



**Por el camino** *correcto*

# Desde hace 73 años,

comenzamos un largo viaje para convertirnos en la Empresa de panificación número uno del mundo. En el camino hemos encontrado muchos retos y hoy tenemos el compromiso de cumplir nuestra Visión:

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

**Para alcanzar este objetivo, nos hemos enfocado en hacer las cosas bien.**

Esto significa trabajar de manera eficiente y con la más alta calidad a lo largo de toda nuestra cadena de valor para tener éxito y cumplir nuestras metas.

Con un equipo talentoso de líderes profesionales, **quienes guían a la Empresa a dar los pasos correctos,**

prácticamente hemos alcanzado los objetivos de este viaje, que aún no termina.

**Vamos por el camino correcto,** para construir una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana.

# Contenido

- 6 La Empresa #1 de panificación
- 8 Mensaje a nuestros accionistas
- 10 Relevantes de 2018
- 14 Elaborando la receta correcta
- 14 Cuidando el planeta por el camino correcto
- 26 Nuestras marcas líderes
- 28 Éxito local hacia una expansión global
- 30 Participación en el mercado global
- 34 En el camino correcto para un crecimiento continuo
- 38 Apoyando a nuestras comunidades
- 42 Monitoreando nuestro progreso
- 48 Alcanzamos cifras récord en 2018
- 50 Desempeño financiero
- 54 Consejo de Administración y Comité Directivo
- 56 Informe del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias
- 60 Información para grupos de interés



# Hoy somos

*un jugador  
global*  
EN LA  
INDUSTRIA  
DE LA  
PANIFICACIÓN

Somos la empresa de panificación más grande del mundo<sup>1</sup> y un jugador relevante en snacks, generando **\$US 15.0 miles de millones<sup>2</sup> en ventas netas en el 2018.**

Nuestras principales líneas de producción incluyen pan de caja fresco y congelado, bollos, galletas, pastelitos, English muffins, bagels, productos empacados, tortillas, botanas saladas y productos de confitería, entre otros en **32 países** de América, Europa, Asia y África.

Nuestras acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) bajo la clave de pizarra BIMBO y en el mercado extrabursátil de Estados Unidos a través de un programa ADR Nivel 1, bajo la clave de pizarra BMBOY.

<sup>1</sup> Fuente: GlobalData a 2017

<sup>2</sup> Convertido al tipo de cambio promedio del 2018 de Ps. 19.24

# LA EMPRESA #1 DE panificación

**+3.3** millones  
puntos de venta

**+100**  
marcas

**+138,000**  
colaboradores

**+13,000**  
productos

**+1,800**  
centros de venta

**199**  
plantas

**+60,000**  
rutas

**32**  
países



# Mensaje a nuestros accionistas

Estimados accionistas:

A nombre del Consejo de Administración y del equipo de Dirección General, es un gusto reportar un año en el cual **reforzamos nuestra posición de liderazgo** y crecimiento internacional. Dimos pasos firmes hacia nuestra Visión 2020 y fortalecimos nuestra diversificación geográfica, de categorías y de canales.

Alcanzamos **cifras récord** en ventas netas, utilidad bruta, utilidad de operación, UAFIDA ajustada y en el número de puntos de venta atendidos, **incrementando nuestra penetración** en el mercado global visitando regularmente a más de 3.3 millones de clientes. Además, nuestra utilidad neta aumentó 25%, lo cual se tradujo en una mejora en el retorno sobre capital de 90 puntos base.

El incremento que logramos de 7.8% en ventas netas se debió principalmente al buen desempeño que hubo en México y Norteamérica, así como a las adquisiciones de Bimbo QSR, Bays English Muffins y Mankattan.

Recorriendo nuestras regiones, en México nuestros colaboradores hicieron un **excelente trabajo**, logrando crecimientos importantes en todos los canales, categorías y regiones, también introdujimos Bimbo Donuts, nuestro producto líder de pan dulce en España, apalancándonos de nuestra presencia global para continuar impulsando nuestros **mejores productos** alrededor del mundo.

En Norteamérica, el crecimiento de las ventas fue reflejo del fuerte desempeño de la categoría de snacks dulces y salados en Estados Unidos, así como a

la estrategia de aumentos de precios que estamos llevando a cabo, ya que nos encontramos en un entorno de creciente inflación en nuestras principales materias primas, costos laborales, de transporte y energía, lo anterior fue parcialmente contrarrestado por una caída de volúmenes en la categoría de marca privada. Además, las ventas en esta región también se beneficiaron por los excelentes resultados en Canadá, en donde la categoría de pan ha tenido una tendencia positiva.

En Latinoamérica, los resultados sobresalientes en nuestra Organización Latin Centro y de Chile, en donde alcanzamos niveles históricos de ventas y fortalecimos nuestra presencia en el país con la adquisición de Nutra Bien, un jugador líder en la categoría de pan dulce y galletas especiales. Sin embargo, Brasil y Argentina representaron un gran reto, este último causado por las desafiantes condiciones macroeconómicas del país.

Y en nuestra Organización Europa, Asia y África (EAA), nos convertimos en el segundo jugador en China al haber completado la adquisición de Mankattan, posicionándonos dentro de un mercado con un extraordinario potencial de crecimiento. En Iberia, empezamos a ver el beneficio de las sinergias de la integración de Donuts, aunque a un menor ritmo del que esperábamos y en España, requerimos impulsar la categoría de pan dulce hacia una tendencia positiva.

Continuamos **fortaleciendo nuestra estructura financiera**. Logramos nuestro compromiso de desapalancamiento de estar por debajo de tres veces deuda total a UAFIDA ajustada, cerrando el año en 2.8 veces lo cual se debió al fuerte desempeño operativo, a la emisión de \$500 millones de dólares en bonos perpetuos y al prepago de \$123 millones de dólares de nuestra deuda, también mantenemos un perfil de vencimientos cómodo y de largo plazo, con una vida promedio de 10.6 años y en el año ajustamos la mezcla de monedas con el fin de estar más alineados con nuestra generación de flujo de efectivo.

