

Un aspecto fundamental de la estrategia es la sensibilización de líderes y colaboradores en el tema. En alianza con Korn Ferry, hemos diseñado una metodología instruccional teórico-práctica adecuada y eficaz para capacitar a través de instructores de Diversidad e Inclusión. Nuestros instructores se certifican en el seminario "Liderando en una Cultura de Diversidad e Inclusión" a través de un entrenamiento intensivo que pone especial énfasis en que los facilitadores tengan un profundo entendimiento de la filosofía de Grupo Bimbo y el liderazgo inclusivo para que puedan transmitir el mensaje adecuadamente. En 2016 se certificaron 61 facilitadores.

Así, mediante la suma de nuevos integrantes en distintas regiones, hemos capacitado a todos los comités directivos de nuestras unidades de negocio y a líderes y colaboradores con los siguientes avances por región

Número de colaboradores capacitados en Diversidad e Inclusión



 **61** colaboradores certificados como Instructores de Diversidad e Inclusión.

Resultados en Diversidad e Inclusión durante 2016:

- Actualizamos la Política Global de Diversidad e Inclusión para que se apegue a la Visión 2020.
- En la Asamblea de Accionistas se votó y aprobó la integración de una nueva Consejera en el Consejo de Administración; segunda mujer y primera con nacionalidad diferente a la mexicana.
- Brasil obtuvo el Sello Paulista de Diversidad e Inclusión posicionándose como la primera empresa panificadora en conseguirlo.
- Bimbo, Barcel y el Corporativo en México, emitieron criterios de reclutamiento incluyentes.
- Estados Unidos implementó reclutamiento con ternas diversas. La empresa en Canadá, de reciente adquisición, se integra al programa con la certificación de sus primeros 14 facilitadores.
- Desde que inició el programa, hemos capacitado a más de 13,840 colaboradores a nivel global.



TALENTO LOCAL

G4-EC6

Derivado del crecimiento de la empresa, y en aras de reflejar las comunidades en las que operamos, en Grupo Bimbo hemos desarrollado desde hace varios años a colaboradores locales que puedan atender la operación de sus países o regiones. De esta manera, el porcentaje de altos directivos que proceden de la comunidad local quedan de acuerdo a la siguiente contabilidad:

50.0%

de altos directivos
proceden de
la comunidad local en

Asia

42.9%

de altos directivos
proceden de
la comunidad local en

Europa

29.2%

de altos directivos
proceden de
la comunidad local en

Latinoamérica

91.6%

de altos directivos
proceden de
la comunidad local en

México

87.9%

de altos directivos
proceden de
la comunidad local en

**Estados Unidos
y Canadá**

Total GB

de altos directivos
proceden de
la comunidad local

79.7%

SEGURIDAD Y BIENESTAR PARA NUESTROS COLABORADORES

G4-DMA Salud y seguridad en el trabajo

Desde nuestra fundación, en Grupo Bimbo valoramos a la Persona, por lo que la seguridad y el Bienestar de nuestros colaboradores debe ser siempre lo más importante para nuestra empresa y está por delante de cualquier decisión financiera y productiva.

Durante 2016, evolucionamos y transformamos nuestro ADN, conservando nuestra visión prioritaria en la seguridad de nuestros colaboradores, con un enfoque integral que abarca también el Bienestar de nuestra gente. De esta forma, ahora construimos un círculo virtuoso y unitario: "Modelo Global de Seguridad y Bienestar":



Paralelamente, actualizamos "Nuestros Fundamentos de Seguridad y Bienestar", los cuales son las guías de actuación para crear y fortalecer dichos fundamentos:



NUESTROS FUNDAMENTOS DE SEGURIDAD Y BIENESTAR

Nos comprometemos a **proporcionar un ambiente de trabajo seguro, sano, y mantener una cultura** de seguridad y bienestar entre nuestro personal, sus familias y las comunidades donde laboramos.

En Grupo Bimbo estamos convencidos que:



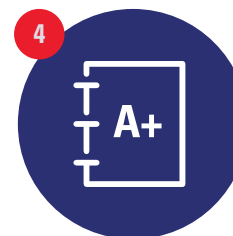
Toda lesión puede ser evitada



Tenemos la obligación de trabajar con seguridad



Somos responsables de la Seguridad y Bienestar de cada uno



Para ser una empresa de clase mundial, debemos tener un desempeño ejemplar en seguridad y una mejora permanente en nuestro bienestar



Somos capaces de construir una vida balanceada

Trabajar con seguridad y cuidar nuestro bienestar, contribuye a "Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana".



G4-LA5

Nuestro Modelo de Seguridad y Bienestar se hace vivo a través del alto compromiso y liderazgo en seguridad por parte de nuestras jefaturas, en la participación dinámica de nuestro personal y en una estructura de comités y sub-comités, que representan, al 100% de los colaboradores en todos nuestros centros de trabajo; lo que nos ha permitido:

- Impulsar una cultura de Seguridad y Bienestar entre nuestros colaboradores y sus familias.
- Proporcionar un ambiente de trabajo seguro y libre de riesgos.
- Fomentar un balance de vida que incida en la salud.
- Disminuir la tasa de accidentes de trabajo.

Entre otras iniciativas de Seguridad destacadas, en 2016 realizamos:

- Normativas de gestión y análisis de riesgos.
- Estándares de protección en maquinaria, equipo y vehículos.
- Reforzamiento de la capacitación en seguridad a través de nuevas tecnologías.
- Redefinición del Modelo de Seguridad para las áreas comerciales de Grupo Bimbo.

G4-LA6

Tipos de Lesión, Índice de accidentes con lesiones, tasa de enfermedades profesionales, tasa de días perdidos, tasa de absentismo y víctimas mortales.

Región	Tasa de Accidentes (IR)	Tasa de Días Perdidos (IDR)	Tasa de Absentismo (AR)	Víctimas Mortales	Tasa de enfermedades profesionales.
México	2.1	62.1	415.2	1	10
Estados Unidos y Canadá	1.8	103.8	561.2	0	0
Europa	2.7	63.1	339.1	0	1
Latinoamérica	1.7	36.6	246.5	1	0
Asia	0.8	13.1	81.6	0	0
Total Grupo Bimbo	2.0	64.1	408.8	2	11



En 2016 se redujo la tasa de accidentes (IR)

2.0
vs **2.1** en 2015



BIENESTAR

El concepto de Bienestar se ha vuelto relevante en todos los ámbitos; en Grupo Bimbo no somos ajenos a ello, sobre todo cuando vemos el crecimiento de la incidencia de enfermedades no transmisibles y de la adopción de hábitos poco saludables que derivan en un desbalance de vida.

En Grupo Bimbo, entendemos al Bienestar bajo un enfoque integral, fundamentados en nuestra creencia de “valoramos a la persona” en todas sus dimensiones mental, física y emocional.

Nuestra meta es contar con una estrategia de Bienestar Global que nos permita alinear acciones con el fin de que nuestros colaboradores auto gestionen estilos de vida saludables, conviviendo en un ambiente de trabajo comprometido con la salud y el bienestar.

Todas nuestras iniciativas de bienestar buscan la participación por convicción, el respeto a la confidencialidad de datos y el cumplimiento a la normatividad de cada país donde operamos.

Destacamos las siguientes iniciativas de Bienestar implementadas:

- Campañas de prevención de enfermedades graves y estacionales.
- Difusión de conferencias y pláticas especializadas.
- Certificación de comedores balanceados.
- Construcción de espacios destinados a la activación física y deportes dentro de nuestras instalaciones.

Vivo Sano #EsPorMí

Como un ejemplo de este enfoque, en México impulsamos el programa Vivo Sano #Es por mí, el cual motiva a los colaboradores a adoptar estilos de vida saludables a través de un programa de mediciones, el conocimiento de sus indicadores de salud y el reto de adoptar pequeños hábitos balanceados. Este programa llegó a más de 19,000 colaboradores en el 2016.

Adicionalmente, apoyamos a nuestros colaboradores con servicios de cuidado de la salud y prevención de enfermedades, como exámenes médicos a colaboradores mayores a 40 años, mediciones antropométricas y pruebas e condición física.

En Grupo Bimbo, estamos convencidos de que, mientras la Seguridad y el Bienestar sean la base de nuestras acciones diarias, seguiremos caminando hacia nuestro propósito de “construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”.



COMPENSACIÓN EN GRUPO BIMBO

G4-DMA Igualdad de retribución de hombres y mujeres. G4-DMA Presencia en el mercado. G4-LA13

Nuestra política de Compensación se basa en un modelo de Compensación Total (Total Rewards), el cual considera a esta como un enfoque integrado que incluye: Remuneración, Beneficios, Capacitación y Desarrollo y Ambiente Laboral.

En relación a la Remuneración y Beneficios, estos están alineados a la línea de pago establecida por el Grupo y basados en las prácticas que cada mercado local establece para los mismos. La remuneración de cada colaborador obedece a su puesto de trabajo y a lo que se paga a una posición similar en el mercado donde operamos con las responsabilidades y el perfil de experiencia, educación y habilidades requeridas.

G4-EC5

En Grupo Bimbo los salarios están por encima del salario mínimo en todos los países. Buscamos apearnos en todo momento a los lineamientos que en esta materia determinan las leyes de cada uno de los mercados donde operamos.

Además, determinamos la compensación de cada colaborador considerando evaluaciones de desempeño, las cuales reconocen la consecución o el desempeño sobresaliente contra sus metas establecidas y las aptitudes demostradas por estos, así como, los resultados financieros de nuestra empresa en cada país y globalmente.

A continuación, se muestra el salario mínimo reportado en enero de 2017 de cada Organización de Grupo

Bimbo sin distinción de género y se explica la manera en la que se obtuvo el promedio por cada país

México

- » **Salario mínimo del país:** \$80.04 pesos mexicanos diarios.
- » **Para el salario de GB:**
- Se consideró el sueldo diario promedio nacional (país) del puesto operativo más bajo en cada organización, el cual se multiplicó por 30 días para llevarlo a Sueldo Base mensual y se convirtió en dólares con tasa de cambio del 11/Enero/2017
- **Promedio mensual \$2,401.20**

Estados Unidos

- » **Salario mínimo federal del país:** \$1,160 dólares americanos.
- » **Para el Salario de GB:**
- Se consideró la información reportada solo por BBU del sueldo base mensual de los puestos operativos más bajos, se calculó el Sueldo base mensual por cada Estado y sobre éste, se calculó el promedio nacional de Estados Unidos donde tenemos operaciones debido a que éste varía por localidad.
- **Promedio mensual \$2,219.49 dólares americanos**

Canadá

- » **Salario mínimo del país:** CAD 11.01 valor hora. Para llevarlo a mensual= 11.01*40 horas semanales *4.33 semanas (que es el promedio de semanas por mes considerado en este país). El valor resultante CAD \$1,906.3 se multiplicó por la tasa de cambio al 11/Enero/2017 de 0.76.
- » **Para el Salario base de GB:**
- Se reportó el valor por hora del salario de entrada del tabulador del puesto operativo más bajo en CAD; sobre éste, se calculó el promedio nacional de Canadá donde tenemos operaciones debido a que éste varía por localidad y para llevarlo a mensual, se aplicó: Valor por hora * 40 horas semanales * 4.33 semanas (que es el promedio de semanas por mes considerado en este país). El valor resultante reportado se multiplicó por la tasa de cambio al 11/Enero/2017 de 0.76 para llevarlo a dólares americanos.
- **Promedio mensual \$1,441.78 dólares americanos**

Reino Unido

- » **El salario base** mínimo del país considerado en libras fue de £\$1,170.18 Para llevarlo a dólares americanos se utilizó el tipo de cambio del 11/Enero/2017 (1.21) = \$1,422.3 dólares americanos.
- » **Para el salario base de GB** se tomó el valor en libras de £\$1,217.31 y el tipo de cambio al 11/Enero/2017.
- **Promedio mensual \$1,479.58 dólares americanos**



Latinoamérica Centro

- » **El salario base mínimo del país** reportado fue el promedio en USD de los de los países que integran la región: Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Ecuador y Colombia. El valor resultante fue de \$341.61 dólares americanos.
- » **Para Grupo Bimbo se consideró:**
- El Sueldo base promedio nacional (país) del puesto operativo más bajo de cada país. Para todos los países de LAC, el sueldo más bajo del tabulador es el mismo que el sueldo base real pagado. A continuación se convirtieron los valores locales a USD con tasa de cambio del 11/Enero/2017. El valor final reportado es el promedio de los salarios reportados en dólares de los países que integran la región:
- **Promedio mensual: \$369.10 dólares americanos**



LAS

- » **El salario base mínimo del país** reportado fue el promedio en USD de los de los países que integran la región: Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Perú. El valor resultante es de \$388.3 dólares americanos.
- » **Para Grupo Bimbo se consideró:**
- El Sueldo base promedio nacional (país) del puesto operativo más bajo de cada país. En algunos países se sumaron al Sueldo base conceptos fijos que de manera mensual se pagan. Se convirtieron los valores locales a USD con tasa de cambio del 11/Enero/2017. El valor final reportado es el promedio de los salarios en dólares de los países que integran la región
- **Promedio mensual: \$664.4 dólares americanos**



Brasil

- » **El salario base mínimo del país** considerado fue de \$296.01 dólares americanos.
- Se consideró el sueldo base mensual promedio nacional (país) del puesto operativo más bajo. El valor final reportado fue \$585.8 dólares americanos. Los valores arriba especificados se convirtieron en dólares con tasa de cambio del 11/Enero/2017
- **Promedio mensual: \$ 585.8 dólares americanos**



Iberia

- » **El salario base mínimo del país** considerado fue un promedio de los 2 países que conforman esta Organización (España y Portugal) en dólares americanos.
- » **Para Grupo Bimbo:**
- Se reportó el monto mensual del salario de entrada del tabulador del puesto operativo más bajo en España y Portugal en dólares americanos, correspondiente a 12 pagos anuales. Sobre estos se calculó el promedio de la Organización.
- **Promedio Iberia \$748.72 dólares americanos (España), \$1,034.25 dólares americanos (Portugal)**



Asia

- » **Valor reportado de Salario Mínimo del país:** \$318.45 dólares americanos
- » **Para Grupo Bimbo:**
- Se consideró el sueldo base mensual promedio del puesto Plant Operator de Beijing en Renminbi Yuan (CNY), el cual fue extraído del sistema Oracle. El valor reportado de Sueldo Base de la empresa fue de \$361.09 dólares americanos
- Los valores arriba especificados se convirtieron en dólares con tasa de cambio del 11/Enero/2017
- **Sueldo promedio: \$361.09 dólares americanos**



Política de compensación

De acuerdo con nuestra Política, hemos diseñado un plan de compensaciones para nuestros colaboradores que se mantiene vigente y competitivo en la actualidad. Asimismo, supervisamos que las condiciones de empleo, contratación y prestaciones que otorgan nuestros proveedores, contemple beneficios similares a los de nuestra empresa.

G4-LA2

Año 2017

	Tiempo completo	Medio tiempo	Temporales	Regiones donde aplica
Acciones (Stock Options), niveles Ejecutivos y Directivos	X			Brasil, Canadá, China, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Iberia, Latinoamérica Sur, México, Nicaragua, Panamá, Reino Unido, Estados Unidos, Venezuela
Automóvil asignado, niveles Ejecutivos y/o Directivos	X			Colombia, Guatemala, Honduras, Iberia, Latinoamérica Sur, México, Nicaragua, Panamá, Venezuela
Permisos por maternidad o paternidad	X	X	X	Canadá, Iberia, Latinoamérica Sur, Reino Unido, USA. Se ofrecen a colaboradores Medio Tiempo solo en: Iberia, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá. Se ofrece a colaboradores temporales solo en: Iberia, Reino Unido.
Bono Anual por resultados	X	X		Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Iberia, Latinoamérica Centro, México, Perú, Reino Unido, Uruguay, Estados Unidos
Chequeo médico, al menos a niveles Directivos	X			México, Reino Unido.
Cobertura por incapacidad o invalidez	X	X	X	Brasil, Canadá, Colombia, Iberia, México, Panamá, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguay. Se ofrece a colaboradores temporales solo en: Iberia, Reino Unido.
Seguro de vida	X	X	X	Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Iberia, Latinoamérica Centro, México, Panamá, Perú, Reino Unido, Uruguay, Estados Unidos. Se ofrece a colaboradores temporales solo en: El Salvador, Honduras, Brasil, Canadá.
Seguro médico	X	X	X	Argentina, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Iberia, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Reino Unido, Estados Unidos Se ofrece a colaboradores de medio tiempo y temporales solo en: Reino Unido.

Solo se muestran aquellos beneficios que se ofrecen en más del 40% (9) de los países donde GB opera, y en al menos un Nivel Jerárquico.

LAC: agrupa los países Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela.

LAS: agrupa los países Argentina, Chile, Perú, Uruguay, Paraguay.

Iberia: agrupa España y Portugal.

GOBIERNO CORPORATIVO

G4-34, G4-36 G4-38, G4-41

Con la finalidad de fortalecer la confianza y transparencia con nuestros grupos de interés y continuar con la buena y cercana relación que siempre hemos tenido con ellos, durante el año 2016, creamos una nueva estructura en el sitio www.grupobimbo.com/informe relacionada con temas relativos a Gobierno Corporativo, que permite la comunicación de los inversionistas con la Sociedad así como el acceso a los documentos que transparentan nuestras prácticas y proceder en temas de Gobierno Corporativo, entre los que se incluyen los reglamentos de nuestros órganos internos y nuestras políticas, tales como la Política sobre conflictos de interés y la Política para celebrar operaciones con acciones emitidas por Grupo Bimbo. Esta última tiene como objetivo dar a conocer los lineamientos y mecanismos de control que permita a los Consejeros, Directivos y a todos los colaboradores de las organizaciones y subsidiarias y afiliadas, en las diferentes geografías y funciones, que lleven a cabo operaciones con acciones o valores de la Sociedad.

El apego a las mejores prácticas internacionales, ha permitido nuestro ingreso al Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, así como una reciente invitación a ser parte del FTSE4Good Emerging Index Status y ESG Rating. Este índice de la Bolsa de Londres, mide el desempeño de las empresas con una solidez demostrada en prácticas ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

G4-40

La Asamblea de Accionistas es el órgano superior de gobierno de la Sociedad.

Cada año, celebramos la Asamblea Ordinaria Anual de la Sociedad, en la que se aprueba el ejercicio social y se designan y/o ratifican a los miembros que integran el Consejo de Administración y los órganos intermedios de la Administración.

La Asamblea Ordinaria Anual celebrada el 15 de abril de 2016, aprobó y ratificó al Consejo de Administración, integrado por 18 consejeros propietarios que permanecerán en su cargo hasta que las personas designadas para sustituirlos tomen posición de sus cargos.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

G4-39

Conforme los Estatutos, la administración de la Sociedad está a cargo de un Consejo de Administración y un Director General que desempeñarán las funciones que establece la LMV. Los miembros del Consejo de Administración son electos, como regla general, por los accionistas de la Sociedad en su asamblea general ordinaria anual, excepto que el Consejo de Administración designe consejeros provisionales, sin la intervención de la asamblea de accionistas, en los casos de renuncia o falta de designación del suplente. El Consejo de Administra-

ción estará integrado por un mínimo de cinco (5) y un máximo de veintiún (21) consejeros propietarios, de los cuales al menos veinticinco por ciento (25%) deberán ser independientes.

FACULTADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

G4-34, G4-35, G4-38, G4-42

El Consejo de Administración establece los lineamientos y estrategia general para la conducción del negocio y supervisa el cumplimiento de los mismos.

El Consejo de Administración es el representante legal de la Sociedad, y cuenta con las más amplias facultades para la administración de los negocios de la Compañía, con poder general para pleitos y cobranzas, administrar bienes y ejercer actos de dominio, sin limitación alguna, para normar y remover al Director General, directores, gerentes, funcionarios y apoderados, y para determinar sus atribuciones, condiciones de trabajo, remuneraciones y garantías y, en particular, para conferir poderes a los gerentes, funcionarios, abogados y demás personas que se encarguen de las relaciones laborales de la Compañía de conformidad con lo previsto en los Estatutos Sociales.

El Consejo de Administración de la Compañía también tiene facultades para aprobar cualquier transmisión de acciones de la Compañía, cuando dicha transmisión implique más del 3% de las acciones con derecho a voto.

Asimismo, el Consejo de Administración, para el desempeño de sus funciones contará con el auxilio de un Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, un Comité de Evaluación de Resultados y un Comité de Finanzas y Planeación.

G4-42

En las sesiones del Consejo de Administración cada miembro propietario tendrá derecho a un voto. Se requerirá la asistencia de una mayoría de los miembros con derecho a voto para que una sesión del Consejo de Administración quede legalmente instalada. Las decisiones del Consejo de Administración serán válidas cuando se tomen, por lo menos, por la mayoría de los miembros con derecho a voto que estén presentes en la sesión legalmente instalada de que se trate. En caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad. Las resoluciones tomadas fuera de sesión del consejo, por unanimidad de sus miembros, tendrán para todos los efectos legales la misma validez que si hubieran sido adoptadas en Sesión de Consejo, siempre que se confirmen por escrito.

Conforme a la Ley del Mercado de Valores, los miembros del Consejo de Administración están obligados a abstenerse de participar en la deliberación y votación de cualquier asunto que implique para ellos un conflicto de interés y deberán informar de ello al presidente y al secretario del Consejo de Administración. Asimismo, deben mantener absoluta confidencialidad respecto de todos aquellos actos, hechos o acontecimientos que no se hayan hecho del conocimiento público, así como de toda deliberación que se lleve a cabo en cada sesión.

Todos los ejecutivos que ocupan alguna posición en nuestros cuerpos de gobierno son profesionales con una extensa experiencia y conocimiento de nuestra industria, quienes apoyan la estrategia de la organización desde una perspectiva económica, ambiental y social.

**MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN,
GRUPO BIMBO, S.A.B. DE C.V.
ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS: 15 DE ABRIL DE 2016**

Consejeros Propietarios	Antigüedad	Cargo
Daniel Javier Servitje Montull	22 años	Presidente
Jaime Chico Pardo	2 años	Consejero
Luis Jorba Servitje	10 años	Consejero
Arturo Manuel Fernández Pérez	10 años	Consejero Independiente
Ricardo Guajardo Touché	12 años	Consejero Independiente
Thomas Stanley Heather Rodríguez	4 años	Consejero Independiente
Agustín Irurita Pérez	12 años	Consejero Independiente
Mauricio Jorba Servitje	19 años	Consejero
José Ignacio Mariscal Torroella	27 años	Consejero
María Isabel Mata Torrallardona	10 años	Consejero
Raúl Carlos Obregón del Corral	22 años	Consejero
Nicolás Mariscal Servitje	8 años	Consejero
Javier de Pedro Espínola	5 años	Consejero
Ignacio Pérez Lizaur	5 años	Consejero Independiente
Jorge Pedro Jaime Sendra Mata	3 años	Consejero
Edmundo Miguel Vallejo Venegas	4 años	Consejero Independiente
Francisco Laresgoiti Servitje	1 año	Consejero
María Luisa Jorda Castro	< 1	Consejera independiente

NOTA: La actualización de estas fechas es a la ratificación de nombramientos que se hace en 2016

Secretario Propietario
Luis Miguel Briola Clement

Secretario Suplente
Vanessa Madero Mabama

El Consejo de Administración recibe el apoyo de tres Comités:

COMITÉ DE AUDITORÍA Y PRÁCTICAS SOCIETARIAS

G4-43

Se encuentra integrado únicamente por consejeros independientes, y sus principales funciones consisten en:

- Verificar que las operaciones de Grupo Bimbo se lleven a cabo dentro del marco normativo aplicable, teniendo la facultad de evaluar y supervisar las labores de la administración en relación con el cumplimiento de políticas y prácticas contables, el desempeño del auditor o auditores internos y externos de Grupo Bimbo.
- Investigar violaciones a las políticas de control interno y auditoría interna, y evaluar las políticas de administración de riesgos, entre otras.
- Emitir opiniones respecto a:
 - » Las modificaciones y cambios relevantes que se hubieren realizado a las políticas, criterios y prácticas contables conforme a las cuales se elaboren los estados financieros de Grupo Bimbo.
 - » La ejecución de operaciones relevantes o inusuales.
 - » Operaciones con partes relacionadas, opiniones respecto del nombramiento, evaluación y destitución del Director General y demás directivos relevantes.
 - » Las políticas para la retribución integral del Director General y de los demás directivos relevantes de Grupo Bimbo.

Edmundo Miguel Vallejo Venegas, Presidente

Arturo Manuel Fernández Pérez

Thomas Stanley Heather Rodríguez

Agustín Irurita Pérez

María Luisa Jorda Castro

Ignacio Pérez Lizaur



COMITÉ DE EVALUACIÓN Y RESULTADOS

Encargado de:

- Analizar y aprobar la estructura general de compensación de Grupo Bimbo, así como las políticas y lineamientos generales de compensación y programas de desarrollo de los funcionarios y colaboradores de Grupo Bimbo y sus subsidiarias.
- Analizar los resultados financieros de Grupo Bimbo y su impacto en la estructura general de compensación del Grupo.

Raúl Obregón del Corral, Presidente

Thomas Heather Rodríguez
Luis Jorba Servitje
Daniel Javier Servitje Montull
Edmundo Miguel Vallejo Venegas

COMITÉ DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

Tiene las facultades de:

- Analizar y someter a la aprobación del Consejo de Administración la evaluación de las estrategias a largo plazo y las principales políticas de inversión y financiamiento de Grupo Bimbo.
- Identificar los riesgos de estas estrategias y evaluar las políticas para la administración de ellas.

José Ignacio Mariscal Torroella, Presidente

Javier de Pedro Espínola
Ricardo Guajardo Touché
Luis Jorba Servitje
Raúl Obregón del Corral
Daniel Javier Servitje Montull

COMITÉ DIRECTIVO

Daniel Javier Servitje Montull
Director General de Grupo Bimbo

Pablo Elizondo Huerta
Director General Adjunto

Javier Augusto González Franco
Director General Adjunto

Gabino Miguel Gómez Carbajal
Director General Adjunto

Guillermo Jorge Quiroz Abed
Director Global de Finanzas y Administración de Grupo Bimbo

Raúl Argüelles Díaz González
Director de Personal y Relaciones de Grupo Bimbo

Reynaldo Reyna Rodríguez
Director de Servicios Globales de Grupo Bimbo

Miguel Ángel Espinoza Ramírez
Director General de Bimbo, S.A. de C.V.

Ricardo Padilla Anguiano
Director General de Barcel, S.A. de C.V.

Alfred Penny
Director General de BBU, Inc.

POLÍTICAS GLOBALES DE GRUPO BIMBO

Los principios de Grupo Bimbo y su filosofía son universales. Son valores y comportamientos que pueden y deben replicarse en toda la estructura organizacional, pues creemos firmemente en ellos y estamos confiados en que son la base del éxito de la empresa y la forma en la que se concretiza la mentalidad de nuestros fundadores.

En diciembre de 2015 creamos la Dirección de Control Interno de Grupo Bimbo, la cual reporta directamente a la Dirección Global de Auditoría. Sus principales funciones son guiar, fortalecer y consolidar la cultura de control interno en todas las operaciones globales de la Compañía, en coordinación con las Direcciones Funcionales y las Organizaciones.

Con esta dirección, durante 2016 trabajamos en el análisis de los principales aspectos que debe de retomar Grupo Bimbo para continuar su fortalecimiento en temas normativos, a la luz del crecimiento de los últimos años y con miras al cumplimiento de la Visión 2020.

La estructura documental fue revisada y actualizada como parte de las acciones iniciales de la Dirección de Control Interno. En los siguientes párrafos, damos a conocer algunas de las más relevantes para el tema que nos ocupa en este informe.

POLÍTICA GLOBAL DE INTEGRIDAD

G4-DMA Lucha contra la corrupción
G4-SO3, G4-SO4

Grupo Bimbo considera el valor de la integridad como un elemento esencial en la forma de hacer negocios. La empresa está comprometida en hacer negocios de forma ética y honesta, libre de cualquier forma de corrupción o soborno. La empresa prohíbe de forma muy estricta la corrupción y el soborno en la forma de hacer negocios, tanto en el sector privado como en el público.

Esta política establece lineamientos, parámetros y procedimientos para asegurar que la empresa y sus representantes comprendan y cumplan con las leyes anticorrupción aplicables, en la forma de hacer negocios y en todas las relaciones que pueden surgir de la misma.

La empresa tiene tolerancia cero cuando de corrupción y soborno se trata y tiene el compromiso firme de hacer negocios de manera honesta y ética.

La empresa está comprometida con realizar todas sus actividades de manera legal y en especial cumpliendo con las leyes anticorrupción en cada uno de los países donde opera.

Periódicamente Grupo Bimbo realiza análisis de riesgos en materia de integridad los cuales incluyen una evaluación de carácter integral de las actividades que la empresa desempeña en cada país donde opera, identificando las mejores prácticas a nivel ético y evaluando áreas de oportunidad en cada mercado. Nuestro programa de Cumplimiento engloba tareas de carácter preventivo como ser las mencionadas capacitaciones a todos los niveles de la organización, enfocándonos en las áreas de mayor riesgo de la empresa, brindándoles herramientas a cada uno de nuestros colaboradores para prevenir cualquier hecho contrario a la ley. A su vez, se efectúan supervisiones sistemáticas en temas de integridad las cuales son enfocadas a mejorar los procesos de las áreas con mayor sensibilidad en temas de US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) y UK Brevary Act. Estas supervisiones también son realizadas a terceras partes que poseen vínculos comerciales con Grupo Bimbo, lo cual asegura que todos nuestros socios de negocios cumplan con el mayor estándar ético en cada una de sus operaciones. A su vez, el área de Cumplimiento Normativo lleva a cabo un monitoreo permanente sobre las actividades de riesgo enfocadas en la prevención de lavado de activos, con el fin de identificar operaciones sospechosas y tomar medidas preventivas al respecto.

CÓDIGO DE ÉTICA

G4-42, G4-56, G4-57, G4-58

Entendemos este Código, como el compendio de nuestras convicciones para actuar en el mercado. Sus cimientos se forjan en las creencias, las cuales son la evolución de nuestros valores encaminados a la acción. En Grupo Bimbo, creemos en el valor de la persona, todos somos una comunidad que consigue resultados, gana en el mercado, opera eficazmente y actúa siempre con integridad para asegurar nuestra trascendencia y permanencia en el tiempo. Bajo esta premisa, desarrollamos los apartados específicos de nuestro Código, mismo que es público y de alcance global. Este, se firma de manera anual, a través del portal interno para colaboradores de Grupo Bimbo a nivel Global.

Política Global de Austeridad

Entendemos las necesidades globales actuales y por ello nos sumamos a la iniciativa de la Organización de Naciones Unidas (ONU) a través del Pacto Mundial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A través de la política Global de Austeridad, declaramos y hacemos público nuestro compromiso por hacer uso y consumir de forma eficiente, los recursos y bienes disponibles a nuestro alcance, evitando desperdicios, buscando mantenerlos en

perfecto estado de funcionamiento, procurando maximizar su capacidad y prolongar su vida útil, así como el mayor aprovechamiento. Actuamos con sentido de prudencia, de economicidad y de ahorro en el uso de los diferentes recursos, evitando siempre el derroche y la irracionalidad.

Política Global de Diversidad e Inclusión

A través de esta política buscamos asegurar un ambiente de inclusión y no discriminación en todas las operaciones de Grupo Bimbo en el mundo. Estos lineamientos se hacen tangibles a través de los instructores certificados para impartir el programa de Diversidad e Inclusión y los miles de colaboradores que se capacitan cada año en este tema.