El incremento de 16.2% de la UAFIDA ajustada se debió a los buenos resultados a nivel operativo, incluyendo una **mayor productividad**. Varios factores contribuyeron a este resultado: el cierre de cuatro plantas, la implementación del Programa de Retiro Anticipado y de la reestructura organizacional en Norteamérica y los beneficios del Presupuesto Base Cero. Es importante resaltar las inversiones de capital por aproximadamente \$750 millones de dólares principalmente en aumento de capacidad y automatizaciones en manufactura, logística y distribución para reducir costos.

Nuestro compromiso con la integridad es parte de nuestro ADN, y estamos orgullosos de anunciar que por tercer año consecutivo re-

cibimos el reconocimiento de Ethisphere Institute por ser una de las **empresas más éticas del mundo**.

La seguridad de nuestros colaboradores siempre será nuestra prioridad. Aunque no alcanzamos nuestra meta este año, jamás dejaremos de trabajar en reforzar la disciplina en las operaciones, identificar y eliminar los riesgos, y enfoque en nuestro liderazgo para prevenir accidentes.

En Grupo Bimbo un aspecto importante para poder alimentar a nuestro mundo es nuestro **compromiso con el planeta**. Estamos firmemente comprometidos con los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, así como con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nos convertimos en la primera compañía en México en producir Certificados de Energía Limpia para generación distribuida, lo que contribuirá para alcanzar la meta de México para el 2050 de usar el 50% de energía limpia. También firmamos un acuerdo con Invenergy, la empresa privada más grande de generación de energía renovable en Estados Unidos. Con esto, Grupo Bimbo se convertirá en 75% renovable globalmente, evitando la emisión de 440,000 toneladas de CO<sub>2</sub> por año.

Finalmente, **el 2019 comienza como un año de grandes oportunidades** en el mercado a nivel mundial. Nuestra industria sigue estando altamente fragmentada, nuestra participación de 4.5% en el mercado global y las bajas tasas de penetración de la categoría en los hogares son indicadores de la magnitud del crecimiento futuro. Empezamos también el año con retos, particularmente la incertidumbre, la volatilidad y los recientes cambios políticos y macroeconómicos en mercados como México y Argentina.

Continuaremos enfocados en construir una empresa que **crezca de manera sustentable, impulsando la rentabilidad, acelerando la transformación y apoyando a nuestros colaboradores**. Al tiempo, buscaremos proactivamente oportunidades de invertir en investigación y desarrollo, mejorar el perfil nutricional e innovar en nuestro portafolio de productos y en automatizaciones a lo largo de nuestra cadena de suministro, con miras a lograr alcanzar nuestra **Visión de transformar la industria de la panificación y expandir nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores**.

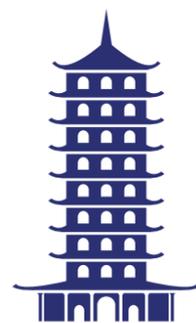
Muchas gracias por su confianza y apoyo.

**Daniel Servitje**  
Presidente del Consejo de Administración y Director General

# RELEVANTES de 2018

 **Alcancamos niveles récord** en ventas netas, utilidad neta, utilidad de operación y UAFIDA ajustada

**Incrementamos nuestra penetración** de mercado a más de 3.3 millones de puntos de venta



Nos convertimos en el **jugador #2 en China**

**Fortalecimos nuestra posición** en China con la adquisición de Mankattan y en Chile **con Nutra Bien**

**Alcancamos nuestro objetivo al cierre del año** de estar por debajo de 3.0x deuda total/UAFIDA ajustada

Crecimiento de **doble dígito** en la utilidad neta mayoritaria

**35 plantas** a nivel global lograron reciclar el 100% de sus residuos, evitando llegar a relleno sanitario

**134 plantas con más del 80% de reciclaje**

Logramos reusar el **91% del agua tratada** en nuestras operaciones en México

El año pasado firmamos el compromiso RE-100, para lograr el **100% de energía eléctrica renovable** en toda la Empresa **en 2025**

**98% de nuestros empaques** en México cuentan con aditivos Oxo-biodegradables 

**100%** de nuestras unidades de negocio realizaron seguimientos médicos a los colaboradores



Tuvimos el honor de recibir el reconocimiento **“Las Compañías más éticas en el mundo”** por parte de *The Ethisphere Institute*

**1er lugar en el ranking de Merco**, como la empresa más responsable en México desde 2014, con una calificación de 10/10 puntos por tercer año consecutivo

**176 proyectos Buen Vecino**

 Lanzamiento de los **Nuevos Lineamientos Nutricionales**

# *Buscando los MEJORES recursos*



# Elaborando la RECETA correcta



## Salud y Bienestar

Nuestro **objetivo de Salud y Bienestar**: Grupo Bimbo como empresa líder de alimentos que **transforma** los hábitos de alimentación de las personas, permitiendo **que cada generación este más sana y mejor nutrida** que la anterior.

En Grupo Bimbo, estamos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, impulsamos iniciativas de salud y bienestar que promueven estilos de vida saludable y la mejora continua en la calidad nutricional de nuestros productos.

### PRODUCTOS

En 2018 fortalecimos nuestro perfil nutricional, a través de cinco nuevos elementos:

1



#### Patrones de consumo

Categoría de consumo diario y ocasional basados en su intención general en la dieta

2



#### Consumidor Objetivo

Valores nutrimentales diarios recomendados diferenciados para niños y adultos

3



#### Niveles de etiquetado limpio

transparencia y etiquetado con ingredientes de fácil interpretación en nuestras recetas

4



#### Perfil nutricional

Balance en nutrimentos positivos y límite en nutrimentos críticos

5



#### Validación externa

Credibilidad a través de metodologías externas válidas y reconocidas

A partir del segundo semestre de 2018, lanzamos los **NUEVOS LINEAMIENTOS NUTRICIONALES**, que nos han permitido evaluar de una manera más exigente nuestro portafolio para garantizar las necesidades de nuestros consumidores.

Este nuevo enfoque evolucionó también nuestra nueva estrategia global de Salud y Bienestar, actualmente basada en tres pilares fundamentales:

### NUEVA ESTRATEGIA GLOBAL DE SALUD Y BIENESTAR

Compromisos

1

#### Despliegue de los Nuevos Lineamientos Nutrimentales

- Productos de consumo diario, deben cumplir con los nuevos lineamientos nutrimentales
- Categorías de consumo ocasional: Contenido mínimo de nutrimentos positivos para promover productos dirigidos a niños: sólo ingredientes amigables en formulaciones.

2

#### Fortalecer nuestro Portafolio en Marcas y productos saludables

- Lograr el 30% del portafolio en productos de salud y bienestar

3

#### Política Global de Nutrición

- Relevancia de los productos industrializados tomando en consideración su aporte nutricional y accesibilidad



### CAPITAL NATURAL (CADENA DE VALOR)

Establecimos el objetivo de desarrollar proyectos para cada área de nuestra cadena global, en todos los países donde tenemos presencia para 2020.

CADENA DE VALOR

95%

de trazabilidad de los principales proveedores de aceite de palma

648

proveedores PyME\* en México en el Programa DESEO / 61% de avance

295

proveedores de materias primas y

50

de empaque cuentan con planes de acción para mejorar su desempeño ambiental en México

18

mejores prácticas promovidas por el programa piloto del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT)

\*Pequeña y Mediana Empresa

**Desarrollando los**

**MEJORES**  
*procesos*



# Cuidando el planeta por el CAMINO correcto

## Planeta



### CAMBIO CLIMÁTICO

Mediante iniciativas relacionadas con la reducción de energía y combustible, trabajamos para alcanzar nuestra meta de mitigar el cambio climático, hacia un sistema energético basado en tecnologías renovables para lograr una reducción del 10% en nuestra huella de carbono para 2020.

**36**

nuevos proyectos de eficiencia energética / 10 plantas en México



Fuimos el Partner of the Year 2019 de ENERGY STAR; 2º año consecutivo en recibir este premio en Estados Unidos



¡Récord por la mayor cantidad de plantas certificadas en un año!



¡Tenemos la mayor cantidad de plantas certificadas en todas las industrias!

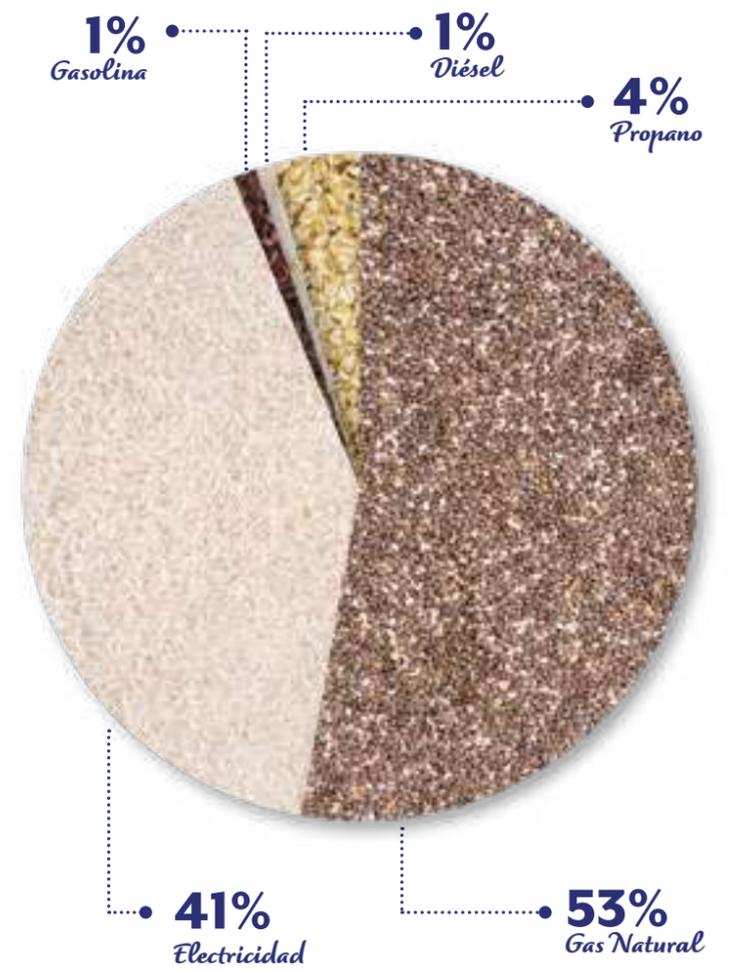


Reconocimiento Certification Award 2018 – a las plantas que son mejores que el 75% del promedio de la industria de la panificación



Reconocimiento Challenge Award 2018 – a las plantas que han mejorado en 10% su intensidad energética dentro de cinco años de la línea base

Emisiones totales en Plantas de Grupo Bimbo **1.05 MM ton CO<sub>2</sub>e**



**+100,000 tons de CO<sub>2</sub>e** evitadas debido al uso de Energía Renovable durante 2018

## HUELLA HÍDRICA

Implementamos nuevas tecnologías en nuestras plantas para alcanzar nuestra meta 2020 de reducir el 30% nuestro consumo de agua.