Código de Conducta de Terceros

Durante la Junta Anual de Proveedores, se dio a conocer el Código de Conducta de Terceros actualizado y publicado en español, inglés, portugués y francés. En este documento, terceros involucrados en las actividades de Grupo Bimbo, se comprometen a dar total cumplimiento al Código de Conducta, así como a las leyes, reglamentos y regulaciones de los países donde tengan operaciones. Todo tercero involucrado debe de firmarlo de manera anual a través del portal de proveedores.

Se mantienen vigentes y sin modificación hasta el momento, las siguientes políticas:

G4-S06

Política de Contribuciones Públicas

Ningún colaborador, en representación de Grupo Bimbo, debe de ofrecer o realizar contribuciones políticas. La empresa realiza contribuciones periódicas a organismos empresariales como, por ejemplo, la Asociación Americana de Panaderos.

Cabildeo

Las actividades de cabildeo se encuentran estrictamente reguladas a nivel global. Damos cumplimiento riguroso a todas las leyes y reglamentos de cabildeo, respetando las variaciones locales. Por esta razón, únicamente los colaboradores autorizados pueden involucrarse en estas actividades.

Previo a cualquier involucramiento en este tipo de actividades, los colaboradores autorizados deben acercarse al Director Jurídico y de Cumplimiento Normativo, al Comité de Ética y Cumplimiento Normativo y a la Dirección de Asuntos Corporativos para recibir la orientación e instrucción necesaria.

CREEMOS Y DEFENDEMOS DIARIAMENTE LOS DERECHOS HUMANOS

G4-DMA MEDIDAS DE SEGURIDAD
G4-HR7

En Grupo Bimbo creemos en el valor y la fuerza de la Persona. Por muchos años, la Persona fue el valor central de Grupo Bimbo. Ahora, los valores evolucionan a creencias y la Persona se mantiene en la cúspide de estas creencias, con el lema “Valoramos a la Persona”.

Esta valoración no sería nada, sin acciones que respalden este principio. Lo primero en lo que trabajamos, es en generar conciencia en nuestros líderes para que asimilen esta creencia y se sumen a una filosofía de respeto y dignidad de la persona. Queremos que nuestros líderes sean mentores, no jefes y que trabajen por ser guías de sus equipos, permitiéndoles desarrollarse y crecer, no solamente como profesionistas, sino como personas. Por ello, en Grupo Bimbo existen cuatro cursos esenciales.

1. Curso de Superación Personal. Nadie puede dar lo que no tiene. Por eso, la base para ser un buen líder, consiste en conocerse a sí mismo. El Curso de Superación Personal ofrece un espacio único de reflexión para entender el concepto de “Persona” y reflexionar sobre distintos aspectos de la vida, tanto en el ámbito personal como en el profesional, siempre respetando la individualidad y la confidencialidad.

2. Curso del Líder: Este curso busca formar competencias para dirigir no como un jefe, sino como un líder. Provee información para entender la diferencia entre uno y otro, mostrar los estilos de liderazgo y hace énfasis en valores como la libertad, la razón, la dignidad, la conciencia y la igualdad.

DMA No Discriminación
G4-HR3

3. Curso de Diversidad e Inclusión, donde se revisan conceptos clave para entender lo que son estos términos y cómo se aplican en los negocios y en la empresa. Se revisan conductas y creencias para romper esquemas e identificar comportamientos que pudieran derivar en acciones discriminatorias o inequitativas para remediar en tiempo y forma y evitar que permeen en los equipos de trabajo durante las actividades diarias.

4. Desarrollo del Líder, curso ejecutivo. Este es un curso intensivo para el desarrollo de competencias de liderazgo. Las dinámicas, el coaching personalizado y la teoría que se revisan, encaminan a los líderes de Grupo Bimbo a entenderse como personas, como líderes y como mentores para sus equipos a través del sentido humano. El curso gira en torno a fortalecer principios clave como: la autoestima, la escucha activa con empatía, estimular el involucramiento, compartir pensamientos, sentimientos y razonamientos para construir confianza en los equipos de trabajo y proveer apoyo sin quitar responsabilidades.

La capacitación en este sentido, tiene la misión de formar líderes con sentido humano. Sin embargo, no estamos exentos de experimentar desviaciones. Por ello, contamos con nuestra línea de denuncias, denominada Línea Comenta, donde todo colaborador y proveedor de Grupo Bimbo, puede hacer denuncias anónimas o directas a cualquier desviación en comportamientos o valores de Grupo Bimbo.

Es así como un marco documental, la capacitación y los mecanismos de denuncia, trabajan en conjunto para hacer una empresa con sentido humano.

Hay una gran diferencia entre tener una buena filosofía enfocada a la persona y vivir una filosofía plenamente humana. En Grupo Bimbo estamos en el camino de llegar a lo segundo. Nos esforzamos cada día, y mapeamos año con año todas las acciones que iluminan y definen la pista que debemos recorrer. Estos son los resultados alcanzados en 2016 y queremos alcanzar más y mejores en 2017. Ese es nuestro compromiso. Nuestro propósito, “Construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”, es el faro que nos guía a tierra firme sin perdernos y el sentido que debemos seguir para alcanzar la meta. Continuamos juntos, colaboradores y empresa, en este camino para ser el mejor lugar para trabajar, crecer y desarrollarnos.

ACERCA DE ESTE REPORTE

G4-28, G4-29, G4-30, G4-31, G4-32, G4-33

El presente documento, es nuestro sexto informe Anual Integrado, el cual incluye los resultados de las diversas iniciativas a nivel global —a menos que se indique lo contrario— de nuestras operaciones en materia económica, social y ambiental para el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2016. Nuestro informe presenta mediante datos cualitativos y cuantitativos, los resultados anuales de las actividades de las siguientes entidades: México, Estados Unidos, Latinoamérica, Iberia, Asia y Canadá y se encuentra a lo largo del informe claramente indicado cuando no se encuentre la información de alguna de ellas. Para el desarrollo del informe, hemos utilizado nuevamente la metodología de la guía G4 del Global Reporting Initiative (GRI) bajo la opción “esencial” así como su Suplemento Sectorial de Alimentos y los indicadores reportados obedecen a los Aspectos Materiales obtenidos en el ejercicio de materialidad elaborado en 2014 (a lo largo del documento se hace referencia a los indicadores GRI). Asimismo hemos incluido la información requerida para formar parte del Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores. El presente informe no cuenta con una verificación externa.

Hemos elaborado también un resumen ejecutivo del informe y respetando siempre el cuidado del medio ambiente, una versión digital, evitando así el uso de papel para la impresión del mismo.

Grupo Bimbo contribuye con los Objetivos de Desarrollo Sostenible cuyo apego se muestra a lo largo del informe a través de sus diversos íconos. Asimismo, el informe refleja los 10 principios del Pacto Mundial como parte de nuestro compromiso de respetar los mismos en todas nuestras operaciones. Es así, que este documento constituye también nuestro informe de Comunicación sobre el Progreso de 2015.

Para mayor información acerca de algunos temas, documentos de consulta y su retroalimentación —la cual es muy valiosa— contamos con el micrositio: www.grupobimbo.com/informe

ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

RESUMEN DE DESEMPEÑO FINANCIERO

VENTAS NETAS

Las ventas netas acumuladas se elevaron 15.0% debido al beneficio cambiario generado por Norteamérica, Latinoamérica y Europa, así como al crecimiento orgánico en México y a la adquisición de Donuts Iberia.

México: Las ventas netas crecieron 8.0% en comparación con 2015, principalmente como resultado del sólido desempeño de los volúmenes en la mayoría de las categorías y en todos los canales. Es importante destacar que el pan dulce continuó con tendencia positiva y recuperó volúmenes, debido en parte a la estrategia promocional. El aumento en los volúmenes también estuvo respaldado por innovaciones en el portafolio, dentro de las que se encuentra el pastelito Latte.

Norteamérica: En pesos, las ventas netas registraron un crecimiento de 16.2%, principalmente reflejo del beneficio del tipo de cambio. Por su parte, las ventas denominadas en dólares disminuyeron 1.1%; en tanto que los volúmenes permanecieron sin cambio. El desempeño en las categorías de congelados, botanas y pan dulce, así como el crecimiento en marcas estratégicas, ayudaron a contrarrestar la presión que enfrenta la categoría de pan. Los productos artesanales mostraron un buen desempeño en Canadá, al igual que los bagels, muffins y tortillas.

Latinoamérica: El crecimiento de 19.9% en las ventas netas se atribuye principalmente a la revaloración de la mayoría de las monedas frente al peso mexicano, así como al sólido avance de los volúmenes en casi todos los países, notablemente en Perú, Chile y en la división Latin Centro, mostrando rutas más eficientes y un mayor alcance de la distribución. Por otro lado, Brasil y Argentina enfrentaron un contexto económico retador, el cual ejerció presión en el consumo y en los volúmenes.

Europa: Durante el año las ventas netas registraron un crecimiento significativo de 54.4%, explicado principalmente por la adquisición de Panrico, el beneficio cambiario y el crecimiento secuencial de los volúmenes en Iberia. Esto último derivó en parte del buen desempeño en el canal tradicional y en las marcas de pan Oroweat y The Rustik Bakery, así como en la categoría de botanas.

UTILIDAD BRUTA

La disminución en los costos de las materias primas en Norteamérica, Latinoamérica y Europa contribuyeron al incremento de 16.6% y a la expansión de 70 puntos base en el margen, el cual se ubicó en 54.0%.

A pesar de las eficiencias y las iniciativas de control de gastos en México, el efecto del tipo de cambio en los costos de las materias primas ejerció presión en el margen, tanto del trimestre como del acumulado. En el caso de Latinoamérica, la contracción del margen en el cuarto trimestre se debió al débil desempeño de los volúmenes en algunos mercados, así como a mayores costos indirectos como consecuencia del entorno inflacionario.

UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS Y GASTOS

La utilidad antes de otros ingresos y gastos aumentó 23.1%, con una expansión de 60 puntos base en el margen. Lo anterior derivado del beneficio de eficiencias en la cadena de suministro e iniciativas de control de gastos en México, por ejemplo, el Presupuesto Base Cero, junto con menores gastos de distribución en Norteamérica y Europa.

Lo anterior fue contrarrestado por mayores gastos administrativos y de mercadotecnia en Norteamérica. Este último, con el objetivo de impulsar el crecimiento de las marcas estratégicas. Asimismo, se elevaron los gastos generales en Latinoamérica, debido en parte a la apertura de una planta en Córdoba, Argentina.

UTILIDAD DE OPERACIÓN

La utilidad de operación aumentó 28.1% con respecto al año anterior, mientras que el margen se expandió 80 puntos base. Esto se atribuye fundamentalmente al beneficio en el margen bruto antes mencionado, a la reducción en los gastos de reestructura en Estados Unidos y Europa, junto con una disminución en el renglón de “otros gastos” en México, Norteamérica y Europa.

Estos factores fueron parcialmente contrarrestados por:

- I. Mayores gastos de integración y reestructura en:
 - » Canadá y el negocio de pan congelado, relacionados con la migración de los sistemas y las inversiones en eficiencias de producción;
 - » Argentina, como parte de la apertura de la planta previamente mencionada y la adquisición del negocio de congelados; y
 - » Europa, por la integración de Donuts Iberia.
- II. Los siguientes cargos no monetarios:
 - » alrededor de \$1,700 millones en Latinoamérica por deterioros de algunas marcas, crédito mercantil, provisiones fiscales y bajas de activos, entre otros; y
 - » \$473 millones (US \$21 millones) debido a la reestructura de tres planes de pensiones multipatronales (“PPMPs”) en Norteamérica, lo cual fue parcialmente contrarrestado por el beneficio del alza en las tasas de interés.

RESULTADO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO

En 2016, la Compañía registró un costo de \$4,592 millones, comparado con \$4,190 millones en 2015.

Este aumento de \$402 millones se debe al fortalecimiento del dólar estadounidense frente al peso mexicano. Es importante destacar que la Compañía no registró una pérdida cambiaria significativa, como resultado de una política de coberturas estricta y responsable.

UTILIDAD NETA MAYORITARIA

La utilidad neta mayoritaria creció 14.1%, en tanto que el margen registró una ligera disminución de 10 puntos base, para finalizar en 2.3%. Esto, debido a los cargos no monetarios antes mencionados y a un aumento en la tasa efectiva de impuestos, la cual se situó en 50.3%. Este incremento en la tasa es consecuencia de:

- I. la cancelación de impuestos diferidos por las pérdidas fiscales acumuladas en Brasil y un impacto de no reconocer beneficios en impuestos diferidos en algunos países;
- II. mayores utilidades en Estados Unidos, el cual tiene una tasa efectiva mayor;
- III. una base gravable más alta producto del efecto inflacionario en la deuda financiera; y
- IV. la deducibilidad parcial en la previsión social en México.

La utilidad por acción durante el periodo ascendió a \$1.25, en comparación con \$1.10 en el año anterior.

UAFIDA AJUSTADA

La UAFIDA ajustada registró un incremento de 25.4%, mientras que el margen se expandió 90 puntos base. Tal como se mencionó anteriormente, este resultado se atribuye, sobre todo, a las mejoras en el desempeño operativo en la mayoría de las regiones, incluyendo un giro en la rentabilidad de Europa, así como al consecuente crecimiento de las ventas y las iniciativas para el control de gastos en México.

ESTRUCTURA FINANCIERA

Al 31 de diciembre de 2016, la deuda total fue de \$82,500 millones, en comparación con \$67,761 millones al 31 de diciembre de 2015. Este aumento de 22% fue principalmente resultado de una revaloración de 20% del dólar estadounidense, lo cual aumentó la deuda denominada en dicha moneda.

El vencimiento promedio de la deuda es de 8.3 años, con un costo promedio de 4.5%. La deuda a largo plazo representa el 97% del total. Asimismo, 63% de la deuda está denominada en dólares estadounidenses, 23% en dólares canadienses, 10% en pesos mexicanos y 4% en euros.

A pesar del impacto del tipo de cambio en la deuda, los múltiplos de apalancamiento mejoraron en el año. La razón de deuda total a UAFIDA ajustada fue de 2.8 veces, comparado con 2.9 veces al 31 de diciembre de 2015; en tanto que la razón de deuda neta a UAFIDA ajustada fue de 2.6 veces.

REPORTE DEL COMITÉ DE AUDITORÍA Y PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Ciudad de México, a 18 de abril del 2017

AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GRUPO BIMBO, S. A. B. DE C. V.

Muy señores míos,

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores, los estatutos de la Sociedad y el Reglamento del Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. ("el Grupo", "la compañía", "la sociedad"), rindo a ustedes el informe de las actividades que llevó a cabo el Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias ("el Comité") en el transcurso del año terminado el 31 de diciembre de 2016. Durante el desarrollo de nuestro trabajo tuvimos presentes las recomendaciones establecidas en el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Con base en el programa de trabajo previamente aprobado, el Comité se reunió en cinco ocasiones en el año, y desahogamos los temas que por disposición legal estamos obligados y llevamos a cabo las actividades que describo en seguida:

CONTROL INTERNO

Nos cercioramos que la Administración haya establecido los lineamientos generales en materia de control interno así como los procesos necesarios para su aplicación y cumplimiento, con la ayuda tanto de los Auditores Internos como Externos. Adicionalmente, dimos seguimiento a las observaciones que al respecto desarrollaron ambos cuerpos de auditoría en el cumplimiento de su trabajo.

Los responsables por parte de la Administración nos presentaron los planes de acción correspondientes a las observaciones derivadas de las auditorías internas, de tal manera que el contacto con ellos fue frecuente y sus respuestas satisfactorias.

CÓDIGO DE ÉTICA

Con el apoyo tanto de Auditoría Interna como de otras instancias de la compañía, nos cercioramos del grado de cumplimiento, por parte de su personal, del Código de Ética vigente en el Grupo.

Conocimos los resultados y los temas sobresalientes en la línea de contacto para los colaboradores del Grupo. La Administración nos hizo saber de las acciones que tomaron en tales casos.

AUDITORÍA EXTERNA

La firma de auditores externos que presta los servicios relativos, es la misma que en años anteriores y de igual forma, es una sola en todos los países en los que la compañía opera.

Aprobamos los honorarios correspondientes a estos servicios, incluyendo los relativos a los adicionales por el crecimiento del Grupo y otros servicios permitidos. Nos aseguramos que dichos pagos no interfieran con su independencia.

Los auditores externos nos expusieron, y el Comité aprobó, su enfoque y programa de trabajo y las áreas de interacción con la Dirección de Auditoría Interna del Grupo.

Mantuvimos comunicación directa y estrecha con los auditores externos y trimestralmente nos dieron a conocer los avances de su trabajo, las observaciones que tuvieran y tomamos nota de sus comentarios sobre los estados financieros trimestrales y anuales. Conocimos oportunamente sus conclusiones e informes sobre los estados financieros anuales.

Por último, evaluamos los servicios que prestó la firma de auditores externos, correspondientes al año 2016 y conocimos oportunamente los estados financieros preliminares.

AUDITORÍA INTERNA

Revisamos y aprobamos el programa anual de trabajo para el año 2016 así como el presupuesto para llevar a cabo las actividades del área.

En cada una de las sesiones de este Comité, recibimos y aprobamos los informes periódicos relativos al avance del programa de trabajo aprobado.

Dimos seguimiento a las observaciones y sugerencias que hizo Auditoría Interna y nos cercioramos que la Administración solucionara las desviaciones de control interno señaladas, por lo que consideramos que el estado que guarda dicho sistema es razonablemente correcto.

Autorizamos el plan anual de capacitación para el personal del área y nos cercioramos de su efectividad. En dicho plan participan activamente diversas firmas de profesionales especializados, de tal manera que los temas cubiertos mantienen actualizados a los integrantes de esta función.

Revisamos y dimos seguimiento al programa de transformación de la función de Auditoría Interna, que fue puesto en marcha para lograr su fortalecimiento.

INFORMACIÓN FINANCIERA Y POLÍTICAS CONTABLES

En conjunto con las personas responsables de la preparación de los estados financieros trimestrales y anuales de la sociedad, los conocimos, los revisamos

y recomendamos al Consejo de Administración su aprobación y otorgamos la autorización para ser publicados. Para llevar a cabo este proceso tomamos en cuenta la opinión y observaciones que emitieron los auditores externos.

Con el apoyo de los auditores internos y externos y para opinar sobre los estados financieros nos cercioramos que los criterios, políticas contables y la información utilizados por la Administración para la preparar la información fueran adecuados y suficientes y se hayan aplicado en forma consistente con el ejercicio anterior, considerando los cambios aplicables tanto en el año como para el año anterior, relacionados con las Normas Internacionales de Información Financiera. En consecuencia, la información presentada por la Administración refleja en forma razonable la situación financiera, los resultados de la operación, las variaciones en el capital contable y los flujos de efectivo en la Sociedad.

CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD Y LEYES APLICABLES, CONTINGENCIAS

Nos aseguramos de la existencia y confiabilidad de los controles internos establecidos por la empresa para dar cabal cumplimiento de las diferentes disposiciones legales a que está sujeta, cerciorándonos que estuviesen adecuadamente reveladas en la información financiera. Todo lo anterior con el apoyo de los auditores internos y externos.

Al cierre de cada trimestre revisamos las diversas contingencias fiscales, legales y laborales existentes en la empresa y nos cercioramos que el procedimiento establecido para identificarlas fuera integral y se siguiera consistentemente, para que la Administración tuviera los elementos para su oportuno y adecuado seguimiento.

El Comité de Riesgos de la Administración nos informó de la metodología que se sigue para determinar y evaluar los riesgos relevantes que enfrenta el Grupo y nos cercioramos que estuvieran siendo monitoreados y gestionados en su caso, así como que estuvieran considerados en los planes de trabajo de los auditores internos.

La Administración nos expuso los lineamientos principales que rigen la política de anticorrupción, así como los planes de difusión y validación de su cumplimiento, los cuales encontramos adecuados.

CUMPLIMIENTO DE OTRAS OBLIGACIONES

Llevamos a cabo las reuniones con los directivos y funcionarios de la Administración que consideramos necesarias para mantenernos informados de la marcha de la Sociedad y las actividades y eventos relevantes y poco usuales.

Tuvimos conocimiento de los asuntos significativos que pudieron implicar posibles incumplimientos a las políticas de operación, sistema de control interno y políticas de registro contable, así mismo, fueron informados sobre las medidas correctivas tomadas en cada uno de ellos, encontrándolas satisfactorias.

No juzgamos necesario solicitar el apoyo y la opinión de expertos independientes pues los asuntos tratados en cada sesión fueron debidamente sustentados por la información relativa y por tanto las conclusiones a las que llegamos fueron satisfactorias para los consejeros miembros del Comité.

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

Revisamos y recomendamos al Consejo para su aprobación, todas y cada una de las operaciones con partes relaciones que requieren de aprobación por el

Consejo de Administración por el ejercicio de 2016, así como las operaciones recurrentes que se proyectan celebrar durante el ejercicio de 2017 y que requieren de aprobación por el Consejo de Administración.

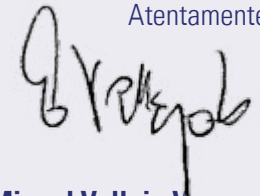
EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Revisamos y recomendamos al Consejo para su aprobación la designación, evaluación y retribución de Director General, así como de los directivos que conforman el Comité Ejecutivo para el ejercicio de 2016.

En mi calidad de Presidente del Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias, reporté al Consejo de Administración las actividades que desarrollamos colegiadamente al interior de dicho órgano.

Los trabajos que llevamos a cabo, quedaron debidamente documentados en actas preparadas de cada reunión las cuales, fueron revisadas y aprobadas oportunamente por los integrantes del Comité.

Atentamente,



Edmundo Miguel Vallejo Venegas

Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de
Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

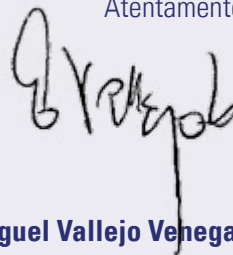
Ciudad de México, a 18 de abril del 2017

Al Consejo de Administración de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

En mi carácter de presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, ("el Comité") de "Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.", ("la Sociedad"), y en cumplimiento a lo dispuesto en el inciso e) fracción II del artículo 42 de la Ley del Mercado de Valores, rindo a ustedes la opinión del Comité respecto al contenido del informe del Director General en relación con la situación financiera y los resultados de la Sociedad por el año terminado el 31 de diciembre de 2016.

En la opinión del Comité, las políticas y criterios contables y de información, seguidos por la Sociedad y considerada en la preparación de la información financiera consolidada, son adecuados y suficientes y acordes a las normas internacionales de información financiera. Por lo tanto, la información financiera consolidada presentada por el Director General refleja en forma razonable la situación financiera y los resultados de la Sociedad al 31 de diciembre de 2016 y por el año terminado en esa fecha.

Atentamente,



Edmundo Miguel Vallejo Venegas

Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de
Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

INDICE GRI

G4-32

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES		
Contenidos Básicos Generales	Página o link / Respuesta directa	Verificación externa
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS		
G4-1	12-14	No
G4-2	12-14	No
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN		
G4-3	119	No
G4-4	2,5,10	No
G4-5	119	No
G4-6	2,5,4	No
G4-7	97	No
G4-8	2,5,9,18	No
G4-9	7,9,84	No
G4-10	7,84	No
G4-12	milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016	No
G4-13	No hubo cambios	No
G4-14	21	No
G4-15	38	No
G4-16	milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016	No
ASPECTOS MATERIALES Y COBERTURA		
G4-17	22,23,25	No
G4-18	22,23,25	No
G4-19	22,23,25	No
G4-20	22,23,25	No
G4-21	22,23,25	No
G4-22	22,23,25	No
G4-23	milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016	No

CONTENIDOS BÁSICOS GENERALES

Contenidos Básicos Generales	Página o link / Respuesta directa	Verificación externa
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS		
G4-24	22,23,25,26	No
G4-25	22,23,25,26	No
G4-26	22,23,25,26	No
G4-27	22,23,25,26	No
PERFIL DE LA MEMORIA		
G4-28	104	No
G4-29	104	No
G4-30	104	No
G4-31	104	No
G4-32	111-117	No
G4-33	104	No
GOBIERNO		
G4-34	97	No
G4-35	97	No
G4-36	97	No
G4-38	97	No
G4-39	97	No
G4-40	97	No
G4-41	97	No
G4-42	97,98	No
G4-43	99	No
ÉTICA E INTEGRIDAD		
G4-56	102	No
G4-57	102	No
G4-58	102	No

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS		
DMA e Indicadores	Página o link / Respuesta directa	Verificación externa
CATEGORÍA: ECONÓMICA		
ASPECTO MATERIAL: DESEMPEÑO ECONÓMICO		
G4-DMA	19,71	No
G4-EC1	7,71,72	No
G4-EC2	21,49	No
ASPECTO: PRESENCIA EN EL MERCADO		
G4-DMA	16	No
G4-EC5	94	No
G4-EC6	90	No
ASPECTO MATERIAL: CONSECUENCIAS ECONÓMICAS INDIRECTAS		
G4-DMA	71	No
G4-EC7	71,73,78	No
G4-EC8	71,73,78	No
ASPECTO MATERIAL: PRÁCTICAS DE ADQUISICIÓN		
G4-DMA	62,68	No
CATEGORÍA: MEDIO AMBIENTE		
ASPECTO MATERIAL: MATERIALES		
G4-DMA	56	No
G4-EN1	58	No
G4-EN2	58	No
ASPECTO: ENERGÍA		
G4-DMA	53	No
G4-EN3	50,56	No
G4-EN4	52,56	No
G4-EN6	53	No
ASPECTO MATERIAL: AGUA		
G4-DMA	60	No
G4-EN8	60	No
G4-EN10	60	No

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS		
DMA e Indicadores	Página o link / Respuesta directa	Verificación externa
ASPECTO MATERIAL: BIODIVERSIDAD		
G4-DMA	65	No
G4-EN11	65	No
G4-EN12	65	No
G4-EN13	66	No
G4-EN14	65	No
ASPECTO MATERIAL: EMISIONES		
G4-DMA	51	No
G4-EN16	55	No
G4-EN17	55	No
ASPECTO MATERIAL: EFLUENTES Y RESIDUOS		
G4-DMA	56	No
G4-EN23	58	No
ASPECTO MATERIAL: PRODUCTOS Y SERVICIOS		
G4-DMA	50,56	No
G4-EN27	51,52,55,56	No
G4-EN28	58	No
ASPECTO MATERIAL: TRANSPORTE		
GA-DMA	51	No
G4-EN30	51	No
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN AMBIENTAL DE LOS PROVEEDORES		
G4-DMA	62,64	No
G4-EN32	62	No
G4-EN33	64	No

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS		
DMA e Indicadores	Página o link / Respuesta directa	Verificación externa
CATEGORÍA: DESEMPEÑO SOCIAL		
SUBCATEGORÍA: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DIGNO		
ASPECTO MATERIAL: EMPLEO		
G4-DMA	84,96	No
G4-LA1	84	No
G4-LA2	96	No
ASPECTO MATERIAL: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO		
G4-DMA	18,42,91	No
G4-LA5	92	No
G4-LA6	7,18,92	No
ASPECTO MATERIAL: CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN		
G4-DMA	85	No
G4-LA9	85	No
G4-LA10	87	No
G4-LA11	87,88	No
ASPECTO MATERIAL: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES		
G4-DMA	89	No
G4-LA12	18,89	No
ASPECTO MATERIAL: IGUALDAD DE RETRIBUCIÓN ENTRE MUJERES Y HOMBRES		
G4-DMA	94	No
G4-LA13	No existen diferencias salariales basadas en el género, de acuerdo con lo dispuesto en nuestra política de compensaciones	No
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS LABORALES DE LOS PROVEEDORES		
G4-DMA	64	No
G4-LA14	62	No
G4-LA15	64	No
G4-LA16	82	No

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS		
DMA e Indicadores	Página o link / Respuesta directa	Verificación externa
SUBCATEGORÍA: DERECHOS HUMANOS		
ASPECTO MATERIAL: INVERSIÓN		
G4-DMA	89	No
G4-HR1	89	No
G4-HR2	89	No
ASPECTO MATERIAL: NO DISCRIMINACIÓN		
G4-DMA	103	No
G4-HR3	Debido a la correcta gestión de este aspecto, no existieron casos de discriminación durante el periodo del reporte	No
ASPECTO MATERIAL: MEDIDAS DE SEGURIDAD		
G4-DMA	103	No
G4-HR7	103	No
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS		
G4-DMA	64	No
G4-HR10	64	No
G4-HR11	64	No
ASPECTO MATERIAL: MECANISMOS DE RECLAMACIÓN EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS		
G4-DMA	82	No
G4-HR12	82	No
ASPECTO MATERIAL: COMUNIDADES LOCALES		
G4-DMA	71	No
G4-S01	46	No
ASPECTO MATERIAL: LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN		
G4-DMA	101	No
G4-S03	101, milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016	No
G4-S04	101, milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016	No

CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS

DMA e Indicadores	Página o link / Respuesta directa	Verificación externa
ASPECTO MATERIAL: PRÁCTICAS DE COMPETENCIA DESLEAL		
G4-S06	102, milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016	No
G4-S07	milenio3.com.mx/sustentabilidad-2016	No
ASPECTO MATERIAL: EVALUACIÓN DE LA REPERCUSIÓN SOCIAL DE LOS PROVEEDORES		
G4-DMA	64	No
G4-S09	64	No
G4-S010	64	No
G4-S011	82	No
SUBCATEGORÍA: RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS		
ASPECTO MATERIAL: SALUD Y SEGURIDAD DE LOS CLIENTES		
G4-DMA	30,31,33,34,68	No
G4-PR1	34,36	No
G4-PR2	34,82	No
ASPECTO MATERIAL: ETIQUETADO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS		
G4-DMA	39,40	No
G4-PR3	39	No
G4-PR4	39	No
ASPECTO MATERIAL: COMUNICACIONES DE MERCADOTECNIA		
G4-DMA	41	No
G4-PR6	38	No
G4-PR7	41	No
CONTENIDOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO		
DMA Bienestar Animal	68	No
FP4	39,42,44,46	No
FP5	33,38	No
FP6	34,39	No
FP7	34	No
FP8	39	No

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS



Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014,
e Informe de los auditores independientes del 20 de marzo de 2017

Contenido

Informe de los auditores independientes	120
Estados consolidados de posición financiera	124
Estados consolidados de resultados	126
Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales	127
Estados consolidados de cambios en el capital contable	128
Estados consolidados de flujos de efectivo	129
Notas a los estados financieros consolidados	131

Índice de las notas a los estados financieros consolidados

1	Actividades y eventos importantes	131
2	Bases de presentación	135
3	Resumen de las principales políticas contables	138
4	Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres	148
5	Transacciones que no resultaron de flujos de efectivo	149
6	Cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar	149
7	Inventarios	149
8	Entidades estructuradas	150
9	Propiedades, planta y equipo	151
10	Inversión en asociadas	154
11	Activos intangibles	154
12	Crédito mercantil	157
13	Deuda a largo plazo	159
14	Instrumentos financieros	161
15	Beneficios a empleados y previsión social	171
16	Capital contable	175
17	Transacciones y saldos con partes relacionadas	176
18	Impuestos a la utilidad	177
19	Costos y gastos por naturaleza	181
20	Otros gastos	182
21	Compromisos	182
22	Contingencias	183
23	Información por segmentos	183
24	Aprobación de la emisión de los estados financieros consolidados	185

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Al Consejo de Administración y Accionistas
de Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V.

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (la Entidad), los cuales comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 y los estados de resultados, de otros resultados integrales, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como las notas a los estados financieros consolidados, que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de la Entidad al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo consolidados por los años que terminaron en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Fundamentos de la opinión

Llevamos a cabo nuestras auditorías de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades bajo esas normas se explican más ampliamente en la sección de Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados de nuestro informe. Somos independientes de la Entidad de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) y con el emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Código de Ética del IMCP), y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código de Ética del IESBA y con el Código de Ética del IMCP. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Cuestiones clave de auditoría

Las cuestiones clave de auditoría son aquellas que, a nuestro juicio profesional, fueron de mayor importancia en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del período actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y en la formación de nuestra opinión sobre estos, y no expresamos una opinión por separado sobre estas. Hemos determinado que las cuestiones que se describen a continuación son las cuestiones clave de la auditoría que se deben comunicar en nuestro informe.

Crédito mercantil y activos intangibles

Dada la importancia del saldo del crédito mercantil y los activos intangibles que representan el 46% de los activos totales al 31 de diciembre de 2016, nos enfocamos en los supuestos que la entidad consideró para evaluar la recuperabilidad de sus importes ante cualquier indicador de deterioro de su valor, indagando y retando las pruebas que realiza la Administración para determinar la posible pérdida por deterioro.

La Entidad ha determinado el valor recuperable de sus unidades generadoras de efectivo (UGE), con base en los métodos señalados en la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 36 "Deterioro del valor de los activos". Si el valor recuperable es menor al importe en libros del activo, los activos requerirían deterioro de su valor.

La Administración de la Entidad utilizó los métodos permitidos por la NIC 36, realizando estimaciones respecto a los flujos futuros de efectivo, las tasas de descuento y tasas de crecimiento basadas en el punto de vista de la Administración de las futuras perspectivas del negocio, y alternativamente consideró precios de un mercado activo (Múltiplos de Compañías Comparables) y transacciones recientes por un activo similar (Múltiplos de transacciones Precedentes), ajustando el Valor Razonable obtenido para dichas UGE's por medio de un costo de disposición o venta relacionado. La valuación de estos activos es considerada un riesgo clave de auditoría.

Respuesta de auditoría

Debido a los juicios significativos empleados en los modelos de valuación para la determinación de los valores de recuperación, con el apoyo de nuestros expertos en valuación, cuestionamos las premisas y criterios utilizados por la Administración en dichos modelos efectuando, entre otros, los siguientes procedimientos:

- Evaluamos en forma independiente las tasas de descuento, tendencias de crecimiento y la metodología utilizada en la preparación del modelo de la prueba de deterioro, así como en los cálculos en los precios de mercado por activos similares.
- Probamos la integridad y la exactitud de los modelos de deterioro.
- Efectuamos pruebas de sensibilidad del modelo de deterioro a los cambios en los supuestos.
- Comparamos los resultados reales de las cifras presupuestadas para considerar si algún supuesto incluido en las proyecciones, pudiera considerarse muy optimista.
- Consideramos lo adecuado de las revelaciones de la Entidad en relación con sus pruebas de deterioro, análisis de sensibilidad y las variaciones en los supuestos clave reflejando los riesgos de tales supuestos.

Los resultados de nuestras pruebas de auditoría así como los supuestos utilizados por la Administración para realizar esta evaluación fueron satisfactorios.

Impuesto sobre la renta diferido activo

La Entidad estima la probabilidad de generar una base gravable de impuesto sobre la renta en los períodos futuros para poder aprovechar los activos diferidos generados por las pérdidas fiscales reconocidas de conformidad con la NIC 12 “Impuestos a la utilidad”. Existe un riesgo de que la determinación de los supuestos utilizados por la Administración para calcular los flujos de efectivo futuros, no se cumplan, debido a que requiere alto grado de juicio por parte de la Administración con base en las condiciones actuales y previsibles en el futuro.

Respuesta de auditoría

Nuestros procedimientos de auditoría para cubrir el riesgo relacionado con la evaluación de la recuperabilidad de los impuestos diferidos, fueron los siguientes:

Probamos la razonabilidad de los supuestos usados por la Administración en cada uno de los países en donde opera la Entidad, que tienen activos por impuestos diferidos generados por pérdidas fiscales, realizando comparaciones con evidencia obtenida en otras áreas de la auditoría, incluyendo proyecciones de flujo de efectivo, planes de negocios, reuniones con la Administración y nuestro entendimiento del negocio, para determinar la recuperabilidad de las pérdidas fiscales.

Los resultados de nuestras pruebas de auditoría así como los supuestos utilizados por la Administración para evaluar la recuperabilidad del impuesto diferido activo fueron satisfactorios.

Provisiones y pasivos contingentes por litigios y demandas

La exposición a litigios y demandas es mayor en ciertos países, así como, la incertidumbre en los resultados de los juicios, los cuales podrían tener un impacto significativo si llegaran a materializarse en su contra.

La Administración reconoce una provisión considerando la mejor estimación a la fecha de los estados financieros, del desembolso o salida de recursos económicos necesarios para liquidar la obligación presente, apoyándose de especialistas tanto internos como externos.

Respuesta de auditoría

Debido a los juicios significativos utilizados por la Administración para evaluar la mejor estimación en la provisión de litigios y demandas llevamos a cabo entre otros los siguientes procedimientos:

- Nos reunimos con el Director jurídico de la Entidad, en particular al final del año, para discutir la naturaleza de las demandas actuales y para entender el origen de las provisiones registradas y las revelaciones realizadas.

- Obtuvimos de los auditores de los componentes el estatus de las demandas para evaluar la estimación sobre las demandas en proceso.
- Confirmamos a los abogados externos de la Entidad.
- Revisamos las revelaciones de la Entidad con relación a pasivos contingentes.

Los resultados de nuestras pruebas de auditoría fueron satisfactorios.

Información distinta de los estados financieros consolidados y del informe de auditor

La Administración es responsable por la otra información, la cual comprenderá la información incluida en el reporte anual (pero no comprende los estados financieros consolidados ni nuestro informe de auditoría). Se espera que el informe anual esté disponible para nuestra lectura después de la fecha de este informe de auditoría.

Nuestra opinión de los estados financieros consolidados no cubrirá la otra información y nosotros no expresaremos ninguna forma de seguridad sobre ella.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad será leer la otra información, cuando esté disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Si basado en el trabajo que hemos realizado, concluimos que hay error material en la otra información, tendríamos que reportar ese hecho. No tenemos nada que reportar sobre este asunto.

Responsabilidades de la Administración y de los encargados del gobierno de la Entidad sobre los estados financieros consolidados

La Administración de la Entidad es responsable por la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las NIIF y del control interno que la Administración determine necesario para permitir la preparación de estados financieros consolidados libres de errores materiales, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la Administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento, excepto si la Administración tuviera la intención de liquidar la Entidad o suspender sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los encargados del gobierno de la Entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera consolidada de la misma.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de errores materiales, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto nivel de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte un error material cuando existe. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyen en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría ejecutada de conformidad con las NIA, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. Nosotros también:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros consolidados, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos, y obtuvimos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionalmente erróneas, o la elusión del control interno.

- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno del Grupo.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluyéramos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que el Grupo deje de ser una empresa en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del Grupo para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del Grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Comunicamos a los responsables del gobierno del Grupo en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de la realización de la auditoría planificada y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa en el control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a los responsables del gobierno del Grupo una declaración de que hemos cumplido con los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y les hemos comunicado acerca de todas las relaciones y demás cuestiones de las que se puede esperar razonablemente que pueden afectar nuestra independencia, y en su caso, las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicaciones con los responsables del gobierno de la Entidad, determinamos que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros consolidados del período actual y que son en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría. Describimos esas cuestiones en este informe de auditoría, salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes determinemos que una cuestión no se debería comunicar en nuestro informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios de interés público de la misma.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C.P.C. Octavio Aguirre Hernández

20 de marzo de 2017

ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014

(En millones de pesos)

ACTIVO	Notas	2016	2015	2014
Activo circulante:				
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 6,814	\$ 3,825	\$ 2,572
Cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar, neto	6	24,069	19,047	19,028
Inventarios, neto	7	7,428	5,509	4,978
Pagos anticipados		806	861	695
Instrumentos financieros derivados	14	305	885	386
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	14	1,140	1,501	18
Activos clasificados como mantenidos para su venta	9	148	502	188
Total del activo circulante		40,710	32,130	27,865
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes		807	950	1,109
Propiedades, planta y equipo, neto	9	74,584	58,073	52,475
Inversión en asociadas	10	2,124	2,106	2,031
Instrumentos financieros derivados	14	3,448	3,346	1,653
Impuestos a la utilidad diferidos	18	9,779	10,705	8,709
Activos intangibles, neto	11	49,938	42,535	37,960
Crédito mercantil	12	62,884	49,196	45,257
Otros activos, neto		891	592	702
Total		\$ 245,165	\$ 199,633	\$ 177,761

(Continúa)

PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	Notas	2016	2015	2014
Pasivo circulante:				
Porción circulante de la deuda a largo plazo	13	\$ 2,150	\$ 8,282	\$ 1,789
Cuentas por pagar a proveedores		16,652	13,146	11,867
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados		19,881	14,046	12,432
Cuentas por pagar a partes relacionadas	17	853	401	789
Impuesto sobre la renta	18	3,851	2,845	3,232
Participación de los trabajadores en las utilidades		1,185	1,110	1,114
Instrumentos financieros derivados	14	372	3,208	673
Total del pasivo circulante		44,944	43,038	31,896
Deuda a largo plazo	13	80,351	59,479	60,415
Instrumentos financieros derivados	14	3,352	1,707	1,540
Beneficios a empleados y previsión social	15	30,488	25,932	23,292
Impuestos a la utilidad diferidos	18	4,952	3,359	3,380
Otros pasivos a largo plazo		6,002	4,259	3,636
Total del pasivo		170,089	137,774	124,159
Capital contable:				
Capital social	16	4,227	4,227	4,227
Reserva para recompra de acciones		720	770	916
Utilidades retenidas		56,915	52,146	46,975
Efecto acumulado de conversión de operaciones extranjeras		10,259	2,107	(1,026)
Utilidades actuariales de planes de beneficios definidos de obligaciones laborales		(101)	669	103
Pérdida por realizar de instrumentos derivados de cobertura de flujos de efectivo	14	(590)	(964)	(220)
Participación controladora		71,430	58,955	50,975
Participación no controladora		3,646	2,904	2,627
Total del capital contable		75,076	61,859	53,602
Total		\$ 245,165	\$ 199,633	\$ 177,761

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014
(En millones de pesos, excepto la utilidad básica por acción ordinaria que esta expresada en pesos)

	Notas	2016	2015	2014
Ventas netas		\$ 252,141	\$ 219,186	\$ 187,053
Costo de ventas	19	115,998	102,421	88,298
Utilidad bruta		136,143	116,765	98,755
Gastos generales:				
Distribución y venta		96,395	84,245	71,862
Administración		17,320	14,298	11,215
Gastos de integración		2,108	1,933	2,489
Otros gastos, neto	20	2,236	2,168	2,877
	19	118,059	102,644	88,443
Utilidad de operación		18,084	14,121	10,312
Costos financieros:				
Intereses a cargo		5,486	4,576	3,692
Intereses ganados		(249)	(212)	(271)
Pérdida (ganancia) cambiaria, neta		5	18	(90)
Ganancia por posición monetaria		(650)	(192)	(66)
		4,592	4,190	3,265
Participación en los resultados de compañías asociadas		121	47	(61)
Utilidad antes de impuestos a la utilidad		13,613	9,978	6,986
Impuestos a la utilidad	18	6,845	4,063	2,955
Utilidad neta consolidada		\$ 6,768	\$ 5,915	\$ 4,031
Participación controladora		\$ 5,898	\$ 5,171	\$ 3,518
Participación no controladora		\$ 870	\$ 744	\$ 513
Utilidad básica por acción ordinaria		\$ 1.25	\$ 1.10	\$ 0.75
Promedio ponderado de acciones en circulación, expresado en miles de acciones		4,703,200	4,703,200	4,703,200

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014

(En millones de pesos)

	2016	2015	2014
Utilidad neta consolidada	\$ 6,768	\$ 5,915	\$ 4,031
Otros resultados integrales			
Partidas que no se reclasificarán a la utilidad o pérdida:			
Variación neta de utilidades (pérdidas) actuariales de planes de beneficios definidos de las obligaciones laborales	(1,032)	877	(1,411)
Impuestos a la utilidad relativos a partidas que no serán reclasificadas	263	(315)	430
	(769)	562	(981)
Partidas que se reclasificarán a resultados en un futuro:			
Efectos de cobertura económica neta	(10,853)	(7,109)	(5,463)
Efectos de conversión del año de operaciones extranjeras	18,763	8,121	6,974
Variación neta de la pérdida por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	602	(1,105)	(19)
Impuesto a la utilidad relacionado con las partidas que serán reclasificadas en un futuro	(115)	2,466	1,682
	8,397	2,373	3,174
Total de otros resultados integrales	7,628	2,935	2,193
Resultado integral consolidado del año	\$ 14,396	\$ 8,850	\$ 6,224
Participación controladora atribuible al resultado integral	\$ 13,654	\$ 8,126	\$ 5,517
Participación no controladora atribuible al resultado integral	\$ 742	\$ 724	\$ 707

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014

(En millones de pesos)

	Capital social	Reserva para recompra de acciones	Utilidades retenidas	Otros resultados integrales acumulados	Total de participación controladora	Participación no controladora	Total del capital contable
Saldos al 1 de enero de 2014	\$ 4,227	\$ 917	\$ 43,617	\$ (3,142)	\$ 45,619	\$ 2,164	\$ 47,783
Efecto de consolidación de entidades estructuradas	–	–	–	–	–	(244)	(244)
Pérdida en inversión de asociada	–	–	(160)	–	(160)	–	(160)
Disminución a la reserva para recompra de acciones	–	(1)	–	–	(1)	–	(1)
Saldos antes de utilidad integral	4,227	916	43,457	(3,142)	45,458	1,920	47,378
Utilidad neta consolidada del año	–	–	3,518	–	3,518	513	4,031
Otros resultados integrales	–	–	–	1,999	1,999	194	2,193
Utilidad integral	–	–	3,518	1,999	5,517	707	6,224
Saldos al 31 de diciembre de 2014	4,227	916	46,975	(1,143)	50,975	2,627	53,602
Efecto de consolidación de entidades estructuradas	–	–	–	–	–	(447)	(447)
Disminución a la reserva para recompra de acciones	–	(146)	–	–	(146)	–	(146)
Saldos antes de utilidad integral	4,227	770	46,975	(1,143)	50,829	2,180	53,009
Utilidad neta consolidada del año	–	–	5,171	–	5,171	744	5,915
Otros resultados integrales	–	–	–	2,955	2,955	(20)	2,935
Utilidad integral	–	–	5,171	2,955	8,126	724	8,850
Saldos al 31 de diciembre de 2015	4,227	770	52,146	1,812	58,955	2,904	61,859
Decreto de dividendos	–	–	(1,129)	–	(1,129)	–	(1,129)
Disminución a la reserva para recompra de acciones	–	(50)	–	–	(50)	–	(50)
Saldos antes de utilidad integral	4,227	720	51,017	1,812	57,776	2,904	60,680
Utilidad neta consolidada del año	–	–	5,898	–	5,898	870	6,768
Otros resultados integrales	–	–	–	7,756	7,756	(128)	7,628
Utilidad integral	–	–	5,898	7,756	13,654	742	14,396
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ 4,227	\$ 720	\$ 56,915	\$ 9,568	\$ 71,430	\$ 3,646	\$ 75,076

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO

Por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014

(En millones de pesos)

	2016	2015	2014
Flujos de efectivo de actividades de operación:			
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	\$ 13,613	\$ 9,978	\$ 6,986
Ajustes por:			
Depreciación y amortización	8,436	7,050	5,831
Utilidad (pérdida) en venta de propiedades, planta y equipo	(219)	132	330
Participación en los resultados de compañías asociadas	(121)	(47)	61
Deterioro de activos de larga duración	1,246	1,839	166
Provisión de planes de pensiones multipatronales	473	359	1,990
Intereses a cargo	5,486	4,576	3,692
Intereses a favor	(249)	(212)	(271)
Cambios en activos y pasivos:			
Cuentas y documentos por cobrar	(1,020)	1,373	(881)
Inventarios	(1,097)	(297)	630
Pagos anticipados	159	(183)	789
Cuentas por pagar a proveedores	518	735	84
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	4	(317)	2,280
Cuentas por pagar a partes relacionadas	452	(388)	266
Impuestos a la utilidad pagados	(4,703)	(3,884)	(3,921)
Instrumentos financieros derivados	309	(2,161)	260
Participación de los trabajadores en las utilidades	65	(2)	238
Beneficios a empleados y previsión social	(735)	(446)	(211)
Activos disponibles para su venta	460	11	—
Flujos netos de efectivo generados en actividades de operación	23,077	18,116	18,319

(Continúa)

	2016	2015	2014
Actividades de inversión:			
Adquisición de propiedades, planta y equipo	(13,153)	(9,604)	(6,829)
Adquisiciones de negocios, neto de efectivo recibido	(3,966)	(1,641)	(22,351)
Venta de propiedades, planta y equipo	1,033	726	85
Incremento de derechos de distribución en entidades estructuradas	(45)	(1,060)	(1,415)
Otros activos	(379)	8	(672)
Dividendos cobrados	24	–	–
Inversión en acciones de asociadas	(78)	(45)	(120)
Intereses cobrados	249	212	270
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	(16,315)	(11,404)	(31,032)
Actividades de financiamiento:			
Préstamos obtenidos	34,687	13,954	46,476
Pago de préstamos	(31,888)	(15,928)	(29,747)
Pago de instrumentos financieros derivados asociados a la deuda	(1,707)	–	(484)
Intereses pagados	(4,465)	(3,899)	(3,128)
Dividendos pagados	(1,129)	–	–
Pagos de cobertura de tasas de interés	(1,288)	(1,384)	(1,277)
Cobros de coberturas de tasa de interés	1,405	1,623	1,478
Depósitos en cuentas de garantía de instrumentos financieros derivados	52	–	–
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	(4,333)	(5,634)	13,318
Ajuste en el valor del efectivo por efecto de tipo de cambio y efectos inflacionarios	560	175	(537)
Incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	2,989	1,253	68
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	3,825	2,572	2,504
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	\$ 6,814	\$ 3,825	\$ 2,572

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014

(En millones de pesos)

1. Actividades y eventos importantes

Actividades – Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (“Grupo Bimbo” o “la Entidad”) se dedica principalmente a la fabricación, distribución y venta de pan, galletas, pasteles, dulces, chocolates, botanas, tortillas y alimentos procesados.

La Entidad opera en distintas áreas geográficas que son: México, Estados Unidos de América (“EUA”), Canadá, Centro y Sudamérica, Europa y China. Las cifras de China se presentan en el segmento México debido a su poca importancia. Dichas áreas geográficas representan los segmentos de reporte utilizados por la Entidad que son México, EUA y Canadá, Organización Latinoamérica (“OLA”) y Europa.

Las oficinas corporativas de la Entidad se ubican en Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000, Colonia Peña Blanca Santa Fe, Álvaro Obregón, Código Postal 01210, Distrito Federal, México.

Durante 2016, 2015 y 2014, las ventas netas de las subsidiarias Bimbo, S. A. de C. V. y Barcel, S. A. de C. V., que se encuentran en el segmento México, representaron aproximadamente el 29%, 32% y 36%, respectivamente, de las ventas netas consolidadas. Asimismo, durante 2016, 2015 y 2014 las ventas netas de las subsidiarias Bimbo Bakeries USA, Inc. (“BBU”) y Canada Bread Company Limited (“Canada Bread” o “CB”), que conforman el segmento de EUA y Canadá, representaron el 54%, 53% y 48%, de las ventas netas consolidadas, respectivamente.

Eventos importantes

Adquisiciones 2016

Adquisición de Panrico

El 21 de julio de 2016, la Entidad adquirió, a través de su subsidiaria Bakery Iberian Investment, S.L.U., el 100% de las acciones de Panrico, S.A.U. (“Bakery Donuts Iberia”).

El acuerdo de compraventa, llevado a cabo el pasado julio de 2015, fue por 190 millones de euros. Después de un año y tras recibir las autorizaciones de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia española y de la Autoridad de Competencia portuguesa, así como la resolución del Tribunal Supremo español sobre la validez del Expediente de Regulación de Empleo (ERE) que celebró Panrico en el año 2013, la transacción concluyó. El pago se realizó diferidamente. La cifra final pagada fue de 214 millones de euros equivalentes a \$4,418. Dicho monto incluye la proporción del negocio de pan de caja con marca, el cual fue vendido de manera inmediata posterior.

Las marcas de pan de Panrico, así como otros activos para pan y derivados del mismo en España, Portugal y Andorra, fueron vendidos simultáneamente, junto con las plantas de Gulpilhares (Portugal) y Teror (Canarias) a Adam Foods S.L.

Donuts Iberia es una de las compañías líderes en la industria de panificación en España y Portugal; participa en las categorías de pan de caja, pan dulce y bollería. La adquisición incluye marcas líderes como Donuts®, Qé!®, Bollycao®, La Bella Easo® y Donettes®, entre otras.

Fuentes de financiamiento

Para financiar la operación, Bakery Iberian Investment utilizó financiamiento disponible bajo líneas de crédito de largo plazo denominada en euros.

Efectos contables de la adquisición de Bakery Donuts Iberia

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la Norma Internacional de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) 3, *Adquisiciones de Negocios*. La asignación de los valores razonables son preliminares en estos estados financieros consolidados, por lo cual la información que se presenta abajo está sujeta a cambios; los montos definitivos se concluirán en el transcurso de los doce meses subsiguientes a la fecha adquisición. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables preliminares de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 21 de julio de 2016 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		\$ 4,418
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos:		
Efectivo y equivalente de efectivo	671	
Cuentas por cobrar	249	
Inventarios	195	
Propiedades, planta y equipo	3,233	
Activos intangibles identificables	1,548	
Otros activos	94	
Total de activos identificables		5,990
Crédito mercantil		1,850
Total de activos adquiridos:		7,840
Pasivos circulantes	2,031	
Impuesto a la utilidad diferido	724	
Pasivos a largo plazo	667	
Total de pasivos asumidos		3,422
Valor de la inversión adquirida		\$ 4,418

El crédito mercantil determinado como resultado de la valuación de esta adquisición, ascendió a \$1,850, el cual se justifica principalmente por las sinergias esperadas en la misma.

Cifras consolidadas

En la siguiente tabla se presentan los montos en que contribuye Donuts Iberia en las cifras consolidadas de Grupo Bimbo por los 163 días transcurridos desde el 21 de julio de 2016 hasta el 31 de diciembre de 2016.

	Consolidado 1 de enero al 31 de diciembre 2016	Donuts Iberia 21 de julio al 31 de diciembre 2016
Ventas netas	\$ 252,141	\$ 3,056
Utilidad de operación	\$ 18,084	\$ 17
Participación controladora	\$ 5,898	\$ (3)
Utilidad neta consolidada	\$ 6,768	\$ (3)

Al 31 de diciembre de 2016	Consolidado	Donuts Iberia
Activos totales	\$ 245,165	\$ 7,446
Pasivos totales	\$ 170,089	\$ 2,354

Las ventas netas consolidadas y la utilidad neta consolidada, si se incluyeran las adquisiciones de Donuts, a partir del 1 de enero de 2016, hubieran sido \$255,769 y \$6,556, respectivamente.

En mayo y en diciembre de 2016, se adquirieron dos entidades del negocio de pan congelado, en Argentina y Colombia, por un monto de \$68 y \$151, respectivamente. Al cierre de 2016, se encuentran en proceso, la determinación de los valores razonables de dichas adquisiciones.

Adquisiciones 2015

Adquisición de Saputo

El 2 de febrero de 2015, la Entidad adquirió, a través de su subsidiaria Canada Bread, el 100% de las acciones de Saputo Bakery Inc, que ese mismo día cambió de denominación social a Vachon Bakery, Inc. ("Vachon"). Dicha compañía es líder de pastelillos en Canadá y fortalece la posición de la Entidad en el país. La adquisición incluye marcas líderes como Vachon®, Jos Louis®, Ah Caramel®, Passion, Flakie® y May West®, entre otras. El monto de la transacción fue de \$1,369.

Fuentes de financiamiento

Para financiar la operación, Canada Bread utilizó financiamiento disponible bajo líneas de crédito comprometidas existentes.

Efectos contables de la adquisición de Vachon.

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con IFRS 3. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron en la adquisición realizada el 2 de febrero de 2015 al tipo de cambio vigente a esa fecha.

Importe pagado en la operación		\$	1,369
<hr/>			
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos:			
Cuentas por cobrar	84		
Inventarios	60		
Propiedades, planta y equipo	778		
Activos intangibles identificables	431		
Otros activos	10		
Total de activos identificables		1,363	
Crédito mercantil		604	
Total de activos adquiridos		1,967	
<hr/>			
Pasivos circulantes	136		
Impuesto a la utilidad diferido	179		
Pasivos a largo plazo	283		
Total de pasivos asumidos		598	
<hr/>			
Valor de la inversión adquirida		\$	1,369
<hr/>			

El crédito mercantil registrado en 2015 como resultado de esta adquisición, ascendió a \$604, el cual se justifica principalmente por las sinergias esperadas en la adquisición.

Adquisición de activos

Durante el 2015 la Entidad compró, mediante su subsidiaria Canada Bread, ciertos activos a Sobey's West, Inc. y a Italian Home Bakery, por un monto de \$272. Las compras comprenden principalmente propiedades, planta y equipo e intangibles.

Adquisiciones 2014

En 2014, la Entidad compró la totalidad de varios negocios en Canadá, Estados Unidos y Reino Unido, referidas como Canada Bread y en Ecuador, referido como Supan, S.A. ("Supan"), como se describe a continuación:

Empresa	País	Monto de la operación	Fecha
Canada Bread	Canadá, EUA y Reino Unido	\$ 21,731	23 de mayo de 2014
Supan	Ecuador	858	15 de julio de 2014
		<u>\$ 22,589</u>	

Canada Bread

Canada Bread es una de las empresas líderes en la producción y venta de productos de panificación, incluyendo las categorías de pan de caja, bollos, bagels, english muffins y tortillas en Canadá, pan congelado en Norteamérica y productos de panificación especializados en el Reino Unido.

Esta adquisición impulsa la estrategia de crecimiento global de Grupo Bimbo y posibilita su incursión en el atractivo mercado canadiense a través de marcas reconocidas, tales como DEMPSTER'S®, POM®, VILLAGGIO®, BEN'S®, BON MATIN® y MCGAVIN'S®. Canada Bread mantiene una sólida relación con los principales autoservicios y canales institucionales en Canadá y es reconocida por su fuerte posicionamiento en el mercado en todas las categorías de panificación.

Fuentes de financiamiento

Para financiar la operación, Grupo Bimbo utilizó tanto recursos propios como financiamiento disponible bajo líneas de crédito comprometidas existentes a largo plazo y la emisión de Bonos Internacionales.

Efectos contables de la adquisición de Canada Bread y Subsidiarias

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la IFRS 3. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 23 de mayo de 2014 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		\$	21,731
<hr/>			
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos			
Efectivo y equivalentes de efectivo	200		
Cuentas por cobrar	1,359		
Inventarios	719		
Propiedades, planta y equipo	6,334		
Activos intangibles identificables	7,746		
Otros activos	122		
Total de activos identificables		16,480	
Crédito mercantil		10,624	
Total de activos adquiridos		27,104	

Pasivos circulantes	2,274	
Impuesto a la utilidad diferido	1,974	
Pasivos a largo plazo	1,125	
Total de pasivos asumidos		5,373
Valor de la inversión adquirida	\$	21,731

La contabilidad de compra se finalizó en enero de 2015, dentro de los 12 meses posteriores a la adquisición, resultando en un aumento de propiedades, planta y pasivo por impuesto diferido de \$303 y \$91, respectivamente, así como una disminución del crédito mercantil de \$212.

Supan

El 15 de julio de 2014, la Entidad adquirió el 100% del negocio de panificación fresca en Ecuador "Supan". De esta manera, incursiona en el mercado de Ecuador y fortalece su presencia en América Latina con marcas como Supan, Guile, Braun, Dulzones y Rey Pan.

Efectos contables de la adquisición de Supan

El proceso de valuación y registro de la adquisición se realizó de conformidad con la IFRS 3. En la siguiente tabla se resumen los valores razonables de los activos adquiridos y de los pasivos asumidos que se reconocieron por la adquisición realizada el 15 de julio de 2014 al tipo de cambio vigente a la fecha de la transacción:

Importe pagado en la operación		\$	858
Montos reconocidos de los activos identificables y pasivos asumidos			
Efectivo y equivalentes de efectivo	38		
Cuentas por cobrar	27		
Inventarios	33		
Propiedades, planta y equipo	500		
Activos intangibles identificables	347		
Otros activos	10		
Total de activos identificables			955
Crédito mercantil			232
Total de activos adquiridos			1,187

Pasivos circulantes	174	
Pasivos a largo plazo	58	
Impuesto diferido	97	
Total de pasivos asumidos		329
Valor de la inversión adquirida	\$	858

La contabilidad de compra se finalizó en los 12 meses subsecuentes a la compra de Supan, resultando en un aumento de propiedades, planta y equipo, intangibles y pasivo por impuesto diferido de \$91,\$347 y \$97, respectivamente, así como una disminución del crédito mercantil de \$341.

Fuentes de financiamiento

Para completar la compra de Supan, la Entidad obtuvo en 2014 un financiamiento por un monto equivalente al monto de la transacción.

Cifras consolidadas

En la siguiente tabla se presentan los montos en que contribuyeron CB y Supan al 31 de diciembre de 2014 en las cifras consolidadas de Grupo Bimbo por los 222 y 169 días transcurridos desde la fecha de cada adquisición, respectivamente, hasta el 31 de diciembre de 2014.

	Consolidado	Canada Bread	Supan
	1 de enero	23 de mayo	15 de julio
	al 31 de	al 31 de	al 31 de
	diciembre	diciembre	diciembre
	2014	2014	2014
Ventas netas	\$ 187,053	\$ 10,735	\$ 438
Utilidad de operación	\$ 10,312	\$ 684	\$ 20
Participación controladora	\$ 3,518	\$ 406	\$ 12

	Al 31 de diciembre de 2014		
	Consolidado	Canada Bread	Supan
Activos totales	\$ 177,761	\$ 34,873	\$ 852
Pasivos totales	\$ 124,159	\$ 5,925	\$ 153

Las ventas netas consolidadas y la utilidad neta consolidada, si se incluyeran las adquisiciones de Canada Bread y Supan, a partir del 1 de enero de 2014, hubieran sido \$193,821 y \$4,293, respectivamente.

Las aportaciones de Vachon a los activos y pasivos totales, ventas netas, utilidad de operación y utilidad neta no se consideran materiales para los estados financieros de la Entidad por el año terminado el 31 de diciembre de 2015.

El crédito mercantil registrado en 2014 como resultado de estas adquisiciones, ascendió a \$11,409, el cual se justifica principalmente por las sinergias esperadas en ambas adquisiciones. El cual se ajustó en 2015 una vez que se concluyó la contabilidad de compra a \$10,856.

La Entidad incurrió en 2016, 2015 y 2014 en honorarios y gastos para llevar a cabo estas adquisiciones, los cuales se reflejan en los gastos generales y ascendieron aproximadamente a \$152, \$19 y \$124, respectivamente.

2. Bases de preparación

Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera nuevas y revisadas

a. *Modificaciones a las Normas Internacionales de Información Financiera (“IFRSs” o “IAS” por sus siglas en inglés) y nuevas interpretaciones que son obligatorias a partir de 2016*

En el año en curso, la Entidad no aplicó nuevas y modificadas IFRSs, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (“IASB”) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2016.