### CONSUMO

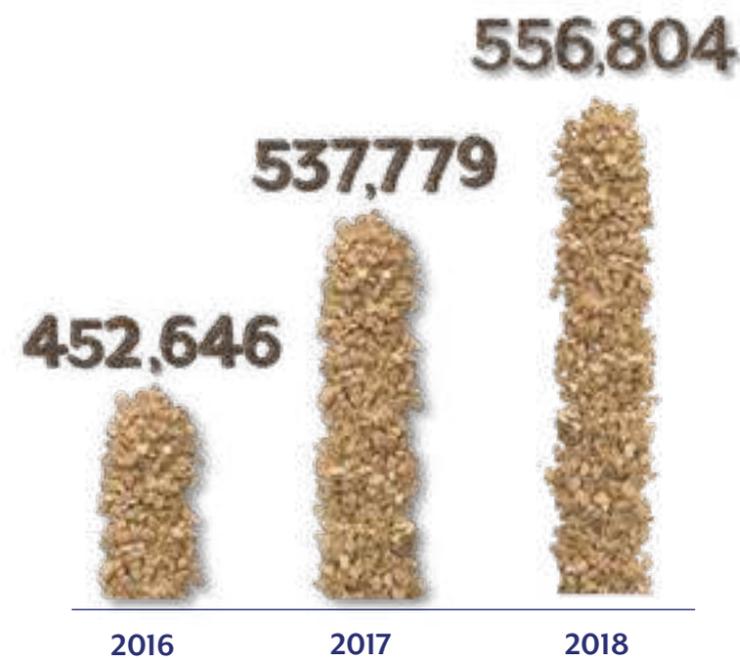
**2%**   
de reducción en el consumo de agua vs. 2017

### REÚSO

**74%**   
agua reusada en 57 STAR\*

**11**   
nuevos STAR en los últimos cinco años

Volumen total de agua tratada y reusada Global m<sup>3</sup>



**57**   
Sistemas de recolección de agua de lluvia = 3,900 m<sup>3</sup>

**228**   
Recicladores de agua en los talleres de vehículos

Todos los vehículos en Brasil se lavan en seco con un producto derivado de la naranja

\* Sistema de Tratamiento de Aguas Residuales

## ENERGÍA RENOVABLE

Continuamos avanzando para lograr nuestro objetivo 2025 de contar el 100% de plantas con energía renovable.

### Bimbo solar

El sistema de energía autosuficiente **más grande** en los **techos de México** y el segundo en **Latinoamérica**.

**24** centros de venta | **7** tiendas El Globo | **2** edificios corporativos

Centro de distribución **Metropolitano**

Somos la **primer empresa en producir Certificados de Energía Limpia** para la generación distribuida en México

### Parque eólico Piedra Larga

proporciona el **90%** de la energía necesaria a las plantas en México

### Parque eólico Santa Rita Este

**100%** de Energía Renovable en las operaciones de Estados Unidos para 2020

**META 2025**  
**100%**  
Energía eléctrica renovable

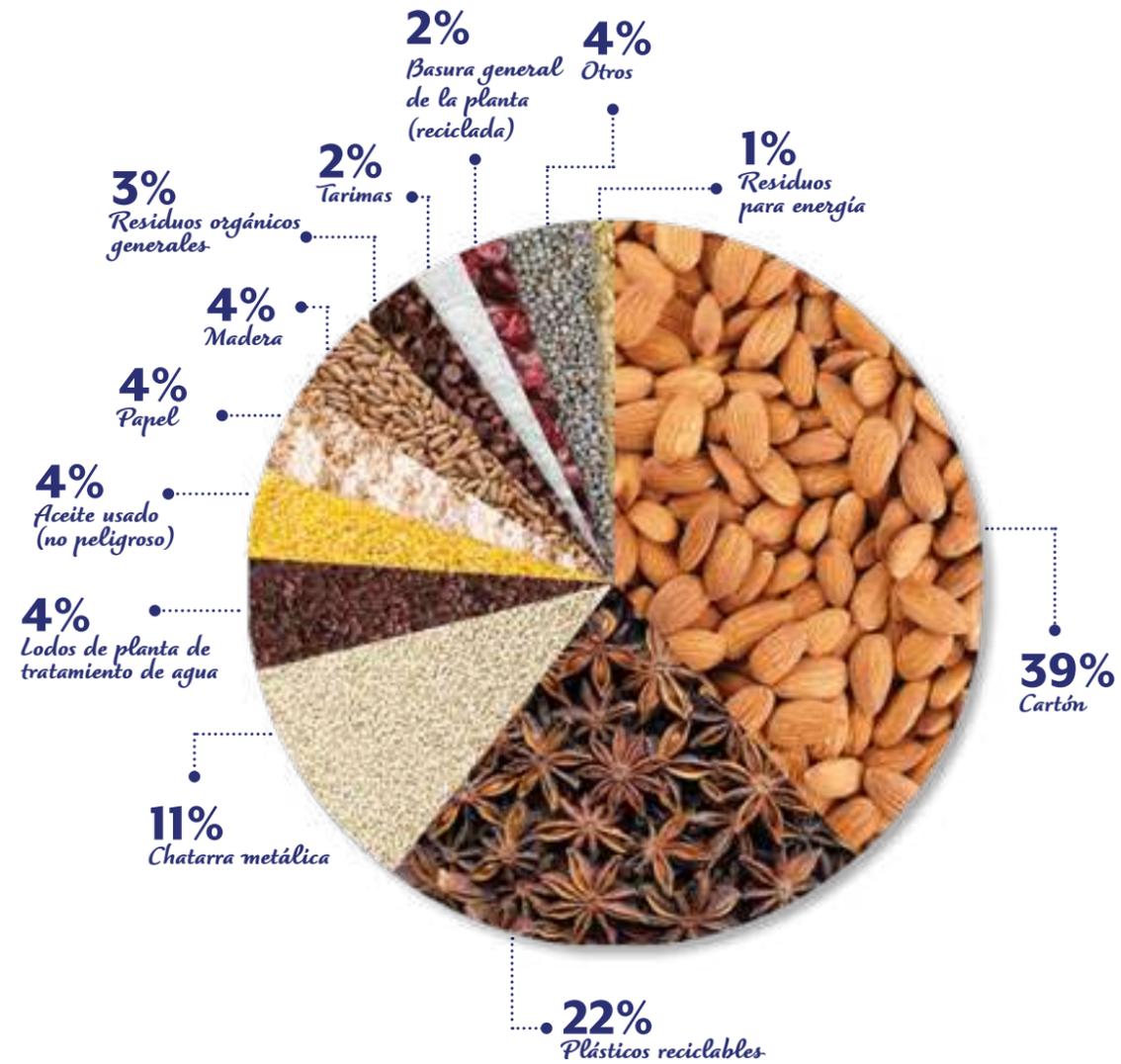
Incrementar en **34%**   
en el consumo a nivel global de Energía Renovable vs. 2017  
596.496 GJ en 2017 vs. 797.920 GJ en 2018



## GESTIÓN DE RESIDUOS

Fomentamos acciones de reducción y reciclaje a lo largo de nuestra cadena de valor para lograr nuestra meta 2020 de 90% de reciclaje en las operaciones y 50% de reducción en los desechos alimenticios en la Empresa.