Mejoras Anuales a las IFRS Ciclo 2012 – 2014

Las mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2012–2014 incluyen varias IFRS que se resumen a continuación:

Las modificaciones de la IFRS 5 presentan una orientación específica para cuando la entidad reclasifica un activo (o grupo para disposición) de mantenidos para la venta a mantenidos para distribuir a los propietarios (o viceversa). Las modificaciones aclaran que ese cambio se debe considerar como una continuación del plan original de los requisitos de eliminación y por lo tanto lo establecido en la IFRS 5 en relación con el cambio de plan de venta no es aplicable. Las enmiendas también aclaran la guía para cuando se interrumpe la contabilidad de activos mantenidos para su distribución.

Las modificaciones de la IAS 19 aclaran que la tasa utilizada para descontar las obligaciones por beneficios post-empleo debe ser determinada en función de los rendimientos de mercado al final del período de presentación de informes sobre los bonos corporativos de alta calidad. La evaluación de la profundidad de un mercado para calificar bonos corporativos de alta calidad debe ser a nivel de la moneda (es decir, la misma moneda en que los beneficios deben ser pagados). Para las divisas que no existe un mercado amplio para tales bonos corporativos de alta calidad, se utilizarán los rendimientos de mercado al final del período de presentación del informe sobre bonos del gobierno denominados en esa moneda.

b. *IFRS nuevas y revisadas emitidas no vigentes a la fecha*

La Entidad no ha aplicado las siguientes IFRS nuevas y modificadas que han sido emitidas pero aún no están vigentes:

Modificaciones a la IAS 12	Impuestos a la utilidad ¹
Modificaciones a la IAS 7	Estados de Flujo de efectivo ¹
Modificaciones a la IFRS 2	Clasificación y medición de los pagos basados en acciones ¹
IFRS 9	Instrumentos Financieros ²
IFRS 15	Ingresos de Contratos con Clientes ²
IFRS 16	Arrendamientos ³

1 Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2017, permitiéndose la aplicación temprana.

2 Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018, permitiéndose la aplicación temprana.

3 Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2019, permitiéndose la aplicación anticipada.

La Entidad se encuentra en proceso de determinar los impactos potenciales que se derivarán en sus estados financieros consolidados por la adopción de las nuevas normas y las modificaciones.

IFRS 9 Instrumentos Financieros

La IFRS 9 emitida en noviembre de 2009 introduce nuevos requerimientos para la clasificación y medición de activos financieros. La IFRS 9 fue posteriormente modificada en octubre de 2010 para incluir requerimientos para la clasificación y medición de pasivos financieros y para su baja, y en noviembre de 2014 para incluir nuevos requerimientos generales para contabilidad de coberturas. Otras modificaciones a la IFRS 9 fueron emitidas en julio de 2014 principalmente para incluir a) requerimientos de deterioro para activos financieros y b) modificaciones limitadas para los requerimientos de clasificación y medición al introducir la categoría de medición de 'valor razonable a través de otros resultados integrales' ("FVTOCI", por sus siglas en inglés) para algunos instrumentos simples de deuda.

Los principales requerimientos de la IFRS 9 se describen a continuación:

- La IFRS 9 requiere que todos los activos financieros reconocidos que estén dentro del alcance de IAS 39, *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición* sean medidos posteriormente a costo amortizado o a valor razonable. Específicamente, las inversiones de deuda en un modelo de negocios cuyo objetivo es cobrar los flujos de efectivo contractuales y que tengan flujos de efectivo contractuales que sean exclusivamente pagos de capital e intereses sobre el capital en circulación generalmente se miden a costo amortizado al final de los periodos contables posteriores. Los instrumentos de deuda mantenidos en un modelo de negocios cuyo objetivo es alcanzado mediante la cobranza de los flujos de efectivo y la venta de activos financieros, y que tengan términos contractuales para los activos financieros que dan origen a fechas específicas para pagos únicamente de principal e intereses del monto principal, son generalmente medidos a FVTOCI. Todas las demás inversiones de deuda y de capital se miden a sus valores razonables al final de los periodos contables posteriores. Adicionalmente, bajo IFRS 9, las entidades pueden hacer la elección irrevocable de presentar los cambios posteriores en el valor razonable de una inversión de capital (que no es mantenida con fines de negociación) en otros resultados integrales, con ingresos por dividendos generalmente reconocidos en la (pérdida) utilidad neta del año.
- En cuanto a los pasivos financieros designados a valor razonable a través de resultados, la IFRS 9 requiere que el monto del cambio en el valor razonable del pasivo financiero

atribuible a cambios en el riesgo de crédito de dicho pasivo sea presentado en otros resultados integrales, salvo que el reconocimiento de los efectos de los cambios en el riesgo de crédito del pasivo que sea reconocido en otros resultados integrales creara o incrementara una discrepancia contable en el estado de resultados. Los cambios en el valor razonable atribuibles al riesgo de crédito del pasivo financiero no se reclasifican posteriormente al estado de resultados. Anteriormente, conforme a IAS 39, el monto completo del cambio en el valor razonable del pasivo financiero designado como a valor razonable a través de resultados se presentaba en el estado de resultados.

- En relación con el deterioro de activos financieros, la IFRS 9 requiere sea utilizado el modelo de pérdidas crediticias esperadas, en lugar de las pérdidas crediticias incurridas como lo indica la IAS 39. El modelo de pérdidas crediticias incurridas requiere que la entidad reconozca en cada periodo de reporte las pérdidas crediticias esperadas y los cambios en el riesgo de crédito desde el reconocimiento inicial. En otras palabras, no es necesario esperar a que ocurra una afectación en la capacidad crediticia para reconocer la pérdida.
- Los requerimientos de contabilidad de cobertura tienen tres mecanismos de contabilidad de coberturas disponibles actualmente en la IAS 39. Conforme a la IFRS 9, se ha introducido una mayor flexibilidad para los tipos de instrumentos para calificar en contabilidad de coberturas, específicamente ampliando los tipos de instrumentos que califican y los tipos de los componentes de riesgo de partidas no financieras que son elegibles para contabilidad de cobertura. Adicionalmente, las pruebas de efectividad han sido revisadas y remplazadas con el concepto de 'relación económica'. En adelante no será requerida la evaluación retrospectiva de la efectividad, y se han introducido requerimientos de revelaciones mejoradas para la administración de riesgos de la entidad.

La administración de la Entidad anticipa que la aplicación de la IFRS 9 no tiene un impacto importante en los montos reportados con respecto a los activos y pasivos financieros de la Entidad. Sin embargo, no es práctico proporcionar un estimado razonable de dicho efecto hasta que se haya completado una revisión detallada.

IFRS 15 Ingresos de Contratos con Clientes

En mayo de 2014 se emitió la IFRS 15 que establece un solo modelo integral para ser utilizado por las entidades en la contabilización de ingresos provenientes de contratos con clientes. Cuando entre en vigor la IFRS 15 reemplazará las guías de reconocimiento de ingreso actuales incluidas en la IAS 18 Ingresos, IAS 11 Contratos de Construcción, así como sus interpretaciones.

El principio básico de la IFRS 15 es que una entidad debe reconocer los ingresos que representen la transferencia prometida de bienes o servicios a los clientes por los montos que reflejen las contraprestaciones que la entidad espera recibir a cambio de dichos bienes o servicios. Específicamente, la norma introduce un enfoque de cinco pasos para reconocer los ingresos:

Paso 1: Identificación del contrato o contratos con el cliente

Paso 2: Identificar las obligaciones de desempeño en el contrato;

Paso 3: Determinar el precio de la transacción;

Paso 4: Asignar el precio de la transacción a cada obligación de desempeño en el contrato;

Paso 5: Reconocer el ingreso cuando la entidad satisfaga la obligación de desempeño.

Conforme a IFRS 15, una entidad reconoce el ingreso cuando se satisface la obligación es decir, cuando el 'control' de los bienes o los servicios subyacentes de la obligación de desempeño ha sido transferido al cliente. Así mismo se han incluido guías en la IFRS 15 para hacer frente a situaciones específicas. Además, se incrementa la cantidad de revelaciones requeridas.

La administración de la Entidad anticipa que la aplicación de la IFRS 15 no tiene un impacto importante en los montos reportados con respecto a los activos y pasivos financieros de la Entidad. Sin embargo, no es práctico proporcionar un estimado razonable de dicho efecto hasta que se haya completado una revisión detallada.

IFRS 16 Arrendamientos

La IFRS 16 *Arrendamientos*, fue publicada en enero de 2016 y sustituye a la IAS 17 *Arrendamientos*, así como las interpretaciones relacionadas. Esta nueva norma propicia que la mayoría de los arrendamientos se presenten en el estado de posición financiera para los arrendatarios bajo un modelo único, eliminando la distinción entre los arrendamientos operativos y financieros. Sin embargo, la contabilidad para los arrendadores permanece con la distinción entre dichas clasificaciones de arrendamiento. La IFRS 16 es efectiva para periodos que inician a partir del 1 de enero de 2019 y se permite su adopción anticipada siempre que se haya adoptado la IFRS 15.

Bajo la IFRS 16, los arrendatarios reconocerán el derecho de uso de un activo y el pasivo por arrendamiento correspondiente. El derecho de uso se trata de manera similar a cualquier otro activo no financiero, con su depreciación correspondiente, mientras que el pasivo devengará intereses. Esto típicamente produce un perfil de reconocimiento acelerado del gasto (a diferencia de los arrendamientos operativos bajo la IAS 17 donde se reconocían

gastos en línea recta), debido a que la depreciación lineal del derecho de uso y el interés decreciente del pasivo financiero, conllevan a una disminución general del gasto a lo largo del tiempo.

También, el pasivo financiero se medirá al valor presente de los pagos mínimos pagaderos durante el plazo del arrendamiento, descontados a la tasa de interés implícita en el arrendamiento siempre que pueda ser determinada. Si dicha tasa no puede determinarse, el arrendatario deberá utilizar una tasa de interés incremental de deuda.

Sin embargo, un arrendatario podría elegir contabilizar los pagos de arrendamiento como un gasto en una base de línea recta en el plazo del arrendamiento, para contratos con término de 12 meses o menos, los cuales no contengan opciones de compra (esta elección es hecha por clase de activo); y para contratos donde los activos subyacentes tengan un valor que no se considere significativo cuando son nuevos, por ejemplo, equipo de oficina menor o computadoras personales (esta elección podrá hacerse sobre una base individual para cada contrato de arrendamiento).

La IFRS 16 establece distintas opciones para su transición, incluyendo aplicación retrospectiva o retrospectiva modificada donde el periodo comparativo no se reestructura.

La Entidad se encuentra en proceso de determinar los impactos potenciales que se derivarán en sus estados financieros consolidados por la adopción de esta norma, aunque por la naturaleza de sus operaciones se espera un impacto importante.

Modificaciones la IAS 12 Impuesto a la utilidad: Reconocimiento de Activos por Impuesto Diferido por Pérdidas No Realizadas, aclarar cómo contabilizar los activos por impuestos diferidos relacionados con instrumentos de deuda medidos a valor razonable.

La IAS 12 establece requisitos sobre el reconocimiento y la medición de pasivos o activos por impuestos corrientes o diferidos. Las enmiendas aclaran los requisitos sobre el reconocimiento de activos por impuestos diferidos por pérdidas no realizadas, para abordar la diversidad en la práctica.

Las entidades están obligadas a aplicar las modificaciones para los ejercicios anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2017. Se permite la aplicación anticipada.

La administración de la Entidad no espera impactos significantes como resultado de estas modificaciones.

Modificaciones la IAS 7 Estados de Flujos de Efectivo: Proporcionar revelaciones

Las modificaciones con iniciativa de revelación (Modificaciones a la IAS 7) vienen con el objetivo de que las entidades proporcionen revelaciones que permitan a los usuarios de los estados financieros evaluar los cambios en los pasivos derivados de las actividades de financiamiento.

Para alcanzar este objetivo, el IASB requiere que los siguientes cambios en los pasivos que surjan de actividades de financiamiento sean revelados (en la medida necesaria): (i) cambios en los flujos de efectivo de financiamiento; (ii) cambios derivados de la obtención o pérdida de control de subsidiarias u otros negocios; (iii) el efecto de las variaciones de tipo de cambio; (iv) cambios en valor razonable; y (v) otros cambios.

Las entidades están obligadas a aplicar las modificaciones para los ejercicios anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2017. Se permite la aplicación anticipada.

La administración de la Entidad no espera que pueda haber algunos impactos como resultado de estas modificaciones.

c. Estados consolidados de resultados y otros resultados integrales

La Entidad presenta el estado de resultados en dos estados: i) el estado consolidado de resultados, y, ii) el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales. Los gastos en el estado de resultados se presentan atendiendo a su función, debido a que esa es la práctica del sector al que la Entidad pertenece, la naturaleza de esos gastos está presentada en la Nota 19. Adicionalmente, la Entidad presenta el subtotal de utilidad de operación, el cual, aun cuando no es requerido por las IFRS, se incluye ya que contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Entidad.

d. Estado de flujos de efectivo

La Entidad presenta el estado de flujos de efectivo conforme al método indirecto. Clasifica los intereses y dividendos cobrados en las actividades de inversión, mientras que los intereses y dividendos pagados se presentan en las actividades de financiamiento.

3. Resumen de las principales políticas contables

a. Declaración de cumplimiento

Los estados financieros consolidados de la entidad han sido preparados de acuerdo con las IFRSs emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

b. Bases de preparación

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados sobre una base de costo histórico, excepto por ciertos instrumentos financieros activos y pasivos (instrumentos financieros derivados), que son medidos a su valor razonable al cierre de cada periodo, como se explica en las políticas contables más adelante.

i. Costo histórico

El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. Valor razonable

El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición. El valor razonable para propósitos de medición y / o revelación de estos estados financieros consolidados se determina de la forma anteriormente descrita, a excepción de las valuaciones que tienen algunas similitudes con valor razonable, pero no es un valor razonable, tales como el valor neto de realización de la IAS 2 o el valor en uso de la IAS 36.

Además, para efectos de información financiera, las mediciones de valor razonable se clasifican en el Nivel 1, 2 o 3 con base en el grado en que son observables los datos de entrada en las mediciones y su importancia en la determinación del valor razonable en su totalidad, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1 Se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos que la entidad puede obtener a la fecha de la valuación;
- Nivel 2 Datos de entrada observables distintos de los precios de cotización del Nivel 1, sea directa o indirectamente;
- Nivel 3 Considera datos de entrada no observables.

c. Bases de consolidación de estados financieros

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 los estados financieros consolidados incluyen los de la Entidad y los de sus subsidiarias en las que se tiene control, incluyendo las entidades estructuradas ("EE"). El control se obtiene cuando la Entidad:

- Tiene poder sobre la inversión,
- Está expuesta, o tiene derecho, a los rendimientos variables derivados de su participación con dicha entidad, y
- Tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la entidad en la que invierte.

La Entidad reevalúa si tiene o no el control en una entidad si los hechos y circunstancias indican que hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

Una EE se consolida cuando se controla, basado en la evaluación de la sustancia de la relación con la Entidad y en los riesgos y beneficios de la EE. Las subsidiarias más importantes se muestran a continuación:

Subsidiaria	% de participación	País	Segmento	Actividad principal
Bimbo, S. A. de C. V.	97	México	México	Panificación
Barcel, S. A. de C. V.	98	México	México	Dulces y botanas
Bimbo Bakeries USA, Inc.	100	Estados Unidos	EUA y Canadá	Panificación
Canada Bread Corporation, LLC	100	Canadá	EUA y Canadá	Panificación
Bimbo do Brasil, Ltda.	100	Brasil	OLA	Panificación
Bimbo, S.A.U.	100	España y Portugal	Europa	Panificación
Bakery Donuts Iberia, S.A.U.	100	España y Portugal	Europa	Panificación ¹

¹ Bakery Donuts Iberia fue adquirida el 21 de julio de 2016, fecha en la que obtuvo control.

Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que su control se transfiere a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y de resultados y otros resultados integrales desde la fecha de adquisición, según sea el caso.

La utilidad y cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

Los saldos y operaciones importantes entre las entidades consolidadas han sido eliminados en estos estados financieros consolidados.

Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital.

d. Combinación de negocios

Las adquisiciones de negocios se contabilizan utilizando el método de adquisición. La contraprestación transferida en una combinación de negocios se mide a valor razonable, el cual se calcula como la suma de los valores razonables de los activos transferidos por la Entidad, menos los pasivos incurridos por la misma con los anteriores propietarios de la empresa adquirida y las participaciones de capital emitidas por la Entidad a cambio del control sobre la empresa adquirida a la fecha de adquisición. Los costos relacionados con la adquisición generalmente se reconocen en el estado de resultados conforme se incurren.

A la fecha de adquisición, los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos se reconocen a valor razonable con excepción de:

- Impuestos diferidos activos o pasivos y activos o pasivos relacionados con beneficios a empleados, que se reconocen y miden de conformidad con IAS 12 *Impuestos a la Utilidad* y IAS 19 *Beneficios para Empleados*, respectivamente;
- Pasivos o instrumentos de capital relacionados con acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida o acuerdos de pagos basados en acciones de la Entidad celebrados para reemplazar acuerdos de pagos basados en acciones de la empresa adquirida que se miden de conformidad con la IFRS 2 *Pagos basados*

en acciones a la fecha de adquisición (al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 la Entidad no tiene pagos basados en acciones);

- Activos (o un grupo de activos para su disposición) que se clasifican como mantenidos para venta de conformidad con la IFRS 5 *Activos no Circulantes Conservados para Venta y Operaciones Discontinuas* que se miden de conformidad con dicha norma.

El crédito mercantil se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida, y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere) sobre el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición. Si después de una revaluación el neto de los montos de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos a la fecha de adquisición excede la suma de la contraprestación transferida, el monto de cualquier participación no controladora en la empresa adquirida y el valor razonable de la tenencia accionaria previa del adquirente en la empresa adquirida (si hubiere), el exceso se reconoce inmediatamente en el estado de resultados como una ganancia por compra a precio de ganga.

Las participaciones no controladoras que son participaciones accionarias y que otorgan a sus tenedores una participación proporcional de los activos netos de la Entidad en caso de liquidación, se pueden medir inicialmente ya sea a valor razonable o al valor de la participación proporcional de la participación no controladora en los montos reconocidos de los activos netos identificables de la empresa adquirida. La opción de medición se realiza en cada transacción. Otros tipos de participaciones no controladoras se miden a valor razonable o, cuando aplique, con base en lo especificado por otra IFRS.

Cuando la contraprestación transferida por la Entidad en una combinación de negocios incluya activos o pasivos resultantes de un acuerdo de contraprestación contingente, la contraprestación contingente se mide a su valor razonable a la fecha de adquisición y se incluye como parte de la contraprestación transferida. Los cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que califican como ajustes del periodo de medición se ajustan retrospectivamente con los correspondientes ajustes contra crédito mercantil. Los ajustes del periodo de medición son ajustes que surgen de la información adicional obtenida durante el 'periodo de medición' (que no puede ser mayor a un año a partir de la fecha de adquisición) sobre hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición.

El tratamiento contable para cambios en el valor razonable de la contraprestación contingente que no califiquen como ajustes del periodo de medición depende de cómo

se clasifique la contraprestación contingente. La contraprestación contingente que se clasifique como capital no se vuelve a medir en fechas de informe posteriores y su posterior liquidación se contabiliza dentro del capital. La contraprestación contingente que se clasifique como un activo o pasivo se vuelve a medir en fechas de informe posteriores de conformidad con IAS 39, o IAS 37, *Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes*, según sea apropiado, reconociendo la correspondiente ganancia o pérdida en el estado de resultados.

Cuando una combinación de negocios se logra por etapas, la participación accionaria previa de la Entidad en la empresa adquirida se remide al valor razonable a la fecha de adquisición y la ganancia o pérdida resultante, si hubiere, se reconoce en el estado de resultados. Los montos que surgen de participaciones en la empresa adquirida antes de la fecha de adquisición que han sido previamente reconocidos en otros resultados integrales se reclasifican al estado de resultados cuando este tratamiento sea apropiado si dicha participación se elimina.

Si el tratamiento contable inicial de una combinación de negocios está incompleto al final del periodo de informe en el que ocurre la combinación, la Entidad reporta montos provisionales para las partidas cuya contabilización esté incompleta. Dichos montos provisionales se ajustan durante el periodo de medición (ver arriba) o se reconocen activos o pasivos adicionales para reflejar la nueva información obtenida sobre los hechos y circunstancias que existieron a la fecha de adquisición y que, de haber sido conocidos, hubiesen afectado a los montos reconocidos a dicha fecha.

e. Activos mantenidos para su venta

Los activos de larga duración y los grupos de activos en disposición se clasifican como mantenidos para su venta si su valor en libros será recuperado a través de su venta y no mediante su uso continuo. Se considera que esta condición ha sido cumplida únicamente cuando la venta es altamente probable y el activo (o grupo de activos en disposición) está disponible para su venta inmediata en su condición actual sujeta únicamente a términos comunes de venta de dichos activos. La administración debe estar comprometida con la venta, misma que debe calificar para su reconocimiento como venta finalizada dentro un año a partir de la fecha de clasificación.

El activo de larga duración (y los grupos de activos en disposición) clasificados como mantenidos para la venta se valúan al menor entre su valor en libros y el valor razonable de los activos menos los costos para su venta.

f. Reconocimiento de los efectos de la inflación

Los efectos de la inflación se reconocen únicamente cuando la moneda funcional de una entidad es la moneda de una economía hiperinflacionaria. La economía mexicana dejó de ser hiperinflacionaria en 1999 y, en consecuencia, los efectos inflacionarios fueron reconocidos hasta esa fecha, excepto por las propiedades, planta y equipo cuya inflación se reconoció hasta 2007, como está permitido por las Normas de Información Financieras mexicanas ("NIF"), conforme a las reglas de transición a IFRS. En el 2016, 2015 y 2014, la operación en Venezuela calificó como hiperinflacionario, en relación a las inflaciones de los tres ejercicios anuales anteriores y por los cuales se reconocieron los efectos de la inflación. Dichos efectos no son materiales para la situación financiera, desempeño o flujos de efectivo de la Entidad.

g. Arrendamientos

Los arrendamientos se clasifican como financieros cuando los términos del arrendamiento transfieren sustancialmente a los arrendatarios todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad. Todos los demás arrendamientos se clasifican como operativos.

– La Entidad como arrendataria

Los activos que se mantienen bajo arrendamientos financieros se reconocen como activos de la Entidad a su valor razonable, al inicio del arrendamiento, o si éste es menor, al valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento. El pasivo correspondiente al arrendador se incluye en el estado de posición financiera como un pasivo por arrendamiento financiero.

Los pagos por arrendamiento se distribuyen entre los gastos financieros y la reducción de las obligaciones por arrendamiento a fin de alcanzar una tasa de interés constante sobre el saldo remanente del pasivo. Los gastos financieros se cargan directamente a resultados, a menos que puedan ser directamente atribuibles a activos calificables, en cuyo caso se capitalizan conforme a la política contable de la Entidad para los costos por préstamos. Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurrir.

Los pagos por rentas de arrendamientos operativos se cargan a resultados empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento.

h. Transacciones en monedas extranjeras

Las diferencias en tipo de cambio en partidas monetarias se reconocen en los resultados del periodo, excepto cuando surgen por:

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de préstamos denominados en monedas extranjeras relacionados con activos en construcción para uso productivo futuro, las cuales se incluyen en el costo de dichos activos cuando se consideran como un ajuste a los costos por intereses sobre dichos préstamos denominados en monedas extranjeras;
- Diferencias en tipo de cambio provenientes de transacciones relacionadas con coberturas de riesgos de tipo de cambio (ver Nota 14); y
- Diferencias en tipo de cambio provenientes de partidas monetarias por cobrar o por pagar a una operación extranjera cuya liquidación no está planeada ni es posible realizar el pago (formando así parte de la inversión neta en la operación extranjera), las cuales se reconocen inicialmente en otros resultados integrales y se reclasifican desde el capital contable a resultados en reembolso de las partidas monetarias.
- Para fines de la presentación de los estados financieros consolidados, los activos y pasivos en moneda extranjera de la Entidad se expresan en pesos mexicanos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del periodo. Las partidas de ingresos y gastos se convierten a los tipos de cambio promedio vigentes del periodo, a menos que éstos fluctúen en forma significativa durante el periodo, en cuyo caso se utilizan los tipos de cambio a la fecha en que se efectúan las transacciones. Las diferencias en tipo de cambio que surjan, dado el caso, se reconocen en los otros resultados integrales y son acumuladas en el capital contable (atribuidas a las participaciones no controladoras cuando sea apropiado).

En la venta de una operación extranjera (es decir, venta de toda la participación de la Entidad en una operación extranjera, o una disposición que involucre una pérdida de control en la subsidiaria que incluya una operación extranjera, pérdida de control conjunto sobre una entidad controlada conjuntamente que incluya una operación extranjera parcial de la cual el interés retenido se convierte en un instrumento financiero), todas las diferencias en tipo de cambio acumuladas en capital relacionadas con esa operación atribuibles a la Entidad se reclasifican a los resultados.

Los ajustes correspondientes al crédito mercantil y el valor razonable de activos adquiridos identificables y pasivos asumidos generados en la adquisición de una operación en el extranjero se consideran como activos y pasivos de dicha operación y se convierten al tipo de cambio vigente al cierre del reporte. Las diferencias de cambio resultantes se reconocen en otros resultados integrales.

i. Efectivo y equivalentes de efectivo

Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones en valores a corto plazo, de gran liquidez, fácilmente convertibles en efectivo, con vencimiento hasta de tres meses a partir de su fecha de adquisición y sujetos a riesgos poco significativos de cambios en valor. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en resultados (ver activos financieros abajo). Los equivalentes de efectivo están representados principalmente por inversiones en instrumentos de deuda gubernamental con vencimiento diario.

j. Activos financieros

Los activos financieros se reconocen cuando la Entidad se convierte en una parte de las disposiciones contractuales de los instrumentos.

1. Préstamos y cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar a clientes, préstamos y otras cuentas por cobrar con pagos fijos o determinables, son activos financieros no derivados que no se negocian en un mercado activo, se clasifican como préstamos y cuentas por cobrar. Los préstamos y cuentas por cobrar se valúan al costo amortizado usando el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro.

Los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva, excepto por las cuentas por cobrar a corto plazo en caso de que el reconocimiento de intereses sea inmaterial.

2. Deterioro de activos financieros

Los activos financieros distintos a los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al final de cada periodo sobre el cual se informa.

Para ciertas categorías de activos financieros, como cuentas por cobrar a clientes, los activos que se han sujetado a pruebas para efectos de deterioro y que no han sufrido deterioro en forma individual, se incluyen en la evaluación de deterioro sobre una base colectiva. Entre la evidencia objetiva de que una cartera de cuentas por cobrar podría estar deteriorada, se podría incluir la experiencia pasada de la Entidad con respecto a la cobranza, un incremento en el número de pagos atrasados en la cartera que superen el periodo de crédito, así como cambios observables en las condiciones económicas nacionales y locales que se correlacionen con el incumplimiento en los pagos.

Tratándose de las cuentas por cobrar a clientes, el valor en libros se reduce a través de una cuenta de estimación para cuentas de cobro dudoso. Cuando se considera que una cuenta por cobrar es incobrable, se elimina contra la estimación. La recuperación posterior de los montos previamente eliminados se convierte en créditos contra la estimación. Los cambios en el valor en libros de la cuenta de la estimación se reconocen en los resultados.

k. Inventarios y costos de ventas

Los inventarios se registran a su costo de adquisición o a su valor neto de realización, el que resulte menor. El costo, incluye el costo de la mercancía más los costos de importación, fletes, maniobras, embarque, almacenaje en aduanas y centros de distribución, disminuido del valor de las devoluciones respectivas. El valor neto de realización representa el precio de venta estimado de menos todos los costos de terminación y estimados para efectuar su venta. El costo se determina usando la fórmula de costo promedio.

l. Propiedades, planta y equipo

Las partidas de propiedades, planta y equipo se reconocen al costo menos su depreciación acumulada y pérdidas por deterioro. Las adquisiciones realizadas en México hasta el 31 de diciembre de 2007 fueron actualizadas aplicando factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor ("INPC") hasta esta fecha, los cuales se convirtieron en el costo estimado de dichos activos al 1 de enero de 2011 con la adopción de IFRS.

El costo incluye los gastos directamente atribuibles a la adquisición de estos activos y todos los gastos relacionados con la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la administración.

Los costos de ampliación, remodelación o mejora que representan un aumento de la capacidad y por ende una extensión de la vida útil de los bienes, también se capitalizan. Los gastos de mantenimiento y de reparación se cargan al estado de resultados en el período en que se incurren. El importe en libros de los activos reemplazados es dado de baja cuando se cambian, llevando todo el efecto al estado de resultados.

Los terrenos no se deprecian. La depreciación de otras propiedades, planta y equipo se calcula con base en el método de línea recta para distribuir su costo a su valor residual durante sus vidas útiles estimadas como sigue:

	Años
Obra negra	15
Cimentación	45
Techos	20
Instalaciones fijas y accesorios	10
Equipo de fabricación	10
Vehículos	13
Mobiliario y equipo	10
Equipo de cómputo	3
Mejoras a locales arrendados	Durante la vigencia del contrato

La Entidad asigna el importe inicialmente reconocido respecto de un elemento de edificios y equipo de fabricación en sus diferentes partes significativas (componentes) y deprecia por separado cada uno de esos componentes.

El valor en libros de un activo se castiga a su valor de recuperación si el valor en libros del activo es mayor que su valor de recuperación estimado.

Un elemento de propiedades, planta y equipo se da de baja cuando se vende o cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros que deriven del uso continuo del activo. La utilidad o pérdida que surge de la venta o retiro de una partida de propiedades, planta y equipo, se calcula como la diferencia entre los recursos que se reciben por la venta y el valor en libros del activo, y se reconoce en resultados dentro de otros gastos neto.

Las mejoras y adaptaciones a inmuebles y locales comerciales en los que la Entidad actúa como arrendatario se reconocen al costo histórico disminuido de la depreciación respectiva.

m. Inversión en asociadas

Una asociada es una entidad sobre la cual la Entidad tiene influencia significativa. Influencia significativa es el poder de participar en decidir las políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas.

Los resultados y los activos y pasivos de las asociadas se incorporan a los estados financieros consolidados utilizando el método de participación, excepto si la inversión o una porción de la misma se clasifica como mantenida para su venta, en cuyo caso se contabiliza conforme a la IFRS 5, *Activos No Corrientes Mantenedidos para la Venta y Operaciones Discontinuas*. Conforme al método de participación, las inversiones en asociadas inicialmente se contabilizan en el estado consolidado de posición financiera al costo y se ajusta por cambios posteriores a la adquisición por la participación de la Entidad en la utilidad o pérdida y los resultados integrales de la asociada. Cuando la participación de la Entidad en las pérdidas de una entidad asociada de la Entidad supera la participación de la Entidad en esa asociada la Entidad deja de reconocer su participación en las pérdidas. Las pérdidas adicionales se reconocen siempre y cuando la Entidad haya contraído alguna obligación legal o implícita o haya hecho pagos en nombre de la asociada.

Una inversión en una asociada se registra utilizando el método de participación desde la fecha en que la participada se convierte en una asociada. En la adquisición de la inversión en una asociada, el exceso en el costo de adquisición sobre la participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en la inversión se reconoce como crédito mercantil, el cual se incluye en el valor en libros de la inversión. Cualquier exceso de participación de la Entidad en el valor razonable neto de los activos y pasivos identificables en el costo de adquisición de la inversión, después de la re-evaluación, se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo en el cual la inversión se adquirió.

La Entidad discontinúa el uso del método de participación desde la fecha en que la inversión deja de ser una asociada o cuando la inversión se clasifica como mantenida para su venta.

Cuando la Entidad reduce su participación en una asociada pero sigue utilizando el método de la participación, reclasifica a resultados la proporción de la ganancia o pérdida que había sido previamente reconocida en otros resultados integrales en relación a la reducción de su participación en la inversión si esa utilidad o pérdida se

hubieran reclasificado al estado de resultados en la disposición de los activos o pasivos relativos.

Cuando la Entidad lleva a cabo transacciones con su asociada, la utilidad o pérdida resultante de dichas transacciones con la asociada o se reconocen en los estados financieros consolidados de la Entidad sólo en la medida de la participación en la asociada que no se relacione con la Entidad.

n. Activos intangibles

Se integra principalmente por marcas y relaciones con clientes derivados de la adquisición de los negocios en EUA, Canadá, España, Argentina y de algunas marcas en Sudamérica. Se reconocen al costo de adquisición. El costo de activos intangibles adquiridos a través de una combinación de negocios es el de su valor razonable a la fecha de adquisición y se reconocen separadamente del crédito mercantil. Posteriormente se valúan a su costo menos amortización y pérdidas por deterioro acumuladas. Los activos intangibles generados internamente, excepto por los costos de desarrollo, no se capitalizan y se reconocen como gastos en resultados del periodo en el que se incurren.

Los activos intangibles se clasifican como de vida definida o indefinida. Los de vida definida se amortizan bajo el método de línea recta durante su vida estimada y cuando existen indicios, se prueban por deterioro. Los métodos de amortización y la vida útil de los activos se revisan y ajustan, de ser necesario, a la fecha de cada estado de posición financiera. La amortización se carga a resultados en el rubro de gastos generales. Los de vida indefinida no se amortizan pero se sujetan cuando menos anualmente, a pruebas de deterioro.

o. Deterioro de activos tangibles e intangibles excluyendo el crédito mercantil

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las unidades generadoras de efectivo individuales, o de lo contrario, se asignan a la Entidad más pequeña de unidades generadoras de efectivo para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor en uso. Al evaluar el valor en uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o unidad generadora de efectivo) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados.

Posteriormente, cuando una pérdida por deterioro se revierte, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se incrementa al valor estimado revisado de su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros ajustado no exceda el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados.

p. Crédito mercantil

El crédito mercantil que surge por la adquisición de un negocio se reconoce al costo determinado a la fecha de adquisición del negocio como se explica en la nota de política de combinación de negocios arriba, menos las pérdidas acumuladas por deterioro, si existieran (ver Nota 12).

Para fines de evaluar el deterioro, el crédito mercantil se asigna a cada unidad generadora de efectivo (o grupos de unidades generadoras de efectivo) de la Entidad, que se espera será beneficiada por las sinergias de la combinación.

Las unidades generadoras de efectivo a las que se ha asignado crédito mercantil se prueban por deterioro anualmente, o con mayor frecuencia cuando existen indicios de que la unidad pueda estar deteriorada. Si el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo es menor a su valor en libros, la pérdida por deterioro se asigna primero para reducir el valor en libros de cualquier crédito mercantil asignado a la unidad y posteriormente a los otros activos de la unidad de manera prorrateada y con base en

el valor en libros de cada activo dentro de la unidad. Cualquier pérdida por deterioro del crédito mercantil se reconoce directamente. Una pérdida por deterioro al crédito mercantil reconocida no se reversa en periodos posteriores.

Al disponer de la unidad generadora de efectivo relevante, el monto de crédito mercantil atribuible se incluye en la determinación de la utilidad o pérdida al momento de la disposición.

La política de la Entidad para el crédito mercantil que surge de la adquisición de una asociada se describe en la Nota 3m.

q. Pasivos financieros

Los pasivos financieros se valúan inicialmente a valor razonable, menos los costos de transacción, excepto por aquellos pasivos financieros clasificados como valor razonable con cambios a través de resultados, los cuales se valúan inicialmente a valor razonable. La valuación posterior depende de la categoría en la que se clasifican.

Los pasivos financieros se clasifican dentro de las siguientes categorías: "a valor razonable con cambios en resultados" o como "otros pasivos financieros". La Nota 14 describe la categoría en las que califica cada clase de pasivos financieros que mantiene la Entidad.

r. Instrumentos financieros derivados y actividades de cobertura

Los instrumentos financieros derivados se reconocen inicialmente a su valor razonable en la fecha en que se celebra el contrato del instrumento financiero derivado y son remedidos subsecuentemente a su valor razonable. El método para reconocer la utilidad o pérdida de los cambios en los valores razonables de los instrumentos financieros derivados depende de si son designados como instrumentos de cobertura, y si es así, la naturaleza de la partida que se está cubriendo. La Entidad únicamente cuenta con instrumentos financieros derivados de cobertura de flujos de efectivo y de cobertura de la inversión neta en subsidiarias en el extranjero.

La Entidad documenta al inicio de la transacción la relación entre los instrumentos de cobertura y las partidas cubiertas, así como sus objetivos y la estrategia de la administración de riesgos que respaldan sus transacciones de cobertura. La Entidad documenta en forma periódica si los instrumentos financieros derivados utilizados en las transacciones de cobertura son altamente efectivos para cubrir los cambios en valor razonable o flujos de efectivo de las partidas cubiertas atribuible al riesgo cubierto.

Coberturas de flujos de efectivo

La porción efectiva de los cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros derivados que se designan y califican como cobertura de flujos efectivo se reconocen en los otros resultados integrales y se presentan en el rubro "variación neta de la pérdida/ganancia por realizar de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo". La porción inefectiva se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo. Las cantidades que hayan sido registradas en el capital contable como parte de otros resultados integrales, se reclasifican a los resultados del mismo periodo en el que la partida cubierta impacta resultados.

La Entidad suspende la contabilidad de coberturas cuando el derivado ha vencido, ha sido vendido, es cancelado o ejercido, cuando el derivado no alcanza una alta efectividad para compensar los cambios en los flujos de efectivo de la partida cubierta, o cuando la entidad decide cancelar la designación de cobertura. Cualquier pérdida o ganancia reconocida en otros resultados integrales y acumuladas en el capital, permanece en el capital y es reconocida cuando la proyección de la transacción es finalmente reconocida en resultados.

Cobertura de la inversión neta en subsidiarias en el extranjero

Una cobertura de la inversión neta en subsidiarias en el extranjero se contabiliza de forma similar a una cobertura de flujos de efectivo. La porción efectiva de los cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros derivados (o no derivados) que se designan y califican como cobertura de la inversión neta en subsidiarias en el extranjero se reconocen en las otras partidas de la utilidad integral y se presentan en el rubro "efecto de conversión de operaciones extranjeras". La porción inefectiva se reconoce inmediatamente en los resultados del periodo en el rubro "ganancia (pérdida) cambiaria neta". Las cantidades que hayan sido registradas en el capital contable como parte de la utilidad integral, se reclasifican a los resultados del mismo periodo de la disposición de la inversión.

s. Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, y es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe que se reconoce como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación. Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo (cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es material).

Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a sus valores razonables en la fecha de adquisición. Al final de los periodos de reporte subsecuentes, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con las IAS 37 y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida de conformidad con la IAS 18, Ingresos.

t. Impuestos a la utilidad

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos.

1. Impuestos a la utilidad causados

El impuesto a las utilidades causado se calcula con base en las leyes fiscales aprobadas a la fecha del estado de posición financiera en los países en los que la Entidad opera y genera una base gravable y se registra en los resultados del año en que se causa. En el caso de México, el impuesto a la utilidad causado calculado corresponde al Impuesto Sobre la Renta ("ISR").

2. Impuestos diferidos

El impuesto a las utilidades diferidas se determina utilizando las tasas y leyes fiscales que han sido promulgadas a la fecha del estado de posición financiera y que se espera serán aplicables cuando las diferencias temporales se reviertan.

Los impuestos a la utilidad diferidos se reconocen sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros consolidados y las bases fiscales correspondientes utilizadas para determinar el resultado fiscal, aplicando la tasa correspondiente a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El activo o pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un

activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles.

No se reconoce el impuesto a las utilidades diferido de las siguientes diferencias temporales:

i) las que surgen del reconocimiento inicial de activos o pasivos en transacciones distintas a adquisiciones de negocios y que no afectan resultados contables o fiscales, ii) las relacionadas a inversiones en subsidiarias y en asociadas en la medida que sea probable que no se revertirán en el futuro previsible, y, iii) las que surgen del reconocimiento inicial del crédito mercantil. El impuesto a la utilidad diferido activo sólo se reconoce en la medida que sea probable que se obtengan beneficios fiscales futuros contra los que se puedan utilizar.

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrá utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando la tasa fiscal que se espera aplicar en el período en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa.

Los saldos de impuestos a las utilidades activos y pasivos se compensan sólo cuando existe un derecho legal exigible a compensar los impuestos causados activos contra los pasivos y son relativos a la misma autoridad fiscal, o si son distintas entidades fiscales, se tiene la intención de liquidarlos sobre bases netas o los activos y pasivos se realizarán de forma simultánea.

3. Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, respectivamente. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

u. Beneficios a empleados – beneficios al retiro, beneficios por terminación y Participación de los Trabajadores en las utilidades (“PTU”)

i. Pensiones y prima de antigüedad

Un plan de contribuciones definidas es un plan de beneficios posteriores al empleo bajo el cual la Entidad paga contribuciones fijas a un fondo o fideicomiso y no tiene ninguna obligación legal o asumida de hacer pagos adicionales. Las obligaciones se reconocen como gastos cuando los empleados prestan los servicios que les dan derecho a las contribuciones.

Un plan de beneficios definidos es un plan de beneficios posteriores al empleo distinto a los de contribuciones definidas. En el caso de los planes de beneficios definidos, que incluyen prima de antigüedad y pensiones, su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada periodo sobre el que se informa. Las remediones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo (en su caso) y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en otros resultados integrales en el período en que se ocurren. Las remediones reconocidas en otros resultados integrales se reconocen de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Costo por servicios pasados se reconoce en resultados en el período de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del período de la obligación del activo por beneficios definidos.

Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado consolidado de posición financiera representan las pérdidas y ganancias actuales en los planes por beneficios definidos de la entidad. El valor presente de las obligaciones de beneficios definidos se determina descontando los flujos de efectivo estimados usando las tasas de interés de bonos gubernamentales denominados en la misma moneda en la que los beneficios serán pagados y que tienen vencimientos que se aproximan al de la obligación.

La Entidad otorga un bono en efectivo a ciertos ejecutivos, calculado con base en métricas de desempeño, el bono se paga a 30 meses después de que fue otorgado.

ii. Participación de los trabajadores en las utilidades

En el caso de México, Venezuela y Brasil tienen la obligación de reconocer una provisión por el costo de la participación de los trabajadores en las utilidades cuando

tienen una obligación presente legal o asumida de realizar el pago como resultado de eventos pasados y se puede estimar confiablemente. La PTU se registra en los resultados del año en que se causa.

Beneficios a los empleados a corto plazo.

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y licencia por enfermedad en el periodo de servicio en que es prestado por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

iii. Indemnizaciones

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

iv. Planes de pensiones multipatronales

La Entidad clasifica los planes multipatronales como de contribución definida o de beneficios definidos para determinar su contabilización. En particular, los planes multipatronales de beneficios definidos se registran con base en la proporción en la que la Entidad participa en la obligación, activos y costos, determinados de la misma forma que otros planes de contribución definida, salvo que no se tenga información suficiente, en cuyo caso se registran como si fueran de contribución definida.

La liquidación o salida de la Entidad de un plan multipatronal se reconoce y valúa conforme a la IAS 37, Provisiones, Pasivos y Activos Contingentes.

v. Reconocimiento de ingresos

Los ingresos se calculan al valor razonable de la contraprestación cobrada o por cobrar, teniendo en cuenta el importe estimado de devoluciones de clientes, rebajas y otros descuentos similares.

– Venta de bienes

Los ingresos por la venta de bienes deben ser reconocidos cuando se cumplen todas y cada una de las siguientes condiciones:

- La Entidad ha transferido al comprador los riesgos y beneficios significativos que se derivan de la propiedad de los bienes; la Entidad no conserva para sí ninguna implicación en la gestión continua de los bienes vendidos, en el grado usualmente asociado con la propiedad, ni retiene el control efectivo sobre los mismos.
- El importe de los ingresos puede valuarse confiablemente;
- Sea probable que la Entidad reciba los beneficios económicos asociados con la transacción; y
- Los costos incurridos, o por incurrir, en relación con la transacción pueden ser valuados confiablemente.

– Ingresos por intereses

Los ingresos por intereses se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos fluyan hacia la Entidad y el importe de los ingresos pueda ser valuado confiablemente. Los ingresos por intereses se registran sobre una base periódica, con referencia al saldo insoluto y a la tasa de interés efectiva aplicable, la cual es la tasa que exactamente descuenta los flujos de efectivo estimados a recibir a lo largo de la vida esperada del activo financiero y lo iguala con el importe neto en libros del activo financiero en su reconocimiento inicial.

w. Reclasificaciones

Los estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2015 y 2014 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2016.

4. Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 3, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los importes en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el periodo en que se realiza la modificación y periodos futuros si la modificación afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

a) Juicios críticos al aplicar las políticas contables

Consolidación de entidades estructuradas

Como se describe a mayor detalle en la Nota 8 BBU y Sara Lee han celebrado acuerdos con contratistas terceros (“Operadores Independientes”), en los cuales no detentan participación accionaria directa o indirecta pero que califican como entidades estructuradas (“EE”). La Entidad ha concluido que controla ciertos operadores independientes, principalmente por garantizar u otorgar los financiamientos, así como por la obligación que ha asumido de mantener las rutas operando. En otros casos, la Entidad ha concluido que no tiene dicho control.

b) Fuentes clave de incertidumbre en las estimaciones

1. Vidas útiles, valores residuales y métodos de depreciación de activos de larga duración

Como se describe en la Nota 3, la Entidad revisa anualmente las vidas útiles, valores residuales y métodos de depreciación de activos de larga duración, incluyendo la propiedades, planta y equipo y los intangibles. Adicionalmente, para estos últimos, determina si su vida es definida o indefinida. Durante los periodos presentados, no se modificaron dichos estimados.

2. Deterioro de crédito mercantil y activos intangibles

Determinar si el crédito mercantil ha sufrido deterioro implica el cálculo del valor de uso de las unidades generadoras de efectivo a las cuales se ha asignado el crédito mercantil. El cálculo del valor de uso requiere que la Entidad determine los flujos de efectivo futuros que espera que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor presente. El valor razonable se determina con base en múltiplos de la utilidad antes de financiamiento, depreciación, amortización, deterioro y otros virtuales (“UAFIDA”). Para la determinación de un múltiplo apropiado, la Entidad identifica empresas comparables.

3. Mediciones de valor razonable

Los instrumentos financieros derivados se reconocen en el estado de posición financiera a su valor razonable a cada fecha de reporte. Adicionalmente, revela el valor razonable de ciertos instrumentos financieros, principalmente, de la deuda a largo plazo, a pesar de que no implica un riesgo de ajuste a los valores en libros. Lo anterior, se describe en la Nota 14. Finalmente, la Entidad ha llevado a cabo adquisiciones de negocios, que requieren que se valúe a valor

razonable la contraprestación pagada, los activos identificables adquiridos y los pasivos asumidos, y, opcionalmente, la participación no controladora a la fecha de adquisición, como se indica en la Nota 1.

Los valores razonables descritos se estiman usando técnicas de valuación que incluyen datos que no son observables en un mercado. Los principales supuestos utilizados en la valuación se describen en las notas relativas. La Administración considera que las técnicas de valuación y los supuestos seleccionados son apropiados para determinar los valores razonables.

4. Beneficios a los empleados

El costo de los planes de beneficios definidos a los empleados y los planes de pensiones multipatronales se determina usando valuaciones actuariales que involucran supuestos respecto de tasas de descuento, futuros aumentos de sueldo, tasas de rotación de personal y tasas de mortalidad, entre otros. Debido a la naturaleza de largo plazo de estos planes, tales estimaciones son sensibles a cambios en los supuestos.

5. Determinación de impuestos a la utilidad

Determinar si el impuesto diferido activo por pérdidas fiscales por amortizar se ha deteriorado, basándose en las proyecciones fiscales preparadas por la Entidad, para evaluar su recuperabilidad.

6. Compensaciones a empleados, seguros y otros pasivos

Riesgos de seguro en EUA como pueden ser el pasivo por daños generales a terceros, y compensaciones a empleados, son autoasegurados por la Entidad con coberturas sujetas a límites específicos acordados en un programa de seguros. Las provisiones para reclamos sobre el programa son registradas en base a reclamos incurridos. Los pasivos por riesgos asegurables son determinados usando datos históricos de la Entidad. El pasivo neto al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 ascendió a \$5,085, \$3,288 y \$3,204, respectivamente.

5. Transacciones que no resultaron en flujos de efectivo

En 2014 la Entidad adquirió \$315 de equipo en arrendamiento financiero, la cual representa una actividad no monetaria de financiamiento y de inversión que no se refleja en los estados consolidados de flujos de efectivo. Al 31 de diciembre de 2016 y 2015 no hubo transacciones que no resultaran en flujos de efectivo.

6. Cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar

	2016	2015	2014
Cientes	\$ 17,249	\$ 13,882	\$ 13,596
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(633)	(515)	(498)
	16,616	13,367	13,098
Documentos por cobrar	56	170	151
Cuentas por cobrar a corto plazo de operadores independientes	386	468	468
Impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado y otros impuestos por recuperar	5,605	4,206	4,782
Deudores diversos	1,406	836	529
	\$ 24,069	\$ 19,047	\$ 19,028

Los plazos de crédito promedio sobre las ventas de bienes son para México 30 días, EUA 60 días, Canadá 21 días y Organización Latinoamérica "OLA", que incluye los países de Centro y Sudamérica, 30 días. Los saldos vencidos no reservados no son relevantes a las fechas del estado de posición financiera consolidado. Los importes vencidos a más de 90 días se encuentran reservados al cincuenta por ciento y aquellos vencidos en más de 180 días al cien por ciento.

7. Inventarios

	2016	2015	2014
Productos terminados	\$ 2,883	\$ 2,159	\$ 1,891
Órdenes en proceso	116	79	100
Materias primas, envases y envolturas	3,719	3,019	2,644
Otros almacenes	760	317	282
Estimación de inventarios	(254)	(235)	(84)
	7,224	5,339	4,833
Materias primas en tránsito	204	170	145
	\$ 7,428	\$ 5,509	\$ 4,978

8. Entidades estructuradas

La Entidad, a través de BBU principalmente Sara Lee, han celebrado acuerdos con operadores independientes que representan derechos de distribución para vender y distribuir los productos de la Entidad vía entrega directa a las tiendas o detallistas en ciertos territorios de venta definidos. La Entidad no tiene participación alguna en las entidades que controlan los operadores independientes, las cuales financian la compra de dichos derechos de distribución a través de préstamos con entidades financieras, los cuales están garantizados por Sara Lee o financiados por BBU. Para mantener en funcionamiento las rutas y asegurar la entrega de producto a los clientes, la Entidad a través de BBU y Sara Lee asumen compromisos explícitos e implícitos. La Entidad definió que todos los operadores independientes establecidos como personas morales califican como Entidades Estructuradas ("EE") que en sustancia son controladas por dichas subsidiarias, principalmente por garantizar u otorgar los financiamientos, así como por la obligación que han asumido de mantener las rutas operando. De acuerdo a lo anterior, las EE son consolidadas por la Entidad.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, los activos y pasivos relativos a estas operaciones han sido incluidos en los estados financieros consolidados, como sigue:

	2016	2015	2014
Propiedades – camiones	\$ 3,118	\$ 2,415	\$ 1,687
Derechos de distribución	6,792	5,097	3,767
Total de activo	\$ 9,910	\$ 7,512	\$ 5,454

Vencimientos a corto plazo de la deuda a largo plazo:

Obligaciones bajo arrendamiento capitalizable	\$ 633	\$ 481	\$ 367
Préstamos a operadores independientes	49	38	32

(Continúa)

	2016	2015	2014
Deuda a largo plazo:			
Obligaciones bajo arrendamiento capitalizable	1,807	1,462	965
Préstamos a operadores independientes	41	43	65
Deuda con afiliadas neta de cuentas por cobrar	5,135	3,905	2,781
Total de pasivo	\$ 7,665	\$ 5,929	\$ 4,210
Participación no controladora	\$ 2,245	\$ 1,583	\$ 1,244

Los fondos aportados por la Entidad a los operadores independientes que se han clasificado como una EE y consolidado, se eliminan en los estados financieros consolidados adjuntos.

Los pasivos por arrendamiento a largo plazo están garantizados por los vehículos sujetos al arrendamiento y no representan ningún reclamo adicional sobre los activos de las compañías. La exposición máxima de la Entidad respecto a pérdidas asociadas con operadores independientes se limita a \$90 de deuda a largo plazo de los operadores independientes al 31 de diciembre de 2016.

Así mismo, la Entidad ha vendido ciertos derechos de distribución en EUA a ex empleados de la Entidad y a personas físicas, también considerados como operadores independientes, más no como entidades estructuradas. Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 los activos relacionados con estas transacciones son \$1,193, \$1,418 y \$1,577, respectivamente, que se presentan en el estado de posición financiera consolidado como cuentas por cobrar a operadores independientes a corto y largo plazo.

La Entidad financia hasta el 90% del precio de venta pagado por ciertos operadores independientes. Las notas que devengan una tasa de interés anual que oscila entre aproximadamente el 5% al 11%, con un promedio ponderado de 10% y son pagaderos en 120 cuotas mensuales. Los operadores independientes hacen un pago inicial de la Entidad para el 10% restante del precio de compra. En la mayoría de los casos, un prestamista independiente de terceros financia el pago inicial. Tanto la Entidad como la financiación de terceros independientes son asegurados por las rutas, equipos, lista de clientes, y otros activos. El prestamista independiente de terceros tiene una prioridad sobre la garantía real.

9. Propiedades, planta y equipo

La conciliación entre los valores en libros al inicio y al final de los ejercicios 2016, 2015 y 2014 es como sigue:

	Saldo al 1 de enero de 2016	Adiciones	Adiciones por adquisición de negocios ⁽¹⁾	Trasposos	Efecto de conversión	Costo por retiro	Deterioro	Revaluación	Saldo al 31 de diciembre de 2016
Inversión:									
Edificios	\$ 19,157	\$ —	\$ 1,302	\$ 2,254	\$ 2,695	\$ (516)	\$ —	\$ 680	\$ 25,572
Equipo de fabricación	55,462	—	6,219	6,168	8,057	(2,251)	—	1,162	74,817
Vehículos	13,868	285	60	2,477	871	(697)	—	439	17,303
Equipo de oficina	713	—	124	137	68	(27)	—	—	1,015
Equipo de cómputo	3,719	—	129	657	578	(80)	—	—	5,003
Total inversión	92,919	285	7,834	11,693	12,269	(3,571)	—	2,281	123,710
Depreciación:									
Edificios	(8,264)	(1,256)	(924)	892	(1,129)	397	(5)	(65)	(10,354)
Equipo de fabricación	(28,800)	(4,353)	(5,778)	(900)	(3,912)	1,715	(160)	(441)	(42,629)
Vehículos	(6,295)	(956)	(51)	2	(318)	577	—	(202)	(7,243)
Equipo de oficina	(385)	(80)	(113)	(1)	(48)	32	—	—	(595)
Equipo de cómputo	(2,909)	(523)	(103)	6	(459)	75	—	—	(3,913)
Total depreciación acumulada	(46,653)	(7,168)	(6,969)	(1)	(5,866)	2,796	(165)	(708)	(64,734)
	46,266	(6,883)	865	11,692	6,403	(775)	(165)	1,573	58,976
Terrenos	6,673	—	341	199	808	(454)	—	134	7,701
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	5,647	12,868	37	(11,891)	541	(125)	—	978	8,055
Menos: Activos clasificados como mantenidos para su venta	(513)	(5)	—	—	(50)	420	—	—	(148)
Inversión neta	\$ 58,073	\$ 5,980	\$ 1,243	\$ —	\$ 7,702	\$ (934)	\$ (165)	\$ 2,685	\$ 74,584

	Saldo al 1 de enero de 2015	Adiciones	Adiciones por adquisición de negocios ⁽¹⁾	Trasposos	Efecto de conversión	Costo por retiro	Deterioro	Revaluación	Saldo al 31 de diciembre de 2015
Inversión:									
Edificios	\$ 16,971	\$ –	\$ 214	\$ 1,350	\$ 821	\$ (326)	\$ –	\$ 127	\$ 19,157
Equipo de fabricación	47,703	–	754	6,062	2,509	(1,784)	–	218	55,462
Vehículos	12,582	577	13	783	489	(628)	–	52	13,868
Equipo de oficina	662	–	16	35	29	(29)	–	–	713
Equipo de cómputo	3,267	–	7	409	256	(220)	–	–	3,719
Total inversión	81,185	577	1,004	8,639	4,104	(2,987)	–	397	92,919
Depreciación:									
Edificios	(7,080)	(901)	–	(1)	(445)	224	(43)	(18)	(8,264)
Equipo de fabricación	(24,155)	(3,992)	–	(343)	(1,247)	1,361	(335)	(89)	(28,800)
Vehículos	(5,691)	(1,011)	–	65	(168)	542	(1)	(31)	(6,295)
Equipo de oficina	(376)	(76)	–	87	(18)	25	(27)	–	(385)
Equipo de cómputo	(2,441)	(458)	–	–	(221)	213	(2)	–	(2,909)
Total depreciación acumulada	(39,743)	(6,438)	–	(192)	(2,099)	2,365	(408)	(138)	(46,653)
	41,442	(5,861)	1,004	8,447	2,005	(622)	(408)	259	46,266
Terrenos	6,093	–	272	251	263	(236)	(10)	40	6,673
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	5,128	9,027	143	(8,698)	47	–	–	–	5,647
Menos: Activos clasificados como mantenidos para su venta	(188)	(294)	–	–	(31)	–	–	–	(513)
Inversión neta	\$ 52,475	\$ 2,872	\$ 1,419	\$ –	\$ 2,284	\$ (858)	\$ (418)	\$ 299	\$ 58,073

	Saldo al 1 de enero de 2014	Adiciones	Adiciones por adquisición de negocios ⁽¹⁾	Trasposos	Efecto de conversión	Costo por retiro	Revaluación	Saldo al 31 de diciembre de 2014
Inversión:								
Edificios	\$ 14,273	\$ —	\$ 1,673	\$ 704	\$ 406	\$ (418)	\$ 333	\$ 16,971
Equipo de fabricación	39,772	—	3,589	3,543	1,286	(1,225)	738	47,703
Vehículos	11,291	—	60	1,423	136	(416)	88	12,582
Equipo de oficina	544	—	92	269	17	(260)	—	662
Equipo de cómputo	3,159	—	25	388	156	(472)	11	3,267
Total inversión	69,039	—	5,439	6,327	2,001	(2,791)	1,170	81,185
Depreciación:								
Edificios	(6,519)	(522)	(16)	—	(202)	240	(61)	(7,080)
Equipo de fabricación	(21,073)	(3,495)	(46)	—	(621)	1,158	(78)	(24,155)
Vehículos	(5,198)	(864)	(14)	—	(18)	416	(13)	(5,691)
Equipo de oficina	(456)	(41)	(5)	—	(13)	139	—	(376)
Equipo de cómputo	(2,344)	(486)	(9)	—	(74)	472	—	(2,441)
Total depreciación acumulada	(35,590)	(5,408)	(90)	—	(928)	2,425	(152)	(39,743)
	33,449	(5,408)	5,349	6,327	1,073	(366)	1,018	41,442
Terrenos	5,280	111	586	—	141	(45)	20	6,093
Construcciones en proceso y maquinaria en tránsito	4,008	7,033	505	(6,327)	(87)	(4)	—	5,128
Menos: Activos clasificados como mantenidos para su venta	(54)	(127)	—	—	(7)	—	—	(188)
Inversión neta	\$ 42,683	\$ 1,609	\$ 6,440	\$ —	\$ 1,120	\$ (415)	\$ 1,038	\$ 52,475

(1) Esta columna incluye lo siguiente: i) adquisición de negocio de Bakery Donuts Iberia, ii) General Mills (Frozen Argentina) y iii) Panettiere en 2016 iv) adquisición de negocio de Vachon realizada en 2015, v) ajustes a los valores determinados de Canada Bread y Supan, registrados en 2015 y vi) adquisiciones de activos realizadas por Canada Bread.

Pérdidas por deterioro reconocidas en el periodo.

Durante 2016 y 2015, la Entidad efectuó una revisión de edificio y equipo de fabricación en desuso, esta revisión originó el reconocimiento de una pérdida por deterioro de \$165 y \$418 que se registró en los resultados del año. El deterioro correspondió a los siguientes segmentos, México \$116, EUA y Canadá \$26, OLA \$21 y Europa \$2 en 2016; y México \$166, EUA y Canadá \$33, OLA \$175 y Europa \$44 en 2015.

10. Inversión en asociadas

Las asociadas de la Entidad se detallan a continuación:

Nombre de la asociada	% de participación	2016	2015	2014
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	8	\$ 625	\$ 570	\$ 528
Mundo Dulce, S. A. de C. V.	50	332	349	271
Fábrica de Galletas				
La Moderna, S. A. de C. V.	50	259	232	247
Blue Label de México, S. A. de C. V.	48	124	274	376
Grupo La Moderna, S. A. de C. V.	3	223	207	156
Congelación y Almacenaje del Centro, S. A. de C. V.	15	164	137	126
Productos Rich, S. A. de C. V.	18	142	133	118
Fin Común, S. A. de C. V.	36	103	90	96
Solex Alimentos, S. A. de C. V.	49	33	25	—
B37 Venture, LLC	17	23	22	—
Otras	Varios	96	67	113
		<u>\$ 2,124</u>	<u>\$ 2,106</u>	<u>\$ 2,031</u>

Todas las compañías asociadas están constituidas y operan principalmente en México y se reconocen utilizando el método de participación en los estados financieros consolidados. Las inversiones permanentes en Beta San Miguel, S. A. de C.V., Grupo la Moderna, S.A. de C.V., Congelación y Almacenaje del Centro, S. A. de C. V. y Productos Rich, S. A. de C. V., se consideran asociadas por que se tiene influencia significativa sobre ellas, ya que se tiene representación en el consejo de administración de dichas asociadas.

En 2016 y 2015 se reconoció un deterioro de \$50 en el crédito mercantil en cada año, reconocido en la inversión de su asociada Blue Label, S. A. de C. V.