### Total de Residuos reciclados 534,082 tons



**97%**

de reciclaje en procesos de manufactura



**134**

plantas reciclan el plástico post industrial



**134**

plantas con un porcentaje de reciclaje mayor al 80%



**2.8**

millones de kg de reducción global en el uso de plásticos desde 2010



**98%**

de los productos contienen empaques oxo-biodegradables





# Optimizando *las rutas*



## EFICIENCIA ENERGÉTICA

En Grupo Bimbo contribuimos activamente para mantener un medio ambiente saludable, reduciendo nuestras emisiones y residuos, así como optimizando nuestros medios y recursos para la distribución.

**5,000** tons CO<sub>2</sub>e  
Misma eficiencia, combustibles más limpios



**1,062**

Vehículos con Gas Natural



**106**

Vehículos con Etanol



**620**

Vehículos con Propano

**3%**



de reducción en el consumo total de gasolina para transporte primario vs. 2012  
11.8 GJ en 2012 vs. 11.4 GJ en 2018



**430**

Vehículos Eléctricos

## PREMIOS EN LOGÍSTICA

PREMIOS BBU

Premio BBU Fleet  
Sustainability Award

Ganador del premio  
ACT Expo Fleet Award

Premio Fleet  
Owners 500

MÉXICO

“Transporte Limpio”; reconocimiento otorgado por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) por 8º año consecutivo

# Alcanzando UNA EJECUCIÓN sustentable

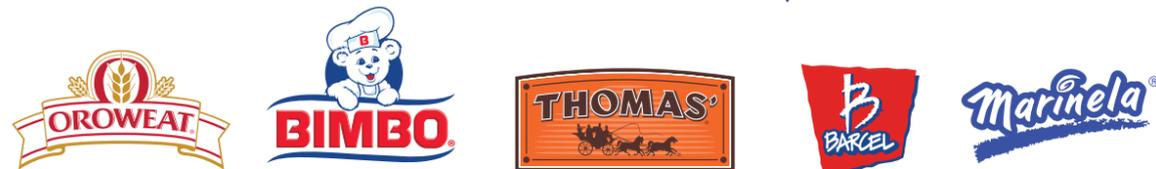


# Nuestras marcas

## LÍDERES



5 marcas  
ventas +US \$1,000 millones



2 marcas  
ventas +US \$500 millones



5 marcas  
ventas +US \$250 millones



10 marcas  
ventas +US \$100 millones



Fuente: Información interna con base en las ventas estimadas por marca durante los últimos 12 meses al 31 de diciembre de 2018

# Éxito local hacia una expansión GLOBAL

## Factores de éxito

- 1**  Escala y diversificación global
- 2**  Eficiencia en la distribución
- 3**  Valor de marca sólido
- 4**  Capacidades de innovación
- 5**  Calidad de producto

### MÉXICO



De MÉXICO a un país

### ESTADOS UNIDOS



De ESTADOS UNIDOS a un país



De ESTADOS UNIDOS a nueve países



De ESTADOS UNIDOS a dos países

### EAA\*



De ESPAÑA a un país



De ESPAÑA a dos países



De ESPAÑA a un país



De CHINA a un país



De CHINA a un país

### LATINOAMÉRICA



De URUGUAY a un país



De COLOMBIA a ocho países



De BRASIL a un país



De ECUADOR a un país



De ECUADOR a un país

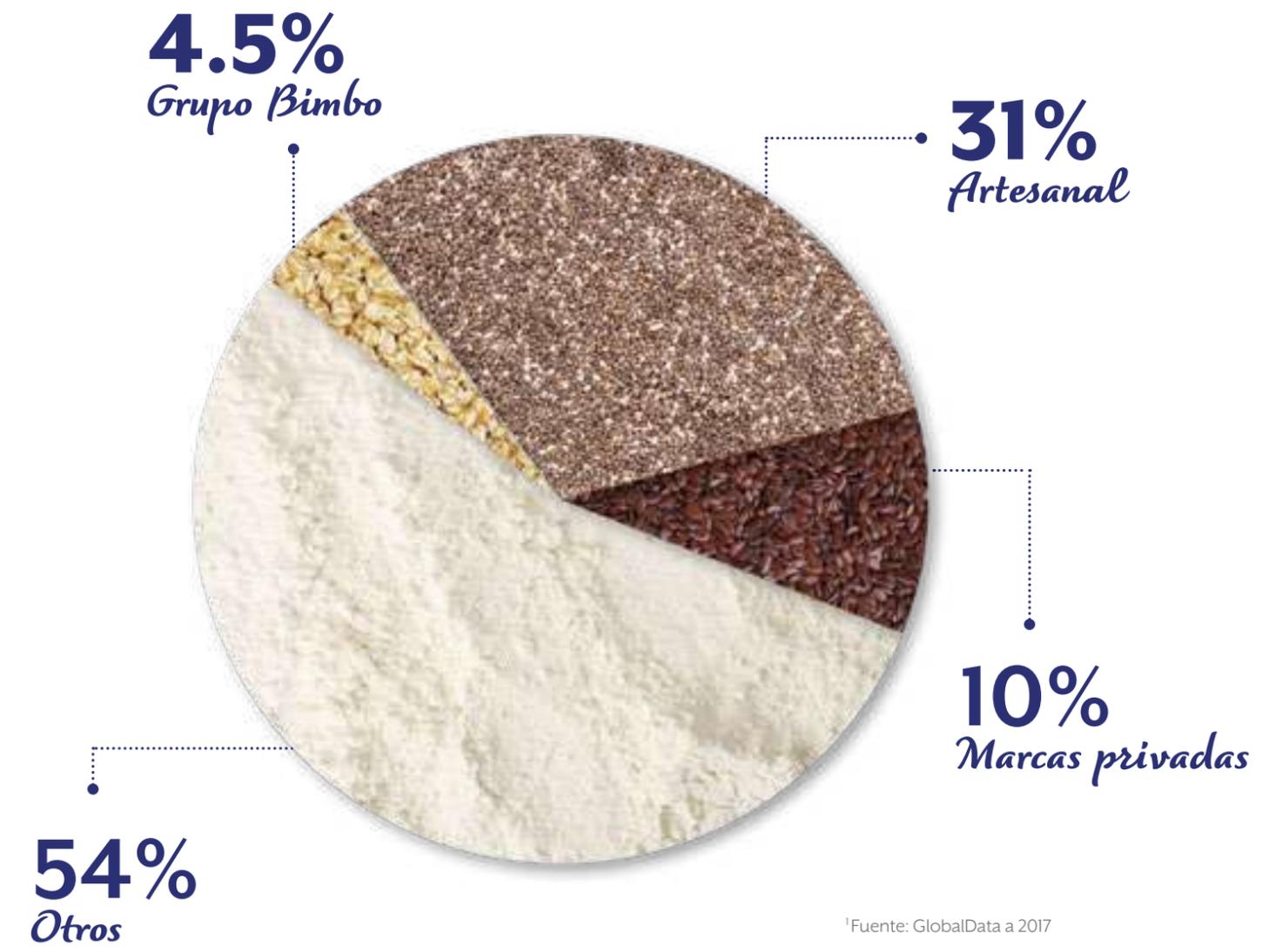
\*EAA: Europa, Asia y África



# 2019

comienza como un año de grandes oportunidades en el mercado a nivel mundial. *Nuestra industria sigue estando altamente fragmentada, nuestra participación de 4.5% en el mercado global* y las bajas tasas de penetración de la categoría en los hogares son indicadores de la magnitud del crecimiento futuro.

## Participación en el mercado global *Industria de US \$426 miles de millones<sup>1</sup>*



<sup>1</sup>Fuente: GlobalData a 2017



***Logrando un***

**CRECIMIENTO**  
*sustentable*

# En el camino correcto para un crecimiento CONTINUO



**Norte-  
américa**

**Ventas: 50%**

- 25,000 colaboradores
- 81 plantas

## ESTADOS UNIDOS

- #1 en la categoría de pan de caja, bollos, *bagels* y *English muffins*
- Marcas regionales fuertes
- BBU completó de manera exitosa el Programa de Separación Voluntaria ("VSP", por sus siglas en inglés), se registró un cargo no monetario de US \$105 millones, con el fin de diseñar una organización más eficiente y una Compañía más productiva.

## CANADÁ

- Líder nacional
- Bimbo Canadá completó una iniciativa de reestructura organizacional que posicionará a la Compañía para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo a través de una estructura más eficiente y competitiva



**Latino-  
américa**

**Ventas: 10%**

- 25,000 colaboradores
- 32 plantas

- #1 en la categoría de pan de caja y bollos
- Completó la adquisición de Nutra Bien, una compañía chilena productora de pan dulce



**México**

**Ventas: 31%**

- 78,000 colaboradores
- 38 plantas

Sólida posición con un amplio y diverso portafolio de productos, que incluye:

Pan de caja, bollos, galletas, pastelitos, botanas saladas, confitería, galletas y galletas saladas

Para satisfacer momentos de consumo, respondiendo a las necesidades de nuestros consumidores



**EAA**

**Ventas: 9%**

- 10,000 colaboradores
- 48 plantas

## IBERIA

- #1 en la categoría de pan de caja

## REINO UNIDO

- #1 en la categoría de *bagels*

## Acelerando y creando nuevos espacios de crecimiento

### CHINA

- Jugador #2 en panificación
- Desde el año 2000, China ha cuadruplicado su participación en la economía mundial\*
- En Asia se encuentran 9 de las 15 economías de más rápido crecimiento\*
- Asia ha incrementado del 15% en 1990 al 35% en 2017 su comercio internacional\*
- Completamos la adquisición de Mankattan, un jugador líder en la industria de la panificación en China

### INDIA

- Jugador #1 en Nueva Delhi
- Gran oportunidad de expansión nacional
- Mercado #3 de mayor consumo para 2025\*
- Para 2030, las cinco ciudades principales de la India serán economías comparables a las de los países de ingreso medio hoy\*

### BIMBO QSR

- Proveedor más grande del mundo
- Presencia global con exposición a los mercados de mayor crecimiento de QSR
- Industria de crecimiento acelerado

\*Fuente: Dominic Barton "Thriving in an Age of Disruption", socio global de Mckinsey & Company



# Buscando el bienestar DE NUESTRAS COMUNIDADES y colaboradores



- 1 FIN DE LA POBREZA
- 2 HAMBRE CERO
- 3 SALUD Y BIENESTAR
- 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD
- 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
- 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES
- 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
- 13 ACCIÓN POR EL CLIMA
- 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES

# Apoyando a nuestras COMUNIDADES



## Comunidades

Como empresa sustentable, en Grupo Bimbo trabajamos a través de nuestro pilar Comunidad para responder a los retos específicos de las comunidades en las que operamos y contribuir a su desarrollo económico y bienestar.

### PROGRAMA DE DONATIVOS

En 2018, a través de donativos económicos y en especie, de la empresa y nuestros colaboradores, apoyamos a 276 organizaciones civiles en beneficio directo de nuestras comunidades.

	Donativos económicos	Donativos de productos	Donativos totales
México	72	41	113
Estados Unidos/ Canadá	34	-	34
Latinoamérica	10	119	129
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>160</b>	<b>276</b>



### PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Gracias a nuestros más de 83,000 voluntarios apoyamos iniciativas de educación, bienestar y medio ambiente de diversas organizaciones civiles.



## DESASTRES NATURALES

Apoyamos a comunidades afectadas por desastres naturales a través de las aportaciones de la Empresa y de nuestros colaboradores.