11. Activos intangibles

La integración de los activos intangibles por segmento geográfico es la siguiente:

	2016	2015	2014
México	\$ 1,576	\$ 1,613	\$ 1,654
EUA y Canadá	42,953	36,766	32,488
Europa	2,867	1,871	1,743
OLA	2,542	2,285	2,075
	<u>\$ 49,938</u>	<u>\$ 42,535</u>	<u>\$ 37,960</u>

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, la integración por concepto de los activos intangibles es la siguiente:

	Promedio de vida útil	2016	2015	2014
Marcas	Indefinida	\$ 35,289	\$ 29,799	\$ 27,116
Derechos de distribución y uso	Indefinida	7,330	5,508	4,061
		<u>42,619</u>	<u>35,307</u>	<u>31,177</u>
Marcas	4 y 9 años	332	263	35
Relaciones con clientes	18, 21 y 22 años	11,864	9,828	8,650
Licencias y software	8 y 2 años	1,661	1,108	471
Acuerdos de no competencia	5 años	130	111	104
Otros		38	38	38
		<u>14,025</u>	<u>11,348</u>	<u>9,298</u>
Amortización y deterioro acumulado		<u>(6,706)</u>	<u>(4,120)</u>	<u>(2,515)</u>
		<u>\$ 49,938</u>	<u>\$ 42,535</u>	<u>\$ 37,960</u>

El valor neto de deterioro de las marcas con vida indefinida al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 es \$33,487; \$29,072 y \$26,910, respectivamente. La Entidad mantiene activos intangibles por relaciones con clientes, resultantes de la adquisición de Weston Foods, Inc. en 2009, de Sara Lee Bakery Group, Inc. en 2011 y Canada Bread en 2014. El valor neto en libros de estos activos al 31 de diciembre de 2016 y su vida útil remanente son \$3,548, \$1,384 y \$2,642 y entre 10, 13 y 19 años, respectivamente, y al 31 de diciembre de 2015 y su vida útil remanente son de \$3,243, \$1,242 y \$2,228 y entre 11, 14 y 20 años, respectivamente, y al 31 de diciembre de 2014, \$3,029, \$1,141 y \$2,350, y entre 12, 15 y 21, respectivamente.

Los activos intangibles registrados por segmento geográfico corresponden a los siguientes:

	2016	2015	2014
México:			
Barcel	\$ 930	\$ 930	\$ 930
El Globo	310	357	357
Bimbo	299	299	299
Otras	37	27	68

(Continúa)

	2016	2015	2014
EUA y Canadá			
BBU	33,078	28,682	25,082
Canada Bread	9,875	8,084	7,406
Europa:			
España	2,000	1,038	991
Reino Unido	867	833	752
OLA:			
Argentina	1,125	975	1,058
Brasil	495	432	540
Ecuador	424	459	—
Otras	498	419	477
	\$ 49,938	\$ 42,535	\$ 37,960

Costo	Marcas	Derechos de distribución y uso	Relaciones con clientes	Licencias y software	Acuerdos de no competencia	Otros	Total
SalDOS al inicio de 2014	\$ 20,139	\$ 2,514	\$ 5,664	\$ 336	\$ 92	\$ 34	\$ 28,779
Adiciones	—	6	—	—	—	—	6
Entidades estructuradas	—	1,226	—	—	—	—	1,226
Adquisición de negocio	5,473	—	2,186	87	—	—	7,746
Efecto de diferencias en tipo de cambio de moneda extranjera	1,539	315	800	48	12	4	2,718
SalDOS al 31 de diciembre de 2014	27,151	4,061	8,650	471	104	38	40,475
Adiciones	—	—	—	360	—	—	360
Entidades estructuradas	—	700	—	—	—	—	700
Adquisición de negocio	559	—	219	206	—	—	984
Efecto de diferencias en tipo de cambio de moneda extranjera	2,352	747	959	71	7	—	4,136
SalDOS al 31 de diciembre de 2015	30,062	5,508	9,828	1,108	111	38	46,655

(Continúa)

Costo	Marcas	Derechos de distribución y uso	Relaciones con clientes	Licencias y software	Acuerdos de no competencia	Otros	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2015	30,062	5,508	9,828	1,108	111	38	46,655
Adiciones	10	—	—	—	—	—	10
Entidades estructuradas	—	714	—	277	—	—	991
Adquisición de negocio	802	—	—	—	—	—	802
Efecto de diferencias en tipo de cambio de moneda extranjera	4,747	1,108	2,036	276	19	—	8,186
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ 35,621	\$ 7,330	\$ 11,864	\$ 1,661	\$ 130	\$ 38	\$ 56,644
Amortización acumulada y deterioro	Marcas	Derechos de distribución y uso	Relaciones con clientes	Licencias y software	Acuerdos de no competencia	Otros	Total
Saldos al inicio de 2014	\$ (118)	\$ (194)	\$ (1,267)	\$ (177)	\$ (20)	\$ (26)	\$ (1,802)
Entidades estructuradas	—	183	—	—	—	—	183
Gasto por amortización	(4)	—	(362)	(42)	(15)	—	(423)
Deterioro	(69)	(97)	—	—	—	—	(166)
Efecto de diferencias en tipo de cambio de moneda extranjera	(19)	(38)	(222)	(28)	—	—	(307)
Saldos al 31 de diciembre de 2014	(210)	(146)	(1,851)	(247)	(35)	(26)	(2,515)
Entidades estructuradas	—	8	—	—	—	—	8
Gasto por amortización	(17)	—	(503)	(76)	(16)	—	(612)
Deterioro	(356)	(74)	—	—	—	—	(430)
Efecto de diferencias en tipo de cambio de moneda extranjera	(165)	(35)	(315)	(51)	(5)	—	(571)
Saldos al 31 de diciembre de 2015	(748)	(247)	(2,669)	(374)	(56)	(26)	(4,120)
Entidades estructuradas	—	35	—	—	—	—	35
Gasto por amortización	—	(3)	(578)	(386)	(1)	—	(968)
Deterioro	(440)	—	—	—	—	—	(440)
Efecto de diferencias en tipo de cambio de moneda extranjera	(553)	(51)	(544)	(59)	(6)	—	(1,213)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ (1,741)	\$ (266)	\$ (3,791)	\$ (819)	\$ (63)	\$ (26)	\$ (6,706)
Saldos netos al 31 de diciembre de 2014	\$ 26,941	\$ 3,915	\$ 6,799	\$ 224	\$ 69	\$ 12	\$ 37,960
Saldos netos al 31 de diciembre de 2015	\$ 29,314	\$ 5,261	\$ 7,159	\$ 734	\$ 55	\$ 12	\$ 42,535
Saldos netos al 31 de diciembre de 2016	\$ 33,880	\$ 7,064	\$ 8,073	\$ 842	\$ 67	\$ 12	\$ 49,938

En 2016 se reconoció un deterioro en las marcas Dutch Country en el segmento de México por \$93, en las marcas Firenze, Grille, Maestro Cubano y Pan Catalán en el segmento de OLA por \$302, en la marca Ortiz en el segmento de Europa por \$8 y en las marcas Iron Kids y Colonial en el segmento de EUA y Canadá por \$37, en otros gastos, netos en el estado consolidado de resultados y fueron el resultado de disminución en las ventas de dichas marcas.

En 2015 se reconoció un deterioro en las marcas Iron Kids y Beef Steak en el segmento EUA y Canadá por \$168, en las marcas Jinhongwei y Million land en el segmento de México por \$120 y en las marcas Fargo, Pasa Bimbo Bere en el segmento de OLA por \$68, en otros gastos, netos en el estado consolidado de resultados y fueron el resultado de disminución en las ventas de dichas marcas.

En 2014 se reconoció un deterioro en el valor de las marcas de Earth Grains, Iron Kids y Various Interstate Brands por \$37, las cuales se encuentran en la región EUA. En la región de México se reconoció deterioro en el valor de las marcas el Molino, Beijing Jinhongwei, Rutti-Mania y Veggi-Mania por \$32. Los deterioros se reconocieron en otros gastos, neto en el estado consolidado de resultados y fueron el resultado de disminución en las ventas de dichas marcas.

El deterioro de los derechos de distribución y uso, corresponden en su totalidad a la operación EUA, por los 3 años.

El valor razonable de las marcas, para efectos de pruebas de deterioro, se estima a través de una técnica de valuación de método de regalías, utilizando un rango de tasa de regalías entre un 2% y 5%, siendo del 3% el porcentaje utilizado para la mayoría de las marcas.

12. Crédito mercantil

La integración del crédito mercantil por área geográfica es la siguiente:

	2016	2015	2014
Crédito mercantil:			
México	\$ 1,287	\$ 1,268	\$ 1,264
EUA y Canadá	62,995	52,093	46,292
Europa	3,971	254	220
OLA	3,107	2,434	2,638
	<u>71,360</u>	<u>56,049</u>	<u>50,414</u>

	2016	2015	2014
Deterioro acumulado:			
México	(577)	(500)	(383)
EUA y Canadá	(6,391)	(5,321)	(4,532)
OLA	(1,508)	(1,032)	(242)
	<u>(8,476)</u>	<u>(6,853)</u>	<u>(5,157)</u>
	\$ 62,884	\$ 49,196	\$ 45,257

Los movimientos del crédito mercantil durante los años de 2016, 2015 y 2014, fueron los siguientes:

	2016	2015	2014
Saldo al 1 de enero	\$ 49,196	\$ 45,257	\$ 29,822
Adquisiciones	3,793	336	11,409
Deterioros	(204)	(941)	—
Ajuste por variación en tipo de cambio	10,099	4,544	4,026
Saldo al 31 de diciembre	<u>\$ 62,884</u>	<u>\$ 49,196</u>	<u>\$ 45,257</u>

Los movimientos de las pérdidas acumuladas por deterioro al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, son como siguen:

	2016	2015	2014
Saldo al 1 de enero	\$ 6,853	\$ 5,157	\$ 4,671
Deterioro del año	204	941	—
Efecto de diferencias en tipo de cambio de moneda extranjera	1,419	755	486
Saldo al 31 de diciembre	<u>\$ 8,476</u>	<u>\$ 6,853</u>	<u>\$ 5,157</u>

Asignación del crédito mercantil a las unidades generadoras de efectivo

Para propósito de efectuar pruebas de deterioro el crédito mercantil fue asignado a las siguientes unidades generadoras de efectivo ("UGE's"), las cuales se dividen principalmente en: México (Bimbo, Barcel y El Globo), EUA, Canadá, Brasil y otras (Iberia y Argentina).

Después del reconocimiento de las pérdidas por deterioro, el valor en libros del crédito mercantil como unidad generadora de efectivo es como sigue:

	2016	2015	2014
EUA	\$ 42,102	\$ 35,164	\$ 30,059
Brasil	—	—	668
Argentina	310	266	541
Canadá	14,243	11,510	11,342
España	3,852	134	128
Otras UGEs sin deterioro	2,377	2,122	2,519
	\$ 62,884	\$ 49,196	\$ 45,257

EUA

El monto recuperable de la UGE de EUA se determina por el mayor valor entre en el Valor de Uso (VU) y Valor Razonable Menos los Costos de Disposición (VRMCD). Este año resultó ser mayor el VRMCD y para estimarlo se aplicó la metodología de Comparables de Mercado (GPC por sus siglas en inglés) utilizando múltiplos UAFIDA de empresas comparables.

Para determinar el monto recuperable mediante la metodología de Comparables de Mercado, se utiliza la mediana de los múltiplos UAFIDA últimos 12 meses y a la fecha de valoración, de una selección de empresas comparables. Con esta mediana aplicada a la UAFIDA últimos 12 meses y a la fecha de valoración de la UGE de EUA, se obtiene un Valor de Negocio (VN). Posteriormente a cada valor se le sustrae la deuda neta (deuda con instituciones bancarias neta de efectivo y equivalentes de efectivo) y se aplica una ponderación equiparable a ambos valores para llegar a un valor de mercado del capital contable.

Debido a que dicho valor representa el valor del interés minoritario, ya que resulta del uso del precio por acción, se le aplica un premio por control del 20%. Finalmente se agrega la deuda neta y se ajusta el valor por déficit en el Capital de Trabajo (excluyendo efectivo y equivalentes), por el valor presente de las pérdidas acumuladas y por los costos de disposición, para llegar al VRMCD.

Aplicando la metodología descrita, la Entidad concluyó que no existe deterioro en el crédito mercantil de esta UGE.

Argentina, Brasil, Ecuador y Paraguay

El monto recuperable de estas UGE's se determina por el mayor valor entre en el Valor de Uso (VU) y Valor Razonable Menos los Costos de Disposición (VRMCD). En primera instancia se determina el VU y solo cuando hay indicios de deterioro bajo esta metodología posteriormente se determina también el VRMCD para elegir el mayor de los dos. Este año resultó ser mayor el VRMCD y para estimarlo se aplicó la metodología de Comparables de Mercado (GPC por sus siglas en inglés) utilizando múltiplos de venta de transacciones de empresas comparables.

Para determinar el monto recuperable mediante la metodología de Comparables de Mercado, se utiliza la mediana de los múltiplos de venta de una selección de transacciones de empresas comparables. Con esta mediana aplicada a la Venta Neta de la fecha de valoración de estas UGE's, se obtienen sus Valores de Negocio (VN).

Debido a que dicho valor representa ya el valor del interés mayoritario ya que resulta de un cambio de control por una transacción, no se le aplica un premio por control. Finalmente se ajusta el valor por déficit en el Capital de Trabajo (excluyendo efectivo y equivalentes), por el valor presente de las pérdidas acumuladas y por los costos de disposición, para llegar al VRMCD.

Aplicando la metodología descrita, las cuatro entidades concluyeron que existe deterioro en el crédito mercantil de estas UGE's.

Resto de operaciones

Para el resto de las UGE's se determinó el importe recuperable en VU sin que existieran indicios de deterioro, por lo que no fue necesario determinar el VRMCD. La metodología utilizada fue la de flujos descontados, considerando una tasa de descuento y proyecciones proporcionadas por las mismas operaciones, aplicando un factor de ajuste por resultados previos. El horizonte de planeación considerado fue de 5 años con un valor terminal perpetuo del flujo normalizado con crecimiento en línea de la inflación de cada uno de los países en los que operan.

Aplicando esta metodología, la Entidad concluye que no existen indicios de deterioro en el resto de las UGE's.

13. Deuda a largo plazo

	Valor razonable	2016	2015	2014
<i>Bonos Internacionales –</i>				
El 30 de junio de 2010 la Entidad realizó una emisión conforme a la regla 144 A y la Regulación S de la Security and Exchange Commission (“SEC”, por sus siglas en inglés) por 800 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 30 de junio de 2020. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 4.875% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda de la Entidad, ampliando así su vida promedio.	\$ 17,639	\$ 16,531	\$ 13,765	\$ 11,774
El 25 de enero de 2012 la Entidad realizó una emisión conforme a la regla 144 A y la Regulación S de la SEC por 800 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 25 de enero de 2022. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 4.5% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda.	17,334	16,531	13,765	11,774
El 27 de junio de 2014 la Entidad realizó una emisión conforme a la regla 144 A y la Regulación S de la SEC por 800 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 27 de junio de 2024. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 3.875% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda de la Entidad, ampliando así su vida promedio. Ver nota 14.2.3 (B).	16,458	16,531	13,765	11,774
El 27 de junio de 2014 la Entidad realizó una emisión conforme a la regla 144 A y la Regulación S de la SEC por 500 millones de dólares estadounidenses con vencimiento el 27 de junio de 2044. Dicho financiamiento devenga una tasa de interés fija del 4.875% pagadera semestralmente. Los recursos provenientes de la presente emisión tuvieron como destino el refinanciamiento de la deuda de la Entidad, ampliando así su vida promedio. Ver nota 14.2.3 (C).	9,475	10,332	8,603	7,359
<i>Certificados bursátiles –</i>				
Al 31 de diciembre de 2016, la Entidad mantiene vigentes las siguientes emisiones de Certificados Bursátiles pagaderos al vencimiento:				
Bimbo 12- Emitido el 10 de febrero de 2013 con vencimiento en agosto de 2018 con una tasa de interés fija de 6.83%. Ver nota 14.2.3 (F).	5,002	5,000	5,000	5,000
Bimbo 16- Emitido el 12 de septiembre de 2016 con vencimiento en septiembre de 2026 con una tasa de interés fija de 7.56%.	7,223	8,000	–	–
Bimbo 09-2- Emitidos el 15 de junio de 2009 con vencimiento en junio de 2016 con una tasa de interés fija del 10.60%. Este certificado fue liquidado a su vencimiento. Ver nota 14.2.3 (D).	–	–	2,000	2,000

	Valor razonable	2016	2015	2014
Bimbo 09U- Emitidos el 15 de junio de 2009 por un monto de 706,302,200 UDIs con vencimiento en junio de 2016, devengando una tasa de interés fija del 6.05%. El valor de la Unidad de Inversión ("UDI") al 30 de junio de 2016 y 31 de diciembre de 2015 y 2014 es de \$5.4152 \$ 5.3812, \$5.2704 pesos mexicanos por UDI, respectivamente. Estos certificados fueron liquidados a su vencimiento. Ver nota 14.2.3 (A y E).	–	–	3,801	3,722
<i>Línea de Crédito comprometida Revolvente (Multimoneda) –</i>				
En octubre de 2016, la Entidad renovó y enmendó los términos y condiciones de dicha línea comprometida multimoneda, contratada originalmente el 26 de abril de 2010. De acuerdo a los nuevos términos y condiciones las instituciones financieras comprometidas en esta línea son BBVA Bancomer S.A., Banco Nacional de México S.A., HSBC Bank USA N.A., HSBC México S.A., Banco Santander (México) S.A., JPMorgan Chase Bank N.A., Bank of America N.A., ING Bank N.V., the Bank of Tokyo–Mitsubishi UFJ Ltd., Mizuho Bank Ltd. El importe total es de hasta 2,000 millones de dólares americanos, con vencimiento el 7 de octubre de 2021 y con una tasa de interés aplicable de LIBOR más 0.95% para las disposiciones en dólares americanos, CDOR más 0.95% para disposiciones en dólares canadienses y TIE más 0.725% para disposiciones en pesos mexicanos.	–	–	–	–
La línea fue dispuesta durante 2014 principalmente para las adquisiciones de Canada Bread y Supan. Dicha disposición fue realizada en dólares americanos, dólares canadienses y pesos mexicanos. Durante 2016 y 2015 se han realizado prepagos a la línea. Al 31 de diciembre de 2016 no existe saldo dispuesto en esta línea de crédito	–	–	1,854	6,656
<i>Línea de crédito comprometida revolvente (Euros) –</i>				
EL 06 de noviembre de 2015 la entidad contrató una línea comprometida en Euros. El importe total de la línea asciende a 350 millones de Euros, con vencimiento el 06 de febrero de 2021 y con una tasa de interés aplicable de EURIBOR más 1%. Las instituciones financieras que participan son BBVA Bancomer S.A., ING Capital LLC y Bank of America N.A. Al 31 de diciembre de 2016, el saldo dispuesto ascendió a 160 millones de euros y fue destinada para cubrir necesidades de capital de trabajo y financiar la adquisición de Donuts Iberia.	3,457	3,457	–	–
<i>Créditos quirografarios para capital de trabajo</i> – La Entidad ocasionalmente contrata créditos quirografarios de corto plazo para cubrir necesidades de capital de trabajo.	–	–	–	280
<i>Otros</i> – Algunas subsidiarias tienen contratados otros préstamos directos para solventar principalmente sus necesidades de capital de trabajo, con vencimientos que fluctúan entre el 2017 a 2020. Al 31 de diciembre de 2016, los préstamos tenían una tasa ponderada del 4.8%.	6,515	6,515	5,585	2,295
Gasto por emisión de deuda	(396)	(396)	(377)	(430)
	82,707	82,501	67,761	62,204
Menos:				
Porción circulante de la deuda a largo plazo	(2,150)	(2,150)	(8,282)	(1,789)
Deuda a largo plazo	\$ 80,557	\$ 80,351	\$ 59,479	\$ 60,415

Los vencimientos de la deuda a largo plazo al 31 de diciembre de 2016, son como sigue:

Años	Importe
2018	\$ 5,584
2019	407
2020	19,533
2021	3,520
2022	16,458
2023 y años posteriores	34,849
	\$ 80,351

Todas las emisiones de certificados bursátiles vigentes, los Bonos Internacionales y el Crédito Bancario sindicado 2009 están garantizados por las principales subsidiarias del Grupo Bimbo. Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, la Entidad ha cumplido con todas las obligaciones de hacer y de no hacer, incluyendo diversas razones financieras establecidas en los contratos de crédito de la Entidad y sus subsidiarias.

14. Instrumentos financieros

1. Categorías de los instrumentos financieros al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014

	2016	2015	2014
Activo			
Activos financieros:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 6,814	\$ 3,825	\$ 2,572
Cuentas por cobrar a clientes y otras cuentas por cobrar, neto	18,463	14,841	14,246
Instrumentos financieros derivados	305	885	386
Depósitos en cuentas de garantía de de instrumentos financieros derivados	1,140	1,501	18
Total del activo circulante	26,722	21,052	17,222
Cuentas por cobrar a largo plazo a operadores independientes	807	950	1,109
Instrumentos financieros derivados	3,448	3,346	1,653
Total del activo	\$ 30,977	\$ 25,348	\$ 19,984

	2016	2015	2014
Pasivo			
Pasivos financieros:			
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 2,150	\$ 8,282	\$ 1,789
Cuentas por pagar a proveedores	16,652	13,146	11,867
Otras cuentas por pagar	1,521	1,401	1,414
Cuentas por pagar a partes relacionadas	853	401	789
Instrumentos financieros derivados	372	3,208	673
Total del pasivo circulante	21,548	26,438	16,532
Deuda a largo plazo	80,351	59,479	60,415
Instrumentos financieros derivados	3,352	1,707	1,540
Total del pasivo	\$ 105,251	\$ 87,624	\$ 78,487

2. Administración de riesgos

La Entidad, dentro del marco de sus operaciones cotidianas, se encuentra expuesta a riesgos intrínsecos a distintas variables de tipo financiero, así como a variaciones en el precio de algunos insumos que cotizan en mercados formales internacionales. La Entidad cuenta con un proceso ordenado de manejo de riesgos que recae en órganos reguladores los cuales evalúan la naturaleza y alcance de dichos riesgos.

Los principales riesgos financieros a los que está sujeta la Entidad son:

- Riesgos de mercado
- Riesgos de tasa de interés
- Riesgos de tipo de cambio
- Riesgos de precios
- Riesgos de liquidez
- Riesgos de crédito
- Riesgos de capital

La Tesorería Corporativa es responsable de la administración de los riesgos de tasa de interés, de tipo de cambio, de liquidez y de crédito que emanan de su operación diaria. A su vez, el área de Compras es la encargada de administrar el riesgo de mercado de precios involucrado en la compra de insumos; así mismo revisan la consistencia de las posiciones abiertas de la Entidad en los mercados de futuros con la estrategia

corporativa. Ambas áreas reportan estas actividades a la Dirección de Administración de Riesgos. Los objetivos primordiales de la Dirección de Administración de Riesgos son:

- Identificar, evaluar y monitorear los riesgos externos e internos que pudieran impactar significativamente a la Entidad;
- Priorizar riesgos;
- Asegurar la asignación y seguimiento de los riesgos;
- Validar órganos y/o responsables de su administración;
- Validar avances en la administración de cada uno de los riesgos prioritarios; y
- Recomendar acciones a seguir.

En virtud de que todas las variables a las que la Entidad se encuentra expuesta guardan un comportamiento dinámico, las estrategias de cobertura son valoradas y monitoreadas de manera formal y periódica. De igual forma, son reportadas al área de gobierno correspondiente. La finalidad primordial es alcanzar una posición neutral y equilibrada con relación a la exposición al riesgo de una cierta variable financiera.

2.1 Riesgos de mercado

La Entidad se encuentra expuesta a riesgos de tasa de interés y riesgos de tipo de cambio, los cuales son gestionados por la Tesorería Corporativa, así como de riesgos de precio de algunos insumos gestionados por el área de Compras. Para lo anterior, la Entidad en ocasiones utiliza instrumentos financieros derivados para mitigar el posible impacto de fluctuaciones en dichas variables y precios sobre sus resultados. Considera que dichos instrumentos otorgan flexibilidad que permite una mayor estabilidad de utilidades y una mejor visibilidad y certidumbre con relación a los costos y gastos que se habrán de solventar en el futuro.

A través de las áreas responsables, la Entidad determina los montos y parámetros objetivo sobre las posiciones primarias para las que se contratará un instrumento financiero derivado de cobertura, y lograr así compensar uno o más de los riesgos generados por una transacción o conjunto de transacciones asociadas con la posición primaria.

La negociación con instrumentos derivados se realiza sólo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución.

Los instrumentos financieros derivados que utiliza principalmente son:

- a) Contratos mediante los cuales se establece la obligación bilateral de intercambiar flujos de efectivo en fechas futuras preestablecidas, sobre un valor nominal o de referencia (swaps):
 1. De tasas de interés (interest rate swaps) para equilibrar la mezcla de tasas de sus pasivos financieros entre tasas fijas y variables.
 2. De monedas (cross currency swaps) para transformar la moneda en la que se encuentra denominado tanto el capital como los intereses de un pasivo financiero.
- b) Contratos de precio adelantado (forwards) de divisas;
- c) Opciones de compra de divisas (calls);
- d) Futuros de materias primas;
- e) Opciones sobre futuros de materias primas; y
- f) Swaps de insumos

La exposición al riesgo de mercado es monitoreada y reportada continuamente por el área correspondiente.

Es política de la Entidad sobre la contratación de instrumentos financieros derivados que sus objetivos sean exclusivamente de cobertura. Esto es, la eventual contratación de un instrumento financiero derivado debe de estar necesariamente asociada a una posición primaria que represente algún riesgo. Consecuentemente, los montos nocionales de uno o todos los instrumentos financieros derivados contratados para la cobertura de cierto riesgo serán consistentes con las cantidades de las posiciones primarias que representan la posición de riesgo. Así mismo, la Entidad no realiza operaciones en las que el beneficio pretendido o fin perseguido sean los ingresos por primas. Si la Entidad decide llevar a cabo una estrategia de cobertura en donde se combinen opciones, el neto de las primas pagadas/cobradas deberá representar un egreso.

Las posiciones de instrumentos financieros derivados se integran como sigue:

	2016	2015	2014
Activo:			
Circulante –			
Forwards	\$ –	\$ 22	\$ 16
Forwards de materias primas	169	69	146
Swaps	–	794	–
Futuros:			
Valor razonable de materias primas, gas natural, diésel y aceite de soya	136	–	224
Total de instrumentos financieros derivados a corto plazo	\$ 305	\$ 885	\$ 386
Swaps a largo plazo	\$ 3,448	\$ 3,346	\$ 1,653
	2016	2015	2014
Pasivo:			
Circulante –			
Swaps	\$ –	\$ (1,989)	\$ –
Forwards	(9)	–	(8)
Forwards de materias primas	–	–	(1)
Pasivos en cuentas de garantía	–	–	(76)
Futuros:			
Valor razonable de materias primas, gas natural, diésel y aceite de soya	(363)	(1,219)	(588)
Total de instrumentos financieros derivados a corto plazo	\$ (372)	\$ (3,208)	\$ (673)
Swaps a largo plazo	\$ (3,352)	\$ (1,707)	\$ (1,540)

	2016	2015	2014
Capital contable:			
Total valuación de instrumentos financieros de flujo de efectivo, neto de los intereses devengados	\$ (692)	\$ (1,411)	\$ (362)
Contratos cerrados de futuros no consumidos	(165)	(73)	(17)
ISR diferido, neto	267	504	159
Total de otros resultados integrales	\$ (590)	\$ (980)	\$ (220)

2.2 Administración de riesgo de tasa de interés

La Entidad está expuesta a riesgo de tasas de interés principalmente por pasivos financieros. El riesgo es administrado de acuerdo a una mezcla apropiada entre tasa fija y variable, la cual en ocasiones se logra mediante la contratación de swaps de tasa de interés. Los derivados son contratados con la finalidad de cubrir dicho riesgo y cumplen con todos los requisitos para clasificarlos como derivados de cobertura.

La Administración considera que el riesgo de tasa de interés que emana de los activos financieros de la Entidad es limitado debido a que se encuentran contratados a plazos cortos.

La Entidad tiene deuda a largo plazo contratada al 31 de diciembre de 2016 a tasas variables referenciadas a Canadian Dealer Offered Rate ("CDOR"), y Euro Interbank Offered Rate ("EURIBOR") y al 31 de diciembre de 2015 y 2014 a Tasa de Interés Interbancario de Equilibrio ("TIIE"), Unidad de Inversión ("UDI"), Canadian Dealer Offered Rate ("CDOR") y London Interbank Offered Rate ("LIBOR"); y ha contratado swaps de tasas de interés que cambian dicho perfil. Los swaps utilizados han sido designados como de cobertura de flujo de efectivo.

Sensibilidad a las tasas de interés

Los análisis de sensibilidad que se presentan a continuación se determinaron con base en los saldos con exposición a tasas de interés a la fecha de cierre del periodo, tanto de los instrumentos financieros derivados como para los no derivados. Por lo anterior,

pueden no ser representativos del riesgo de tasa a lo largo de todo el periodo debido a las variaciones en los saldos sujetos a dicha exposición. Para los instrumentos a tasa variable, por los que no se ha fijado la tasa mediante el uso de un derivado, el análisis de sensibilidad asume que el saldo al cierre estuvo vigente durante todo el periodo. Un cambio de 20 puntos base en las tasas LIBOR, CDOR y EURIBOR a un mes y un cambio de 100 puntos base en la tasa TIIE a 28 días representan la evaluación de la Administración sobre un cambio razonablemente posible en las mismas. La Entidad no tiene riesgos ligados a movimientos en la tasa TIIE y en el valor de la UDI ya que dichos riesgos se encuentran mitigados en su totalidad mediante swaps de tasa de interés.

Un incremento/decremento de 20 puntos base en la tasa LIBOR, resultaría en un decremento/ incremento en los resultados de la Entidad de aproximadamente \$0, \$2.7 y \$2.5 por los años terminados el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, respectivamente, lo cual la Administración no lo considera significativo en el resultado de sus operaciones.

Un incremento/decremento de 20 puntos base en la tasa CDOR, resultaría en un decremento/ incremento en los resultados de la Entidad de aproximadamente \$4.9 \$6.2 y \$7.4 por los años terminados el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 respectivamente, lo cual la Administración no lo considera significativo en el resultado de sus operaciones.

Un incremento/ decremento de 100 puntos base en la tasa TIIE, resultaría en un decremento/ incremento en los resultados de la Entidad de aproximadamente \$ 0, \$0.8 y \$9.7 para los años terminados el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, respectivamente.

Un incremento/ decremento de 20 puntos base en la tasa EURIBOR, resultaría en un decremento/ incremento en los resultados de la Entidad de aproximadamente \$6.9 y \$0 por los años terminados el 31 de diciembre de 2016 y 2015, respectivamente.

2.3 Administración de riesgo de tipo de cambio

La Entidad realiza transacciones en diversas monedas y reporta sus estados financieros en pesos mexicanos. Debido a lo anterior, está expuesta a riesgos cambiarios transaccionales (por ejemplo, por compras pronosticadas de materias primas, contratos en firme y activos y pasivos monetarios) y de conversión (por ejemplo, por sus inversiones netas en subsidiarias en el extranjero). Principalmente, está expuesta al riesgo de variación en el precio del peso mexicano frente al dólar estadounidense,

la variación del peso mexicano frente al dólar canadiense y la variación del dólar canadiense frente al dólar estadounidense.

– Administración de riesgo de tipo de cambio por conversión

Debido a que la Entidad mantiene inversiones en subsidiarias en el extranjero cuya moneda funcional no es el peso mexicano, se encuentra expuesta a un riesgo de conversión de moneda extranjera. Así mismo se han contratado activos y pasivos financieros intercompañías en diversas monedas que igualmente provocan este riesgo.

La cobertura a este riesgo de conversión cambiaria se mitiga en gran medida a través de la designación de uno o más préstamos denominados en estas monedas como cobertura cambiaria de la exposición de conversión y ciertos instrumentos financieros derivados, siguiendo el modelo de contabilización de cobertura de la inversión neta en subsidiarias en el extranjero (Efectos de cobertura económica neta, dentro de otros resultados integrales).

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, los importes de los préstamos que han sido designados como coberturas sobre la inversión neta en subsidiarias en el extranjero ascienden a 2,392, 2,876 y 2,867 millones de dólares estadounidenses, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, los importes de los préstamos que han sido designados como coberturas sobre la inversión neta en subsidiarias en el extranjero ascienden a 965, 998 y 1,393 millones de dólares canadienses, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, el importe que se ha designado como cobertura por posiciones activas de intercompañías a largo plazo es de 650 millones de dólares canadienses en los tres años.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, el importe que se ha designado como cobertura por posiciones pasivas de intercompañías a largo plazo es de 2, 8 y 24 millones de dólares estadounidenses, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2016, el importe del préstamo bancario que ha sido designado como cobertura sobre la inversión en subsidiarias en el extranjero, asciende a 160 millones de euros.

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, los importes que se han designado como coberturas por préstamos intercompañías de largo plazo son \$2,017 y \$2,811, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, los importes que se han designado como coberturas por posiciones pasivas intercompañías de largo plazo son 30 millones de euros, en ambos años.

Administración de Riesgo de tipo de cambio transaccional

La política de administración de riesgos en materia de riesgo cambiario transaccional consiste en cubrir los flujos de efectivo esperados, principalmente de obligaciones previstas las cuales cumplen con los requisitos para ser consideradas como exposiciones asociadas con operaciones pronosticadas "altamente probables" para efectos de la contabilidad de coberturas. Cuando la compra futura se lleva a cabo, la Entidad ajusta el monto del elemento no financiero que se encontraba cubierto por la pérdida o ganancia previamente reconocida en Otros Resultados Integrales.

Detalle de operaciones derivadas para cubrir el riesgo de tasa de interés y tipo de cambio

Las características de dichas operaciones derivadas utilizadas para la cobertura de los riesgos antes mencionados y su valor razonable a esas fechas son:

Contratos		2016	2015	2014
Swaps que modifican tasas y moneda de los certificados bursátiles Bimbo 09U con vencimiento a corto plazo.	(A)	\$ —	\$ 794	\$ —
Swaps que modifican tasas y moneda de los certificados bursátiles Bimbo 09U.	(A)	—	—	738
Swaps que convierten el Bono 144A del 27 de junio de 2024 de dólares americanos a dólares canadienses y cambian la tasa de interés fija en dólares americanos a tasa de interés fija en dólares canadienses.	(B)	3,037	2,932	794
Swaps que convierte el Bono 144A del 27 de junio de 2044 de dólares americanos a dólares canadienses y cambian las de interés fija en dólares americanos a tasa de interés fija en dólares canadienses.	(C)	411	414	121
Total activo a largo plazo		\$ 3,448	\$ 3,346	\$ 1,653
Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 09-2 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos mexicanos fija a dólares estadounidenses fija con vencimiento a corto plazo	(D)	\$ —	\$ (677)	\$ —
Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 09-U en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos mexicanos fija a dólares estadounidenses fija con vencimiento a corto plazo.	(E)	—	(1,312)	—
Total pasivo a corto plazo		\$ —	\$ (1,989)	\$ —

Sensibilidad al tipo de cambio

Los análisis de sensibilidad que se presentan a continuación se determinaron con base en los saldos con exposición a tipo de cambio a la fecha de cierre del periodo tanto de los instrumentos financieros derivados como para los no derivados, y, por lo tanto, pueden no ser representativos del riesgo de tipo de cambio durante el periodo debido a variaciones en los saldos sujetos a dicha exposición.

Una devaluación/revaluación de \$1 peso mexicano por dólar estadounidense, que representa la evaluación de la administración sobre un cambio razonablemente posible en la paridad cambiaria entre esas monedas, resultaría en un incremento/decremento de aproximadamente \$12, \$54 y \$19 en los resultados, por los años terminados el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, respectivamente.

Contratos		2016	2015	2014
Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 09-2 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos mexicanos fija a dólares estadounidenses fija.	(D)	\$ —	\$ —	\$ (257)
Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 09-U en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos mexicanos fija a dólares estadounidenses fija.	(E)	—	—	(663)
Swaps que convierten el certificado bursátil Bimbo 12 en pesos mexicanos a dólares estadounidenses y cambian la tasa de interés de pesos mexicanos fija a dólares estadounidenses fija	(F)	(3,352)	(1,707)	(620)
Total pasivo a largo plazo		\$ (3,352)	\$ (1,707)	\$ (1,540)

- (A) Con relación a la emisión de Certificados Bursátiles Bimbo 09U, que se emitió entre el 10 y el 24 de junio de 2009 se contrataron dos swaps de monedas por \$1,000 y \$2,000 que en conjunto completan el monto original total de la emisión Bimbo 09U y que transforman la deuda de 6.05% de UDIs a pesos mexicanos a una tasa fija de 10.54% y 10.60%, respectivamente.
- (B) Con el fin de transformar la totalidad del Bono Internacional 144A por 800 millones de dólares americanos a dólares canadienses, que se emitió entre el 30 de junio y 21 de julio de 2014, se contrataron 6 cross currency swaps por un monto nocional en millones de dólares canadienses de 240, 290, 110, 10.73, 108.34 y 99.3. Todos con fecha de vencimiento del 27 de junio de 2024. Todos estos Instrumentos reciben 3.875% de interés en dólares americanos y pagan 4.1175%, 4.1125%, 4.1558%, 4.1498%, 4.1246% y 4.0415% de interés en dólares canadienses, respectivamente.
- (C) Con el fin de transformar una porción del Bono Internacional 144A por 500 millones de dólares americanos a dólares canadienses, que se emitió el 21 de julio de 2014, se contrató un cross currency swaps por un monto nocional en millones de dólares canadienses de 107.4 y su fecha de vencimiento es el 27 de junio de 2044. Dicho instrumento recibe 4.875% de interés en dólares americanos y paga 5.0455%.
- (D) Con el fin de transformar en dólares estadounidenses la tasa en pesos mexicanos de la emisión de Certificados Bursátiles Bimbo 09-2 con un monto nocional de \$2,000 (equivalente a 155.3 millones de dólares estadounidenses), en 2010 se contrató un swap de monedas que transforman el pasivo de pesos mexicanos a dólares estadounidenses. Con fecha de vencimiento del 6 de junio de 2016. El tipo de cambio aplicable a este instrumento es de \$12.88 y la tasa de interés fija aplicable es de 6.35%.
- (E) Con el fin de transformar las porciones pasivas de los instrumentos relacionados a la emisión de los Certificados Bursátiles Bimbo 09-U de pesos mexicanos a dólares estadounidenses, el 17 de febrero de 2011 se contrataron dos swaps de monedas y tasas por un monto nocional de \$1,000 (equivalentes a 83.1 millones de dólares estadounidenses) y \$2,000 (equivalentes a 166.3 millones de dólares estadounidenses), respectivamente y su fecha de vencimiento es el 6 de junio de 2016. El tipo de cambio aplicable a estos instrumentos es de \$12.03 pesos mexicanos por dólar estadounidense y las tasas de interés fijas aplicables son 6.47% y 6.53%, respectivamente.
- (F) Con el fin de transformar la totalidad de los certificados bursátiles Bimbo 12 de pesos mexicanos a dólares estadounidenses, que se emitieron entre el 14 y el 17 de febrero de 2012 se contrataron 6 cross currency swaps por un monto nocional en millones de dólares estadounidenses de 50, 50, 50, 72.1, 70 y 100, respectivamente, todos con fecha de vencimiento del 3 de agosto de 2018. Estos instrumentos reciben 6.83% en pesos mexicanos y pagan 3.24%, 3.30%, 3.27%, 3.33%, 3.27% y 3.25%, respectivamente.

Cobertura de Divisas

Con el fin de cubrir las necesidades de dólares estadounidenses de la Tesorería Corporativa ligadas a diversos gastos pronosticados, la Entidad mantiene al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 un portafolio de opciones y forwards que resultan en una posición larga en forwards con vencimientos mensuales por un total de 75, 35 y 18 millones de dólares estadounidenses, respectivamente, a un tipo de cambio promedio de \$20.49, \$16.71 y \$13.90 pesos mexicanos por dólar estadounidense.

Adicionalmente con el fin de cubrir una porción de la deuda en dólares americanos y transformarla a dólares canadienses, la entidad tuvo al 31 de diciembre de 2014 un portafolio en forwards que resultan en una posición corta por un total de 85 millones de dólares canadienses, a un tipo de cambio promedio de 1.17 dólares canadienses por dólar estadounidense.

Con el fin de cubrir necesidades de euros de la tesorería corporativa ligadas a diversas transacciones pronosticadas, la entidad tuvo al 31 de diciembre de 2014, un portafolio de opciones y forwards que resultan en una posición larga por un total de 9 millones de euros, a un tipo de cambio de \$17.85 pesos por euro.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, estas operaciones tienen un valor neto de mercado de \$(9), \$22 y \$(8), respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, la Entidad tenía contratados forwards con el objeto de cubrir riesgo cambiario de materia prima relacionado con la operación de México. Estos instrumentos amparaban un monto notional de 132.9, 131.25 y 137.7 millones de dólares estadounidenses, respectivamente, fijando el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de \$19.77, \$16.84 y \$13.73 pesos mexicanos por dólar estadounidense, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2016, la Entidad tenía contratados forwards con el objeto de cubrir riesgo cambiario relacionado con inversiones de capital de relacionado con la operación de México. Estos instrumentos amparaban un monto notional de 3.2 millones de dólares estadounidenses, fijando el tipo de cambio para la compra de divisas a un tipo de cambio promedio de \$18.92 pesos mexicanos por dólar estadounidense.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, la Entidad tenía contratados forwards con el objeto de cubrir riesgo cambiario de materia prima relacionado con la operación de Uruguay. Estos instrumentos amparaban un monto notional de 3.1, 1.9 y 3.9 millones de

dólares estadounidenses, respectivamente, fijando el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de 30.12, 30.63 y 25.26 pesos uruguayos por dólar estadounidense, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2016 y 2015, la Entidad tenía contratados forwards con el objeto de cubrir riesgo cambiario de materia prima relacionado con la operación de Canadá. Estos instrumentos amparaban un monto notional de 44.8 y 5.8 millones de dólares estadounidenses, fijando el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de 1.32 y 1.34 dólares canadienses por dólar estadounidense, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2016 y 2014, la Entidad tenía contratados forwards con el objeto de cubrir riesgo cambiario de materia prima relacionado con la operación de Chile. Estos instrumentos amparaban un monto notional de 3.4 y 6 millones de dólares estadounidenses, fijando el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de 674.97 y 609.8 pesos chilenos por dólar estadounidense.

Al 31 de diciembre de 2016, la Entidad tenía contratados forwards con el objeto de cubrir riesgo cambiario de materia prima relacionado con la operación de Colombia. Estos instrumentos amparaban un monto notional de 3 millones de dólares estadounidenses, fijando el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de 3,123.35 pesos colombianos por dólar estadounidense.

Al 31 de diciembre de 2015, la Entidad tenía contratados forwards con el objeto de cubrir riesgo cambiario de materia prima relacionado con la operación de Argentina. Estos instrumentos amparaban un monto notional de 12.8 millones de dólares estadounidenses, fijando el tipo de cambio para la compra de divisas a un precio de 11.98 pesos argentinos por dólar estadounidense.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, estas operaciones tienen un valor neto de mercado de \$169, \$69 y \$146, respectivamente.

2.4 Administración de riesgo de precios

La Entidad, conforme sus políticas de administración de riesgos, celebra contratos de futuros de trigo, gas natural y otros insumos con la finalidad de minimizar los riesgos de variación en los precios internacionales de dichos insumos.

El trigo, principal insumo que la Entidad utiliza, junto con el gas natural son algunos de los commodities que la Entidad cubre. Las operaciones son celebradas en mercados

reconocidos y a través de su documentación formal son designadas como cobertura de flujo de efectivo por tratarse de transacciones pronosticadas. La Entidad realiza mediciones de efectividades retrospectivas y prospectivas para asegurarse que los instrumentos utilizados mitigan la exposición a la variabilidad en los flujos de caja provenientes de la fluctuación en el precio de dichos insumos.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 la Entidad tiene reconocidos en la utilidad integral contratos de derivados de trigo cerrados, los cuales no se han aplicado al costo de ventas porque el trigo producto de dichos contratos no ha sido consumido para transformarlos en harina.

Detalle de operaciones derivadas para cubrir el riesgo de precios

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 los contratos de futuros y sus principales características son:

	2016			2015			2014		
	Contratos Número	Vencimiento	Valor razonable	Contratos Número	Vencimiento	Valor razonable	Contratos Numero	Vencimiento	Valor razonable
Trigo	—	—	\$ —	—	—	\$ —	8,427	Mar-Dic 2015	\$ 218
Maíz	—	—	—	—	—	—	219	Mar-May 2015	\$ 10
Diesel	3,191	Varias	38	—	—	—	—	—	—
Gasolina	1,063	Varias	35	—	—	—	—	—	—
Gas natural	384	Dic-17	45	—	—	—	—	—	—
Polietileno	6,000	Mar-17	7	—	—	—	—	—	—
Aceite de soya	600	Sep-17	11	—	—	—	779	Mar-Dic 2015	(4)
Total activo a corto plazo			\$ 136			\$ —			\$ 224
Trigo	15,052	Mar-17 a May-18	(361)	15,766	Mar-Dic 2016	(594)	—	—	—
Maíz	321	Mar-17 a May-18	(2)	308	Mar-Dic 2016	(5)	—	—	—
Aceite de soya	—	—	—	1,320	Mar-Dic 2016	7	—	—	—
Diesel	—	—	—	1,539	Varias	(186)	2,486	Varias	(112)
Gasolina	—	—	—	3,347	Varias	(391)	5,687	Varias	(421)
Gas natural	—	—	—	1,143	Varias	(39)	1,495	Varias	(55)
Polietileno	—	—	—	23,700	Ene-Sep 2016	(10)	—	—	—
Aluminio	—	—	—	360	Ene-Sep 2016	(1)	—	—	—
			\$ (363)			\$ (1,219)			\$ (588)

Instrumentos derivados implícitos – Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, la Entidad no tiene instrumentos derivados con características de derivados implícitos separables.

Técnicas de valuación y supuestos aplicados para propósitos de determinar el valor razonable

El valor razonable de los activos y pasivos financieros se determina de la siguiente forma:

El valor razonable de los activos y pasivos financieros con términos y condiciones estándar que son negociados en mercados líquidos activos, se determina con referencia a los precios cotizados en el mercado, por lo cual, estos instrumentos son considerados con jerarquía Nivel 1 conforme a la clasificación de jerarquía de valor razonable que se describe en la siguiente sección.

El valor razonable de los otros activos y pasivos se determina de conformidad con modelos de determinación de precios de aceptación general, que se basan en el análisis de los flujos de efectivo descontados.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, el valor en libros de los activos financieros y pasivos no varía significativamente de su valor razonable.

El valor razonable de los instrumentos financieros derivados, son considerados con jerarquía Nivel 1.

La valuación de la deuda bursátil se realizó con el valor de mercado con precios de Valuación Operativa y Referencias de Mercado, S. A. de C. V. (“VALMER”), que es una entidad supervisada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (“CNBV”) que proporciona precios actualizados de instrumentos financieros. Esta valuación se considera Nivel 1, conforme a la jerarquía que se describe a continuación.

Jerarquía de valor razonable

La Entidad clasifica en tres niveles de jerarquía las valuaciones a valor razonable reconocidas en el estado de situación financiera, conforme a los datos utilizados en la valuación. Cuando una valuación utiliza datos de diferentes niveles, la valuación en su conjunto se clasifica en el nivel más bajo de clasificación de cualquier dato relevante:

- Nivel 1 – Las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de los precios cotizados (no ajustados) en los mercados activos para pasivos o activos idénticos;
- Nivel 2 – Las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de indicadores distintos a los precios cotizados incluidos dentro del Nivel 1, que son observables para el activo o pasivo, bien sea directamente (es decir como precios) o indirectamente (es decir que derivan de los precios); y
- Nivel 3 – Las valuaciones a valor razonable son aquellas derivadas de las técnicas de valuación que incluyen los indicadores para los activos o pasivos, que no se basan en información observable del mercado (indicadores no observables).

2.5 Administración de Riesgo de Liquidez

Es responsabilidad de la Tesorería Corporativa la administración del riesgo de liquidez. La administración de dicho riesgo, prevé la capacidad de la Entidad de cumplir con los requerimientos de fondos en el corto, mediano y largo plazo, siempre buscando flexibilidad financiera. La Entidad conserva la liquidez necesaria mediante un manejo ordenado del flujo de efectivo monitoreándolo constantemente, así como manteniendo diversas líneas de crédito (algunas de ellas comprometidas) con el mercado bancario y un manejo adecuado del capital de trabajo, garantizando así, el pago de las obligaciones futuras. Debido a la naturaleza del negocio, la Entidad considera que el riesgo de liquidez es bajo.

Las obligaciones tanto por cuentas por pagar, instrumentos financieros derivados como por el servicio y las amortizaciones de deuda son los que se muestran a continuación:

	<1 año	<1 año < 3 años	<3 años < 5 años	>5 años
Deuda	\$ 5,915	\$ 13,468	\$ 29,134	\$ 67,942
Cuentas por pagar				
a proveedores	16,652	–	–	–
Instrumentos derivados	–	2,808	–	–
Total	\$ 22,567	\$ 16,276	\$ 29,134	\$ 67,942

2.6 Administración de Riesgo de Crédito

El riesgo de crédito emana de la posible pérdida que la Entidad pueda tener, como resultado del incumplimiento de pago de sus clientes, como pérdida en las inversiones y principalmente con las contrapartes con las que tiene contratados instrumentos financieros derivados.

En caso de deterioro de las cuentas por cobrar a clientes, la Entidad registra una provisión cuando la antigüedad supera los 90 días de no haber recibido el pago exigible, equivalente al cincuenta por ciento de la cuenta, y cuando supera los 180 días, por la totalidad. La metodología utilizada para determinar el saldo de esta provisión se ha aplicado consistentemente e históricamente ha sido suficiente para cubrir los quebrantos por créditos irrecuperables.

Con respecto a las operaciones con instrumentos financieros derivados relacionadas a tasas de interés y tipo de cambio y algunos commodities como gas natural, estas son contratadas bilateralmente con contrapartes aceptadas de acuerdo a ciertos criterios que se mencionan a continuación, con las cuales, además se mantiene una amplia y continua relación comercial.

Estas contrapartes son aceptables en virtud de que cuentan con una solvencia suficiente –medida de acuerdo a la calificación de “riesgo de contraparte” de Standard & Poor’s– para sus obligaciones en moneda local de corto y largo plazo, y moneda extranjera de corto y largo plazo. Las principales contrapartes con las que la Entidad suele tener contratos para realizar operaciones financieras derivadas bilaterales son:

Banco Nacional de México, S. A.; BBVA Bancomer, S. A.; Barclays Bank, PLC W. London; Bank of America México, S. A.; Citibank N.A.; Merrill Lynch Capital Services, Inc.; HSBC Bank, ING Capital Markets, LLC.; JP Morgan Chase Bank, N. A.; Banco Santander, S. A.; Mizuho Corporate Bank, Ltd. Mizuho Capital Markets Corporation, The Bank of Tokyo Mitsubishi ujf, Ltd., The Bank of Nova Scotia; Macquarie Bank Limited y Cargill, Incorporated.

Las operaciones con instrumentos financieros derivados relacionados a las principales materias primas son celebradas en los siguientes mercados reconocidos:

- Minneapolis Grain Exchange (MGE)
- Kansas City Board of Trade (KCBOT)
- Chicago Board of Trade (CBOT)
- New York Mercantile Exchange (NYMEX)

La Entidad monitorea de manera mensual el riesgo de crédito de sus contrapartes y realiza las mediciones correspondientes.

Todas las operaciones con instrumentos financieros derivados se efectúan al amparo de un contrato marco estandarizado y debidamente formalizado por los representantes legales de la Entidad y de las contrapartes.

Los suplementos y anexos correspondientes a dichos contratos marco, establecen las condiciones de liquidación y demás términos relevantes de acuerdo con los usos y prácticas del mercado mexicano y de los mercados en los que se opera.

Algunos de los contratos marco, suplementos y anexos a través de los cuales se realizan operaciones financieras derivadas bilaterales, actualmente contemplan el establecimiento de depósitos en efectivo o valores para garantizar el pago de obligaciones generadas por dichos contratos. Los límites de crédito que la Entidad mantiene con sus contrapartes son suficientemente amplios para soportar su operación actual; sin embargo, la Entidad mantiene depósitos en efectivo como colateral para el pago de algunos instrumentos financieros derivados.

Con relación a los contratos de futuros asociados a materias primas que se celebran en mercados reconocidos e internacionales, la Entidad está sujeta a las reglas de dichos mercados. Estas reglas incluyen, entre otras, cubrir el margen inicial para operar contratos de futuros, así como las subsecuentes llamadas de margen requeridas a la Entidad.

2.7 Administración de la estructura de capital

La Entidad mantiene una sana relación entre deuda y capital buscando maximizar el retorno a los accionistas.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, la estructura de capital y la razón de apalancamiento al final de cada periodo es la siguiente:

	2016	2015	2014
Deuda (i)	\$ 82,501	\$ 67,761	\$ 62,204
Efectivo y equivalentes de efectivo	(6,814)	(3,825)	(2,572)
Deuda neta	75,687	63,936	59,632
Capital contable	75,076	61,859	53,602
Deuda neta a capital contable	1.01 veces	1.03 veces	1.11 veces

(i) La deuda está formada por los créditos bancarios y bursátiles a corto y largo plazo, netos de gastos por amortizar.

La Entidad no está sujeta a ningún requerimiento externo de capital.

15. Beneficios a empleados y previsión social

El pasivo neto generado por beneficios a empleados y previsión social a largo plazo, por segmento geográfico, se integra al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 como sigue:

	2016	2015	2014
Por retiro y beneficios posteriores al retiro			
México	\$ 4,929	\$ 3,466	\$ 2,922
EUA	3,232	3,707	4,899
Canadá	984	758	542
OLA	120	63	136
Total pasivo por retiro y beneficios posteriores al retiro	9,265	7,994	8,499
Previsión social – EUA	3,469	2,598	2,104
Planes de pensiones multipatronales – EUA	17,394	14,851	12,345
Bonos por pagar a colaboradores a largo plazo	360	489	344
Pasivo neto total	\$ 30,488	\$ 25,932	\$ 23,292

a. México

La Entidad tiene establecido un plan de beneficios definidos para pagos de pensiones y prima de antigüedad; así mismo, tiene obligaciones por pagos por terminación laboral que no califican como planes de beneficios definidos para IFRS, por lo que no se registra pasivo laboral. La política de fondeo de la Entidad es la de hacer contribuciones discretionales. Durante 2016, 2015 y 2014 la Entidad no efectuó contribuciones a dicho plan.

Los pagos por prima de antigüedad, consisten en un pago único de 12 días por cada año trabajado, con base al último sueldo, limitado al doble del salario mínimo vigente a la fecha de pago establecido por ley para todo su personal, de acuerdo con lo estipulado en los contratos de trabajo. A partir de 15 años de servicio, los trabajadores tendrán derecho a la prima de antigüedad contractual.

Las valuaciones actuariales más recientes de los activos del plan y del valor presente de la obligación por beneficios definidos fueron realizadas al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 por Bufete Matemático Actuarial, S. C., miembro del Colegio Nacional de Actuarios, A.C. El valor presente de la obligación por beneficios definidos, el costo laboral del servicio actual y el costo de servicios pasados fueron calculados utilizando el método de crédito unitario proyectado.

b. EUA

La Entidad tiene establecidos planes de pensiones de beneficios definidos que cubren a los empleados elegibles. Algunos beneficios de planes de personal no sindicalizado fueron congelados. La política de fondeo de la Entidad es la de hacer contribuciones discretionales. Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, la Entidad efectuó contribuciones a dicho plan por \$1,240, \$826 y \$641, respectivamente.

La Entidad también tiene establecido un plan de beneficios de previsión social posteriores al retiro que cubre gastos médicos de ciertos empleados elegibles. La Entidad está asegurada y paga estos gastos conforme se incurren.

Las valuaciones actuariales más recientes de los activos del plan y del valor presente de la obligación por beneficios definidos fueron realizadas al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 por Mercer (US), Inc. Miembro del Instituto de Actuarios de los Estados Unidos de América. El valor presente de la obligación por beneficios definidos, el costo laboral del servicio actual y el costo de servicios pasados fueron calculados utilizando el método de crédito unitario proyectado.

c. Canadá

La Entidad tiene establecido un plan de beneficios definidos para pagos de pensiones que cubren a los empleados elegibles. Algunos de los beneficios de planes al personal sindicalizado fueron congelados. La política de fondeo de la Entidad es la de hacer contribuciones discretionales. Las aportaciones realizadas durante 2016, 2015 y 2014 ascendieron a \$177, \$121 y \$43, respectivamente.

Las valuaciones actuariales más recientes de los activos del plan y del valor presente de la obligación por beneficios definidos fueron realizadas al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 por Mercer, (Canadá), Inc. El valor presente de la obligación por beneficios definidos, el costo laboral del servicio actual y el costo de servicios pasados fueron calculados utilizando el método de crédito unitario proyectado.

La Entidad también tiene establecido un plan de contribución definida, en el cual las contribuciones se pagan conforme se incurren.

Los supuestos principales usados para propósitos de las valuaciones actuariales son las siguientes:

	2016	2015	2014
México			
Tasas de descuento	7.68%	7.50%	7.50%
Tasas esperadas de incremento salarial	4.50%	4.50%	4.50%
Tasas de inflación	3.50%	3.50%	3.50%
Rendimiento promedio ponderado esperado	7.50%	7.50%	7.50%
Rendimiento ponderado real	2.96%	1.19%	6.40%
Estados Unidos			
Tasas de descuento	4.04%	4.25%	3.80%
Tasas esperadas de incremento salarial	3.75%	3.75%	3.75%
Tasas de inflación	2.75%	2.75%	2.75%
Rendimiento promedio ponderado esperado	4.25%	4.25%	3.80%
Rendimiento ponderado real	7.90%	(2.50%)	15.19%
Canadá			
Tasas de descuento	3.80%	3.90%	3.90%
Tasas esperadas de incremento salarial	3.03%	3.00%	3.00%
Tasas de inflación	2.00%	2.00%	2.00%
Rendimiento promedio ponderado esperado	3.90%	3.90%	3.90%
Rendimiento ponderado real	6.10%	3.70%	0.20%

Los importes reconocidos en los resultados de estos planes de beneficios definidos, son:

	2016	2015	2014
Costo laboral del servicio actual	\$ 706	\$ 757	\$ 523
Intereses sobre la obligación	1,775	1,565	1,378
Retorno esperado sobre los activos del plan	(1,300)	(1,134)	(1,048)
	\$ 1,181	\$ 1,188	\$ 853

Del importe del costo laboral del año, se incluyeron \$668, \$212 y \$216 en 2016, 2015 y 2014, respectivamente, en el estado consolidado de resultados como costo de ventas y el importe restante en los gastos generales. Los intereses sobre la obligación y el retorno esperado de los activos del plan se reconocen como costos financieros.

El importe incluido en los estados de posición financiera al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 que surge de la obligación de la Entidad respecto a sus planes de beneficios definidos es el siguiente:

	2016	2015	2014
Valor presente de la obligación por beneficios definidos	\$ 35,784	\$ 32,253	\$ 30,086
Menos- valor razonable de los activos del plan	26,453	24,149	21,723
	9,331	8,104	8,363
Más - Pasivo por retiro de OLA	120	63	136
Menos Porción circulante del pasivo por retiro, registrado en pasivos acumulados	(186)	(173)	-
Valor presente de los beneficios definidos no fondeados	\$ 9,265	\$ 7,994	\$ 8,499

Cambios en el valor presente de la obligación por beneficios definidos en el periodo:

	2016	2015	2014
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 1 de enero	\$ 32,253	\$ 30,086	\$ 22,425
Costo laboral del servicio actual	706	757	523
Costo por intereses	1,775	1,565	1,378
Pérdida actuarial por estimación de obligación	6	60	735
Ajustes por experiencia sobre los pasivos del plan	624	(453)	(236)
Efecto en los cambios en los supuestos demográficos	1,181	(675)	563

	2016	2015	2014
Efecto en los cambios en los supuestos financieros	(407)	(1,359)	1,846
ABA Plan ⁽¹⁾	–	809	–
Pasivos asumidos en combinaciones de negocios	–	2,083	2,194
Ajuste por variación en tipo de cambio	4,790	3,330	1,893
Beneficios pagados	(5,144)	(3,950)	(1,235)
Valor presente de la obligación por beneficios definidos al 31 de diciembre	\$ 35,784	\$ 32,253	\$ 30,086

Cambios en el valor razonable de los activos del plan en el periodo:

	2016	2015	2014
Valor razonable de los activos del plan al 1 de enero	\$ 24,149	\$ 21,723	\$ 16,675
Rendimiento de los activos del plan	1,300	1,134	1,048
(Pérdida) ganancia actuarial por estimación de los activos del plan	277	(1,402)	1,316
Aportaciones de la entidad ABA Plan ⁽¹⁾	1,416	947	749
Adquisiciones de negocios	–	660	–
Adquisiciones de negocios	–	1,783	1,570
Ajuste por variación en tipo de cambio	3,831	2,520	1,472
Beneficios pagados	(4,520)	(3,216)	(1,107)
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre	\$ 26,453	\$ 24,149	\$ 21,723

⁽¹⁾ En 2015 se determinó que un plan de beneficios de retiro American Bakers' Association ("ABA Plan"), que se había determinado ser un plan de pensiones multipatronales, calificaba como otro plan de beneficios definidos para el retiro. Por lo tanto, en 2015 se incluyó como tal.

Categorías de los activos del plan:

	Valor razonable de los activos del plan		
	2016	2015	2014
Instrumentos de capital	\$ 8,200	\$ 9,123	\$ 12,362
Instrumentos de deuda	14,020	11,384	6,871
Otros	4,233	3,642	2,490
	\$ 26,453	\$ 24,149	\$ 21,723

El valor razonable de los instrumentos de capital y de deuda mencionados anteriormente se determina con base en precios de mercado cotizados en mercados activos.

Las hipótesis actuariales significativas para la determinación de la obligación definida son la tasa de descuento y el incremento salarial esperado. Los análisis de sensibilidad que a continuación se presentan se determinaron en base a los cambios razonablemente posibles de los respectivos supuestos ocurridos al final del periodo que se informa, mientras todas las demás hipótesis se mantienen constantes.

En México, si la tasa de descuento incrementa/disminuye en 100 puntos base, la obligación por beneficios proyectados disminuiría \$8,379 y aumentaría \$12,389.

Si el incremento en el salario previsto aumenta/disminuye 100 puntos base, la obligación por beneficio definido aumentará en \$ 11,184 (disminuiría en \$9,240).

En EUA, si la tasa de descuento aumenta/disminuye en 100 puntos base la obligación por beneficios proyectados disminuiría/aumentaría en \$ (2,109) y \$2,108.

Si el incremento en el salario previsto aumenta/disminuye 100 puntos base, la obligación por beneficio definido aumentaría/disminuiría en \$15,

En Canadá, si la tasa de descuento aumenta/disminuye en 100 puntos base la obligación por beneficios proyectados disminuiría/aumentaría en \$(425) y \$430.

Si el incremento en el salario previsto aumenta/disminuye en 100 puntos base la obligación por beneficio definido aumentaría/disminuiría en \$ 58.

Al presentar el análisis de sensibilidad anterior, el valor presente de las obligaciones por prestaciones definidas se calcula utilizando el método de crédito unitario proyectado a finales del periodo del que se reporta, mismo que se aplicó en el cálculo del pasivo por obligaciones definidas reconocidas en el estado de situación financiera.

No hubo cambios en los métodos e hipótesis utilizados en la preparación del análisis de sensibilidad de años anteriores.