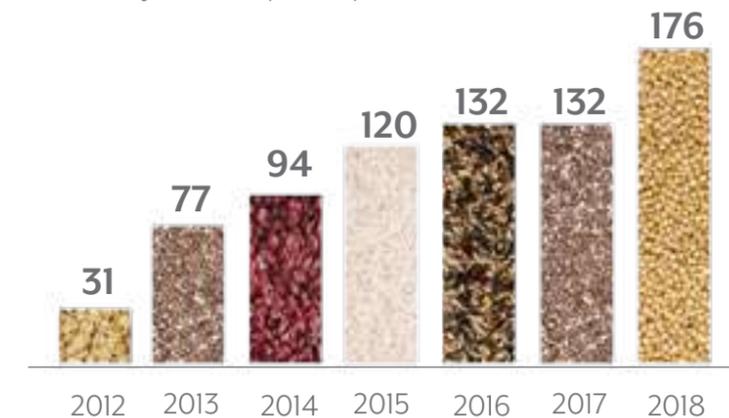
### DONATIVOS ECONÓMICOS (MXN)

	Donativos de producto / equivalente \$	Donativos económicos	Causa
México	\$1,733,536	\$1,018,170	Lluvias
Guatemala	\$641,743	-	Erupción volcánica
Estados Unidos	-	\$528,400	Incendios forestales
<b>Total</b>	<b>\$2,375,279</b>	<b>\$1,546,570</b>	

Donativos totales **\$3,921,849 MXN**

### PROGRAMA BUEN VECINO

Desde 2012, Grupo Bimbo ha contribuido con proyectos para mejorar las áreas aledañas a nuestros centros de trabajo con la participación de nuestros voluntarios.



Plantas / Centros de distribución	Proyectos finalizados 2018
México	91
Estados Unidos y Canadá	44
Latinoamérica <sup>1</sup>	31
Asia <sup>2</sup>	4
Europa	6
<b>Gran total Grupo Bimbo</b>	<b>176</b>

<sup>1</sup> LAC, LAS, Brasil

<sup>2</sup> India y Marruecos



**762** proyectos desde 2012



**176** proyectos en 2018

## LÍNEA COMENTA

Nuestro compromiso para ofrecer las mejores condiciones laborales a nuestros colaboradores y proveedores nos lleva a crear Línea Comenta como una herramienta para reportar áreas de mejora.



## PROGRAMA DE VISITAS A PLANTAS

Valoramos la oportunidad de compartir con nuestros visitantes la calidad de nuestros productos y procesos, así como la promoción de nuestros cuatro pilares de sustentabilidad.



## BIODIVERSIDAD REFORESTAMOS MÉXICO

En 2018, Reforestamos México AC, apoyada por Grupo Bimbo, suma esfuerzos con otras 77 empresas y gobierno para apoyar la conservación de ecosistemas forestales en México.



## PROMOCIÓN DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE

A través de programas como *Global Energy Race* y *Futbolito Bimbo*, respondemos a nuestro compromiso con el bienestar de los consumidores y colaboradores, promoviendo los beneficios de adoptar dietas correctas y actividades físicas diarias.

### GLOBAL ENERGY RACE



**Estados Unidos / Canadá**  
Participantes **11,376**  
Rebanadas de pan **175,296**

**México**  
Participantes **35,899**  
Rebanadas de pan **454,104**

**Latinoamérica**  
Participantes **48,123**  
Rebanadas de pan **633,460**

**EAA**  
Participantes **17,291**  
Rebanadas de pan **217,748**

**Total**  
Participantes **112,778**  
Rebanadas de pan **1,480,608**

### FUTBOLITO BIMBO



# Monitoreando nuestro PROGRESO



## Colaboradores

La **MISIÓN** del Pilar Colaboradores es contribuir al propósito de “Ser una Empresa Sustentable, Altamente Productiva y Plenamente Humana”.

Nuestra **VISIÓN** es liderar con Seguridad y Salud Organizacional Superior, alineados a la mejora continua.

### SEGURIDAD Y SALUD DE LOS COLABORADORES

En Grupo Bimbo consideramos como central el valor a la Persona. Por ello, estamos comprometidos a brindar un ambiente de trabajo seguro y sano, así como a promover una cultura de Seguridad y Bienestar entre nuestros colaboradores, sus familias y las comunidades donde laboramos.

**18%**

de **reducción** en la tasa de accidentes desde 2015 / reducción de más de 400 lesiones en todo Grupo Bimbo



**0** fatalidades por lesiones relacionadas al trabajo y eventos en vialidades

Realizamos acciones que garanticen centros de trabajo saludables e impulsamos a nuestros colaboradores a adoptar estilos de vida saludable.

- **0% azúcar y grasa adicionada**
- **Solo 61 calorías por rebanada**
- **Avalado por la Federación Mexicana de Diabetes**



Colaboradores totales de Grupo Bimbo



**+138,000**



### CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Nuestra plataforma de aprendizaje “GB University” se está consolidando en las diferentes Unidades de Negocio, reflejando un incremento en horas capacitación de 21% vs. 2017.

HORAS DE CAPACITACIÓN ANUAL

Total de horas **1,743,672**



Recibieron una evaluación de desempeño y desarrollo de carrera

### DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

La diversidad e Inclusión es un habilitador fundamental para lograr la Visión 2020. Sus cimientos se encuentran y se expresan en la creencia “Valoramos a la persona”, el Manifiesto del CEO, los Fundamentos y la Política de Diversidad e Inclusión de Grupo Bimbo.