Las principales decisiones estratégicas que se formulan en la política de inversión son:

- Combinación de activos al cierre de 2016 es de 31% de instrumentos de renta variable, 53% de instrumentos de deuda y el 16 % de otros o alternativos. La combinación de activos al cierre de 2015 es de 33% de instrumentos de renta variable, 54% de instrumentos de deuda y el 13 % de otros o alternativos y la mezcla de activos al cierre de 2014 es de 31% de instrumentos de renta variable, 56% de instrumentos de deuda y 13% en instrumentos alternativos.

El comité técnico de la Entidad tiene la responsabilidad de definir y monitorear de manera trimestral, la estrategia y las políticas de inversión con el objetivo de optimizar el riesgo/rendimiento a largo plazo.

No hubo cambios en los métodos e hipótesis utilizados en la preparación del análisis de sensibilidad de años anteriores así mismo, no ha habido ningún cambio en el proceso seguido por la entidad para administrar los activos del plan respecto a años anteriores.

En México la duración promedio de la obligación por beneficios al 31 de diciembre de 2016 es 27 años. Este número se puede analizar de la siguiente manera:

- Miembros activos : 26.9 años (2015: 20 años y 2014: 21 años)
- Miembros jubilados: 9.9 años (2015: 11 años y 2014: 12 años).

En EUA, la duración promedio de la obligación por beneficios al 31 de diciembre de 2016 es 10.16 años. Este número se puede analizar de la siguiente manera:

- Miembros activos: 9.12 años (2015:15 años y 2014: 16 años)

- Miembros diferidos: 9.16 años (2015:16 años y 2014: 18 años), y
- Miembros jubilados: 10.14 años (2015:9 años y 2014: 9 años).

En Canadá, la duración promedio de la obligación por beneficios al 31 de diciembre de 2016 es 13.4 años. Este número se puede analizar de la siguiente manera:

- Miembros activos: 18.1 años (2015:16.2 años y 2014: 16.2 años)
- Miembros diferidos: 15 años (2015: 18 años y 2014: 18.2 años), y
- Miembros jubilados: 9.4 años (2015:8.7 años y 2014: 8.6 años).

El historial de los ajustes por experiencia realizados es el siguiente:

	2016	2015	2014
Valor presente de la obligación por beneficios definidos	\$ 35,784	\$ 32,253	\$ 30,086
Menos – Valor razonable de los activos del plan	26,453	24,149	21,723
Déficit	\$ 9,331	\$ 8,104	\$ 8,363
Ajustes por experiencia sobre los pasivos del plan y pérdida actuarial	\$ 630	\$ (393)	\$ 499
Ajustes por experiencia sobre los activos del plan	\$ 277	\$ (1,402)	\$ 1,316

Planes de Pensiones Multipatronales ("PPM")

La Entidad participa en planes de contribución definida denominados PPM. Un PPM es un fondo en el cual varios patrones no relacionados, realizan pagos para fundear beneficios al retiro de empleados sindicalizados inscritos al plan. Originalmente se constituyeron con la intención de facilitar la movilidad de empleados entre empresas de la misma industria

conservando los beneficios por pensiones. Estos fondos son administrados y controlados por fideicomisos supervisados tanto por representantes de los patrones, como de los empleados beneficiados. BBU participa actualmente en 32 PPM.

A menos que la Entidad determine que la probabilidad de que salga del PPM sea alta, estos son reconocidos como planes de contribución definida, ya que la Entidad no cuenta con información suficiente para preparar los cálculos relativos, debido a la naturaleza colectiva de los planes y la participación limitada en la administración por parte de la Entidad. La responsabilidad de la Entidad para realizar contribuciones al plan es establecida en los contratos colectivos.

Las contribuciones a los PPM durante los años terminados el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, ascendieron a \$2,308, \$1,663 y \$1,640, respectivamente. Se espera contribuir \$2,399 en el 2017. Las contribuciones anuales se cargan a resultados.

En el evento de que otros patrones salgan del PPM en el que participa la Entidad, sin satisfacer su pasivo de salida, el monto no cubierto será distribuido entre el resto de los patrones activos. Generalmente, la distribución del pasivo por la salida del plan corresponde a la relación entre las aportaciones de la Entidad al plan y la relación de las contribuciones de los otros participantes al plan.

Cuando se determina que la salida de la Entidad de un PPM es muy probable que suceda, se reconoce una provisión por el valor presente de las salidas de efectivo futuras estimadas, descontadas a la tasa actual. Adicional a la provisión reconocida por la salida probable de un PPM, la Entidad ha reconocido un pasivo por la salida de dos PPM, de los cuales ya se tiene un contrato de salida. El total de los PPM se reconoce en el saldo de beneficios a empleados.

La provisión por PPM corresponde principalmente a la intención de salir de un plan.

Durante 2016, 2015 y 2014, la Entidad registró en resultados una provisión para actualizar el pasivo de los planes de pensiones multipatronales por \$118, \$359 y \$2,022, respectivamente.

Los pasivos que ya han sido registrados por concepto de PPM sufren una actualización anual derivado de cambios en salarios, antigüedades y mezcla de empleados en el plan, las cuales se registran en los resultados del año en adición a los montos que son contribuidos en los diferentes PPM.

La Entidad ha provisionado \$17,394, que representa el costo de salida estimado de algunos planes. La Entidad no ha realizado provisiones de los planes de los cuales no tiene intención de salir.

Previsión social EUA

La Entidad tiene establecido un plan de beneficios de previsión social posteriores al retiro que califica como plan de contribuciones definidas. Los montos correspondientes a este pasivo se registran en resultados cuando se incurren. Estas obligaciones se clasifican a corto y largo plazo y sus montos incluidos en el estado de posición financiera son:

	2016	2015	2014
Previsión social:			
Corto plazo (a)	\$ 552	\$ 505	\$ 471
Largo plazo	3,469	2,598	2,104
	\$ 4,021	\$ 3,103	\$ 2,575

(a) Incluido en Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados.

16. Capital contable

El capital contable al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, se integra como sigue:

	Número de acciones	Importe
Capital fijo		
Serie A	4,703,200,000	\$ 4,227
Total	4,703,200,000	\$ 4,227

El capital social está íntegramente suscrito y pagado y corresponde a la parte fija del capital social, representado por acciones de la Serie "A". La parte variable del capital nunca podrá exceder de diez veces el importe del capital mínimo fijo sin derecho a retiro y estará representada por acciones de la Serie "B", ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y/o por acciones de voto limitado, nominativas, sin expresión de valor nominal, las cuales serán denominadas con el nombre de la Serie

que determine su emisión. En ningún momento las acciones de voto limitado podrán representar más del 25% del capital social.

- i. En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 15 de abril de 2016 se decretó el pago de dividendos por \$1,129 es decir, \$0.24 centavos por cada una de las acciones representativas del capital social, provenientes de la cuenta de utilidad fiscal neta, los cuales fueron pagados en efectivo el 27 de abril de 2016.
- ii. Se establece un Impuesto Sobre la Renta adicional, sobre dividendos pagados del 10% cuando los mismos sean distribuidos a personas físicas y residentes en el extranjero. El Impuesto Sobre la Renta se paga vía retención y es un pago definitivo a cargo del accionista. En el caso de extranjeros se podrán aplicar tratados para evitar la doble tributación. Este impuesto será aplicable por la distribución de utilidades generadas a partir del 2015.
- iii. Las utilidades retenidas incluyen la reserva legal. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, de las utilidades netas del ejercicio debe separarse un 5% como mínimo para formar la reserva legal, hasta que su importe ascienda al 20% del capital social a valor nominal. La reserva legal puede capitalizarse, pero no debe repartirse a menos que se disuelva la sociedad, y debe ser reconstituida cuando disminuya por cualquier motivo. Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, su importe a valor nominal asciende a \$500.
- iv. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el impuesto sobre la renta sobre dividendos a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el impuesto sobre la renta del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.
- v. Los saldos de las cuentas fiscales del capital contable al 31 de diciembre son:

	2016	2015	2014
Cuenta de capital de aportación	\$ 30,515	\$ 29,338	\$ 28,464
Cuenta de utilidad fiscal neta	51,480	42,372	37,174
Total	\$ 81,995	\$ 71,710	\$ 65,638

17. Transacciones y saldos con partes relacionadas

Los saldos y transacciones entre Grupo Bimbo y sus subsidiarias, las cuales son partes relacionadas de Grupo Bimbo, han sido eliminados en la consolidación y no se revelan en esta nota. Más adelante se detallan las transacciones entre la Entidad y otras partes relacionadas.

a. Transacciones comerciales

Las operaciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de sus operaciones, fueron como sigue:

	2016	2015	2014
Egresos por compras de:			
Materias primas			
Beta San Miguel, S.A. de C.V.	\$ 1,619	\$ 1,030	\$ 429
Frexport, S.A. de C.V.	798	661	592
Industrial Molinera Monserrat, S.A. de C.V.	313	300	385
Ovoplus del Centro, S.A. de C.V.	—	26	320
Makymat, S.A. de C.V.	41	—	—
Paniplus, S.A. de C.V.	—	—	57
Productos terminados			
Fábrica de Galletas			
La Moderna, S.A. de C.V.	\$ 629	\$ 537	\$ 517
Mundo Dulce, S.A. de C.V.	814	716	624
Pan-Glo de México, S. de R.L. de C.V.	138	48	48
Papelería, uniformes y otros			
Efform, S.A. de C.V.	\$ 159	\$ 163	\$ 156
Galerías Louis C Morton, S.A. de C.V.	9	8	4
Marhnos Inmobiliaria, S.A.	—	—	29
Proarce, S.A. de C.V.	60	123	123
Uniformes y Equipo Industrial, S.A. de C.V.	132	103	69
Servicios financieros			
Fin Común Servicios Financieros, S.A. de C.V.	634	\$ 464	\$ 456

Las ventas y las compras se realizaron al precio de mercado, para reflejar la cantidad de bienes comprados y las relaciones entre las partes.

Los importes pendientes no están garantizados y se liquidarán en efectivo. No se han otorgado ni recibido garantías. No se ha reconocido ningún gasto en el periodo actual ni en periodos anteriores con respecto a cuentas incobrables o cuentas de cobro dudoso relacionados con los importes adeudados por partes relacionadas.

b. Cuentas por pagar a partes relacionadas

Los saldos netos por pagar a partes relacionadas son:

	2016	2015	2014
Beta San Miguel, S. A. de C. V.	\$ 479	\$ 190	\$ 326
Efform, S. A. de C. V.	33	31	41
Fábrica de Galletas			
La Moderna, S. A. de C. V.	67	53	65
Frexport, S. A. de C. V.	128	13	116
Industrial Molinera			
Montserrat, S. A. de C. V.	11	6	34
Makymat, S. A. de C. V.	13	—	4
Mundo Dulce, S.A. de C.V.	63	48	48
Ovoplus del Centro, S. A. de C. V.	—	—	7
Pan-Glo de México, S. de R. L. de C. V.	11	10	14
Proarce, S. A. de C. V.	22	9	47
Fin Común Servicios			
Financieros, S.A. de C.V.	—	8	8
Uniformes y Equipo			
Industrial, S. A. de C. V.	25	22	21
Otros	1	11	58
	\$ 853	\$ 401	\$ 789

c. Compensación del personal clave de la administración

La compensación a la administración y otros miembros clave de la administración durante el año fue la siguiente:

	2016	2015	2014
Beneficios a corto plazo (sueldos, bonos, previsión social, etc.)	\$ 783	\$ 601	\$ 409
Beneficios posteriores al retiro (pensiones, beneficios médicos)	607	653	576
Bonos	—	—	103
	\$ 1,390	\$ 1,254	\$ 1,088

La compensación de la administración y ejecutivos clave es determinada por el comité de compensación con base en el rendimiento de los individuos y las tendencias del mercado.

18. Impuestos a la utilidad

Impuestos a la utilidad en México –

Las entidades mexicanas están sujetas al ISR.

ISR – La tasa es 30% para 2016, 2015 y 2014 y años posteriores.

Impuestos a la utilidad en otros países –

Las Entidades subsidiarias establecidas en el extranjero, calculan el ISR sobre los resultados individuales de cada subsidiaria y de acuerdo con los regímenes específicos de cada país. EUA cuenta con una autorización para la presentación de una declaración de ISR Consolidada. España cuenta con autorización para la presentación de una declaración del Impuesto Sobre la Renta Consolidada desde el ejercicio 2013.

Cada compañía calcula y paga bajo el supuesto de entidades legales individuales. La declaración anual de impuestos se presenta dentro de los seis meses siguientes al término del ejercicio fiscal; adicionalmente las compañías deben enterar pagos provisionales mensuales durante dicho ejercicio fiscal.

Las tasas fiscales aplicables en los principales países donde opera la Entidad y el período en el cual pueden aplicarse las pérdidas fiscales son como sigue:

	Tasa legal (%)			Años de vencimiento para pérdidas fiscales
	2016	2015	2014	
Argentina	35	35	35	5 (a)
Brasil	34	34	34	(b)
Canadá	15 (c)	15 (c)	15	20
España	25 (d)	28 (d)	30	(e)
EUA	35 (f)	35 (f)	35	20
México	30	30	30	10

Las pérdidas fiscales causadas por la Entidad son principalmente en EUA, México, Brasil y España.

- Pérdidas en ventas de acciones, cuotas u otras participaciones sociales derivados, pueden ser amortizadas solo contra ingresos de la misma naturaleza. Las pérdidas de fuente extranjera sólo pueden ser amortizadas con ingresos de fuente extranjera.
- Las pérdidas fiscales pueden amortizarse indefinidamente, pero sólo puede compensarse en cada año hasta el 30% de la utilidad fiscal neta de cada año.
- La tasa corporativa de impuesto sobre la renta es una combinación de la tasa federal, que es del 15%, y de las tasas estatales (provincias) donde se tenga un establecimiento permanente. Las tasas estatales varían del 10% al 16%, por lo que la tasa combinada puede variar del 25% al 31%.
- En noviembre de 2014 se aprobó modificar la tasa de impuesto al 28% para 2015 y al 25% para los años posteriores.

e) Las pérdidas fiscales no tienen vencimiento, pero su aplicación se limita a una porción de la utilidad fiscal neta del año, como sigue: 50% – 25% en 2015, 60% en 2016 y 70% a partir de 2017.

f) A este porcentaje debe sumarse el impuesto estatal, el cual varía en cada estado de la Unión Americana. La tasa legal ponderada para la Entidad en diciembre de 2016, 2015 y 2014 fue de 33.4%, 37.75% y 38.8%, respectivamente.

Las operaciones en Estados Unidos, Canadá, Argentina, Colombia, Guatemala, Panamá, Honduras, Nicaragua y Ecuador están sujetas a pagos mínimos de ISR.

Integración de provisión, tasa efectiva y efectos diferidos

a. Los impuestos a la utilidad consolidados de la Entidad se integran como sigue:

	2016	2015	2014
ISR:			
Causado	\$ 4,703	\$ 3,884	\$ 3,921
Diferido	2,142	179	(966)
	\$ 6,845	\$ 4,063	\$ 2,955

b. La conciliación de la tasa legal del ISR en México y la tasa efectiva expresada, como un porcentaje de la utilidad antes de impuestos a la utilidad por los años terminados el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 es como sigue:

	2016	2015	2014
Utilidad antes de impuestos	\$ 13,613	\$ 9,978	\$ 6,986
Tasa legal	30%	30%	30%
ISR a la tasa legal	4,084	2,993	2,096
Más (menos) efecto de impuestos de las siguientes partidas:			
Efectos inflacionarios de cuentas monetarias de balance y de resultados	209	246	524

	2016	2015	2014
Gastos no deducibles, ingresos no acumulables y otros	967	575	390
Diferencia en tasas y moneda de subsidiarias en distintas jurisdicciones fiscales	156	(106)	(286)
Efectos en los valores fiscales de propiedades, planta y equipo	(130)	(137)	(131)
Participación en resultados de asociadas	(37)	(14)	18
Pérdidas fiscales amortizables no reconocidas	1,596	506	344
ISR reconocido en resultados	\$ 6,845	\$ 4,063	\$ 2,955
Tasa efectiva	50.3%	40.7%	42.3%

Para la determinación del ISR diferido al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, las entidades aplicaron a las diferencias temporales las tasas aplicables de acuerdo a su fecha estimada de reversión.

De manera conservadora algunas empresas que tienen pérdidas fiscales no reconocieron el impuesto diferido activo de dichas pérdidas en función de que, además de estar vigentes, se requiere contar con antecedentes de resultados fiscales positivos, así como proyecciones que permitan estimar el tiempo de recuperación de dichas pérdidas fiscales. Los beneficios no reconocidos por dichas pérdidas fueron \$8,301 en 2016, \$3,007 en 2015 y \$3,524 en 2014.

Los principales conceptos que originan el impuesto a la utilidad diferido al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2015	Efectos en resultados	Efecto resultado integral	Efecto de conversión	Adquisición de negocios	31 de diciembre de 2016
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (335)	\$ (67)	\$ —	\$ —	\$ —	\$ (402)
Inventarios y anticipos	(33)	(29)	—	—	—	(62)
Propiedades, planta y equipo	4,367	1,893	—	—	—	6,260
Activos intangibles y otros activos	9,928	2,563	—	—	—	12,491
Otras estimaciones y provisiones	(13,396)	(1,791)	(263)	—	—	(15,450)
PTU causada	(313)	(22)	—	—	—	(335)
Pérdidas fiscales por amortizar	(7,962)	314	—	—	—	(7,648)
Cobertura económica neta	—	115	(115)	—	—	—
Otras partidas	398	(834)	230	525	—	319
Total (activo) pasivo, neto	\$ (7,346)	\$ 2,142	\$ (148)	\$ 525	\$ —	\$ (4,827)

	31 de diciembre de 2014	Efectos en resultados	Efecto resultado integral	Efecto de conversión	Adquisición de negocios	31 de diciembre de 2015
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (321)	\$ (14)	\$ —	\$ —	\$ —	\$ (335)
Inventarios y anticipos	(12)	(21)	—	—	—	(33)
Propiedades, planta y equipo	4,460	(349)	—	—	256	4,367
Activos intangibles y otros activos	8,317	1,436	—	—	175	9,928
Otras estimaciones y provisiones	(12,614)	(1,033)	315	—	(64)	(13,396)
PTU causada	(318)	5	—	—	—	(313)
Pérdidas fiscales por amortizar	(5,444)	(2,518)	—	—	—	(7,962)
Cobertura económica neta	—	2,121	(2,121)	—	—	—
Otras partidas	603	552	(345)	(412)	—	398
Total (activo) pasivo, neto	\$ (5,329)	\$ 179	\$ (2,151)	\$ (412)	\$ 367	\$ (7,346)

	31 de diciembre de 2013	Efectos en resultados	Efecto resultado integral	Efecto de conversión	Adquisición de negocios	31 de diciembre de 2014
Estimación para cuentas de cobro dudoso	\$ (317)	\$ (4)	\$ —	\$ —	\$ —	\$ (321)
Inventarios y anticipos	230	(241)	—	—	(1)	(12)
Propiedades, planta y equipo	3,627	328	—	—	505	4,460
Activos intangibles y otros activos	5,493	969	—	—	1,855	8,317
Otras estimaciones y provisiones	(9,999)	(1,992)	(430)	—	(193)	(12,614)
PTU causada	(246)	(72)	—	—	—	(318)
Pérdidas fiscales por amortizar	(3,152)	(2,009)	—	—	(283)	(5,444)
Cobertura económica neta	—	1,649	(1,649)	—	—	—
Otras partidas	519	406	(33)	(289)	—	603
Total (activo) pasivo, neto	\$ (3,845)	\$ (966)	\$ (2,112)	\$ (289)	\$ 1,883	\$ (5,329)

Los activos y pasivos de impuesto a la utilidad diferido se presentan por separado en el estado de posición financiera, ya que corresponden a diferentes entidades gravadas y autoridades tributarias y son como sigue:

	2016	2015	2014
Impuesto a la utilidad diferido activo	\$ (9,779)	\$ (10,705)	\$ (8,709)
Impuesto a la utilidad diferido pasivo	4,952	3,359	3,380
Total activo, neto	\$ (4,827)	\$ (7,346)	\$ (5,329)

Al 31 de diciembre de 2016, las pérdidas fiscales pendientes de amortizar para efectos del ISR, tienen los siguientes vencimientos:

Años	Importe
2017	\$ 378
2018	413
2019	412
2020	559
2021	1,662
2022	103
2023	296
2024	5,918
2025	8,302
2026	11,106
2027 y posteriores	22,187
	51,336
Pérdidas fiscales no reconocidas	(27,203)
Total	\$ 24,133

19. Costos y gastos por naturaleza

El costo de ventas y los gastos de distribución, venta, administración y otros gastos generales que se presentan en el estado consolidado de resultados se integra como sigue:

	2016	2015	2014
<i>Costo de ventas</i>			
Materia prima y otros gastos de fábrica	\$ 107,238	\$ 95,008	\$ 82,391
Fletes, combustibles y mantenimiento	3,800	3,053	2,527
Depreciaciones	4,960	4,360	3,380
	\$ 115,998	\$ 102,421	\$ 88,298

	2016	2015	2014
<i>Gastos de distribución, venta, administración y otros gastos</i>			
Sueldos y prestaciones	\$ 54,363	\$ 41,229	\$ 36,674
Depreciaciones	2,330	2,078	2,028
Fletes, combustibles y mantenimiento	8,627	5,660	4,415
Servicios profesionales y consultorías	18,324	13,358	10,098
Publicidad y gastos promocionales	9,738	7,935	6,951
Otros	24,677	32,384	28,277
	\$ 118,059	\$ 102,644	\$ 88,443

20. Otros gastos

Se integra como sigue:

	2016	2015	2014
Estímulos fiscales	\$ (26)	\$ (78)	\$ (3)
(Utilidad) pérdida en venta			
de propiedades, planta y equipo	(302)	124	330
Deterioro de crédito mercantil	575	991	–
Deterioro de marcas y derechos			
de distribución	613	430	166
Deterioro de activo fijo	–	418	–
Recuperación siniestros	(111)	–	(8)
Provisión para actualizar el pasivo			
de los planes de pensiones			
multipatronales	473	359	2,022
Otros	1,014	(76)	370
	\$ 2,236	\$ 2,168	\$ 2,877

21. Compromisos

Garantías y/o avales

- Grupo Bimbo, S. A. B. de C. V., junto con algunas de sus compañías subsidiarias, ha garantizado a través de cartas de crédito ciertas obligaciones ordinarias, así como algunos riesgos contingentes asociados a obligaciones laborales de algunas de sus compañías subsidiarias. El valor de dichas cartas de crédito al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, asciende a 366, 344 y 270 millones de dólares estadounidenses, respectivamente.
- La Entidad ha firmado contratos de autoabastecimiento de energía en México que la comprometen a adquirir ciertas cantidades de energía renovable por un periodo de 18 años a un precio pactado que se actualiza por factores derivados del INPC,

durante los primeros 15 años. Aún y cuando los contratos tienen características de un instrumento financiero derivado, califican para la excepción de contabilizarlos como tal, dado que son para autoconsumo, por lo cual se registran en los estados financieros consolidados conforme se incurren los consumos de energía. El compromiso de compra de energía para 2017 se estima en \$313 monto que ajustado por inflación corresponde al compromiso anual de los 14 años remanentes del contrato.

Compromisos por arrendamiento

La Entidad tiene compromisos a largo plazo por arrendamiento operativo, principalmente por las instalaciones que utiliza para la producción, distribución y venta de sus productos, los cuales van de los 3 a los 14 años, con opción a renovación de 1 a 5 años. Algunos arrendamientos requieren que la Entidad pague todos los gastos asociados, tales como impuestos, mantenimiento y seguros durante el término de los contratos. La Entidad incurrió en gastos por arrendamiento en los años terminados el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 por \$4,861, \$4,136 y \$3,485, respectivamente. El total de los compromisos por arrendamientos es como sigue:

Años	Arrendamientos operativos	Arrendamientos financieros contratados por EEs
2017	\$ 3,613	\$ 855
2018	2,808	745
2019	2,254	618
2020	1,731	443
2021	1,337	249
2022 y posteriores	3,304	93
Total de pagos mínimos de arrendamiento	15,047	3,003
Montos que representan interés	–	562
Valor presente de los pagos mínimos de arrendamientos	\$ 15,047	\$ 2,441

22. Contingencias

Existen algunas contingencias por juicios de distinta naturaleza que surgen del curso normal de las operaciones de la Entidad, que la administración ha evaluado como remotos, posibles y probables. De acuerdo a esta evaluación, la Entidad ha registrado en el rubro de otros pasivos a largo plazo los siguientes montos generados principalmente en OLA:

Tipo	Importe
Laboral	\$ 402
Fiscal	735
Civil	40
Otros	365
Total	\$ 1,542

Aquellas contingencias en las que la administración espera que no sea probable utilizar los recursos futuros para pagar sus obligaciones o que no se espera tengan un efecto significativo para la Entidad, no son provisionadas en tanto no se cuente con información completa que permita considerar el reconocimiento de un pasivo.

A continuación se presentan los principales datos por área geográfica en las que opera la Entidad por los años terminados el 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014:

	2016						Total
	México	EUA y Canadá	OLA	Europa	Eliminaciones de consolidación		
Ventas netas	\$ 82,386	\$ 135,219	\$ 29,100	\$ 11,676	\$ (6,240)	\$ 252,141	
Utilidad de Operación (*)	\$ 12,949	\$ 7,161	\$ (2,453)	\$ (159)	\$ 586	\$ 18,084	
Depreciación, amortización, deterioro y otras partidas virtuales	\$ 2,437	\$ 5,572	\$ 2,733	\$ 472	\$ —	\$ 11,214	
UAFIDA (*)(**)	\$ 15,386	\$ 12,733	\$ 280	\$ 313	\$ 586	\$ 29,298	
Utilidad neta – Participación controladora	\$ 6,398	\$ 2,370	\$ (3,596)	\$ (732)	\$ 1,458	\$ 5,898	
Intereses ganados	\$ (459)	\$ (162)	\$ (70)	\$ (133)	\$ 575	\$ (249)	
Intereses a cargo	\$ 4,109	\$ 1,463	\$ 439	\$ 50	\$ (575)	\$ 5,486	
Activos totales	\$ 48,371	\$ 154,417	\$ 27,080	\$ 16,653	\$ (1,356)	\$ 245,165	
Pasivos totales	\$ 99,496	\$ 56,398	\$ 10,535	\$ 5,171	\$ (1,511)	\$ 170,089	

La Entidad garantizó con efectivo un importe de \$316 y ha otorgado garantías de activos fijos por \$676 adicionales para garantizar litigios fiscales en curso en Brasil. El monto embargado en efectivo se presenta dentro de otros activos a largo plazo.

Derivado de la compra de elementos de propiedad, planta y equipo y activos intangibles en Brasil relativos a la marca Firenze, realizada en el 2008, la Entidad está sujeta a embargos fiscales como presunto sucesor de empresas que participan en estas acciones. El tribunal dictó una medida cautelar ordenando la restricción de parte de las cuentas por cobrar de la Entidad por la venta de productos de marca "Firenze". La empresa está defendiendo dicha medida y se espera que este litigio continúe, y se resuelvan en el largo plazo. Debido a la complejidad del litigio, no se ha podido estimar de manera razonable una provisión, por lo que hay una provisión registrada por \$55.

23. Información por segmentos

La información que se reporta a la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación de la Entidad para efectos de asignación de recursos y evaluación del desempeño de los segmentos se enfoca en 4 zonas geográficas: México, EUA y Canadá, OLA y Europa. Los productos fuente de los ingresos de los segmentos consisten en pan (todos los segmentos) y confitería (México y EUA únicamente).

	2015					Total
	México	EUA y Canadá	OLA	Europa	Eliminaciones de consolidación	
Ventas netas	\$ 76,295	\$ 116,399	\$ 24,272	\$ 7,560	\$ (5,340)	\$ 219,186
Utilidad de Operación (*)	\$ 10,920	\$ 5,024	\$ (1,310)	\$ (601)	\$ 88	\$ 14,121
Depreciación, amortización, deterioro y otras partidas virtuales	\$ 2,511	\$ 4,641	\$ 1,829	\$ 267	\$ –	\$ 9,248
UAFIDA (*)(**)	\$ 13,431	\$ 9,665	\$ 519	\$ (334)	\$ 88	\$ 23,369
Utilidad neta – Participación controladora	\$ 5,497	\$ 1,462	\$ (1,662)	\$ (892)	\$ 766	\$ 5,171
Intereses ganados	\$ (372)	\$ (190)	\$ (30)	\$ (181)	\$ 561	\$ (212)
Intereses a cargo	\$ 3,541	\$ 1,221	\$ 361	\$ 1	\$ (548)	\$ 4,576
Activos totales	\$ 43,020	\$ 130,148	\$ 19,332	\$ 8,253	\$ (1,120)	\$ 199,633
Pasivos totales	\$ 82,868	\$ 45,890	\$ 6,690	\$ 2,881	\$ (555)	\$ 137,774

	2014					Total
	México	EUA y Canadá	OLA	Europa	Eliminaciones de consolidación	
Ventas netas	\$ 72,098	\$ 90,375	\$ 21,931	\$ 6,897	\$ (4,248)	\$ 187,053
Utilidad de Operación (*)	\$ 10,132	\$ 392	\$ 7	\$ (209)	\$ (10)	\$ 10,312
Depreciación, amortización, deterioro y otras partidas virtuales	\$ 1,917	\$ 5,196	\$ 849	\$ 146	\$ –	\$ 8,108
UAFIDA (*)(**)	\$ 12,049	\$ 5,588	\$ 856	\$ (63)	\$ (10)	\$ 18,420
Utilidad neta – Participación controladora	\$ 4,977	\$ (1,011)	\$ (492)	\$ (53)	\$ 97	\$ 3,518
Intereses ganados	\$ (303)	\$ (309)	\$ (34)	\$ (324)	\$ 699	\$ (271)
Intereses a cargo	\$ 3,007	\$ 942	\$ 300	\$ 29	\$ (586)	\$ 3,692
Activos totales	\$ 36,449	\$ 115,427	\$ 20,176	\$ 6,844	\$ (1,135)	\$ 177,761
Pasivos totales	\$ 78,238	\$ 37,935	\$ 5,941	\$ 2,516	\$ (471)	\$ 124,159

(*) No incluye regalías interfiliales

(**) La Entidad determina la UAFIDA como la utilidad de operación, más la depreciación, amortización, deterioro y otras partidas virtuales.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014 las ventas efectuadas a su cliente principal representaron el 13%, 11.8% y 12%, respectivamente, de las ventas netas consolidadas de la Entidad, los cuales corresponden principalmente a las regiones de México y EUA y Canadá. No existen otros clientes cuyas ventas excedan 10% del total de las ventas consolidadas.

24. Aprobación de la emisión de los estados financieros consolidados

Los estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión el 20 de marzo de 2017, por el Lic. Daniel Servitje Montull, Director General de la Entidad y por el Consejo de Administración, consecuentemente estos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la Asamblea de Accionistas de la Entidad, quienes pueden decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

* * * * *

INFORMACIÓN PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS

G4-31



Acciones: Bolsa Mexicana de Valores (BMV)

Clave de Pizarra: BIMBO

Clave de Pizarra ADR Nivel 1 BMBOY



Oficinas Corporativas: Corporativo Bimbo, S.A. de C.V.
Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000
Colonia Peña Blanca Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón, CP 01210
Ciudad de México
+52 55 5268 6600



Relación con Inversionistas: ir@grupobimbo.com

Relaciones Institucionales: responsabilidadsocial.gpobimbo@grupobimbo.com

Contacto en línea: www.grupobimbo.com
twitter.com/Grupo_Bimbo
facebook.com/GrupoBimbo



REPORTE ANUAL INTEGRADO 2016