**38,325.2** horas (presenciales) del “Seminario de Diversidad e Inclusión” en 2018



**2,978** colaboradores capacitados en Diversidad e Inclusión



***Impulsando el  
Desempeño***

# "Cerramos el año ROMPIENDO RÉCORD

*en ventas netas, utilidad bruta, utilidad de operación y UAFIDA ajustada, posicionán donos como una empresa con mayor firmeza y eficiencia, que continuará creando valor y sirviendo a nuestros consumidores."*

Daniel Servitje, Presidente del Consejo y Director General

# Alcanzamos cifras récord en 2018

## VENTAS NETAS

(millones de pesos mexicanos)

**+13.4%**

TACC 10 años



**288,266**



## UAFIDA AJUSTADA

(millones de pesos mexicanos)

**+12.4%**

TACC 10 años



**31,705**



# DESEMPEÑO

## Financiero

(millones de pesos mexicanos)

### Ventas Netas

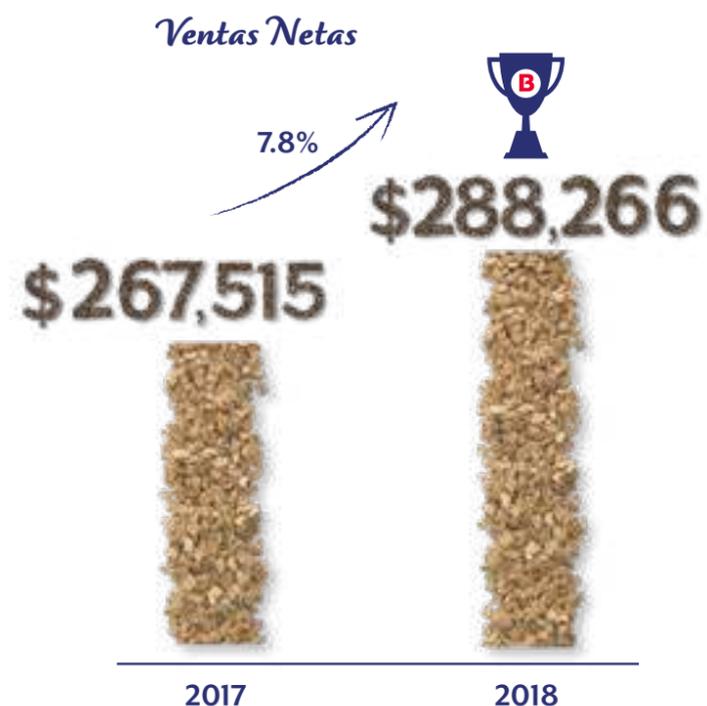
Las ventas netas globales incrementaron 7.8% en el 2018, rompiendo récord primordialmente por buenos resultados en México y Norteamérica, así como, por las adquisiciones completadas en el año.

#### México

Las ventas netas en México crecieron 10.5%, impulsadas principalmente por un aumento de los volúmenes en todos los canales, sobre todo el moderno y en todas las categorías, principalmente pasteles, bollerías y pan dulce, además de nuevos lanzamientos como Takis Zombie y Bimbo Donuts, una introducción transnacional de España. El incremento en el número de clientes atendidos y el buen desempeño de las marcas Bimbo y Marinela contribuyeron a dicho crecimiento.

#### Norteamérica<sup>1</sup>

Las ventas netas incrementaron 4.5%, reflejando un beneficio del tipo de cambio y al crecimiento de aproximadamente 3% en dólares, como resultado del aumento en precios, así como el buen desempeño en marcas estratégicas en Estados Unidos, buenos resultados en Canadá y en la categoría de botanas saladas. Esto fue parcialmente contrarrestado por volúmenes débiles en la categoría de marca privada en Estados Unidos.



<sup>1</sup>La región de Norteamérica incluye los resultados de las operaciones en Estados Unidos y Canadá

<sup>2</sup>La región de Latinoamérica incluye los resultados de las operaciones en Centro y Sudamérica

<sup>3</sup>La región de EAA incluye los resultados de las operaciones en Europa, Asia y África



### Utilidad de Operación



#### Latinoamérica<sup>2</sup>

Las ventas netas disminuyeron 1.4%, primordialmente por difíciles condiciones económicas y el efecto negativo del tipo de cambio principalmente en Brasil, Argentina y Uruguay, la cual fue parcialmente contrarrestado por el buen desempeño en la división de Centroamérica, Colombia y Chile.

#### EAA<sup>3</sup>

Las ventas aumentaron 37.1%, principalmente como resultado de las adquisiciones de Bimbo QSR y Mankattan, así como por el beneficio del tipo de cambio y el buen desempeño en la categoría de pan en Iberia. Sin embargo, la categoría de pan dulce en Iberia tuvo un rendimiento débil.

### Utilidad Bruta

Para el 2018, la utilidad bruta creció 6.8% mientras que el margen se redujo 50 puntos base a 52.9%, causado por mayores costos de ventas en Norteamérica y por una mezcla de negocio distinta en EAA, derivado de la incorporación de los resultados de Bimbo QSR.

### Utilidad de operación

Durante el año completo, la utilidad de operación incrementó 5.9%, mientras que el margen disminuyó ligeramente 10 puntos base, principalmente como reflejo de la iniciativa de VSP implementada en Estados Unidos durante el segundo trimestre.



### UAFIDA ajustada

En 2018, la Compañía alcanzó el nivel más alto de UAFIDA ajustada, la cual totalizó \$31,705 millones de pesos.



<sup>4</sup> UAFIDA Aj. de los últimos doce meses al 31 de diciembre del 2018, excluye los cargos no monetarios relacionados al VSP y a las iniciativas de reestructura organizacional en Canadá y en Estados Unidos.

### Utilidad neta mayoritaria

La utilidad neta mayoritaria acumulada aumentó 25.5% con un crecimiento en el margen de 30 puntos base por el fuerte desempeño operativo y una menor tasa efectiva en comparación con el año anterior, de 41.8% contra 52.6%, esta caída refleja la reforma fiscal en Estados Unidos (conocida como "Tax Cuts and Jobs Act") implementada el 1 de enero del 2018. Esto fue parcialmente contrarrestado por un mayor costo de financiamiento.

La utilidad por acción totalizó \$1.23 contra \$0.98 en el 2017.



### Resultado integral de financiamiento

La Compañía registró un costo de financiamiento de \$6,995 millones en el 2018, comparado con \$5,775 millones del año anterior. El incremento del 22% refleja un mayor nivel de apalancamiento promedio y un incremento en la tasa de interés promedio derivado de la transformación de deuda denominada en dólares canadienses y americanos a pesos mexicanos.

### Estructura Financiera

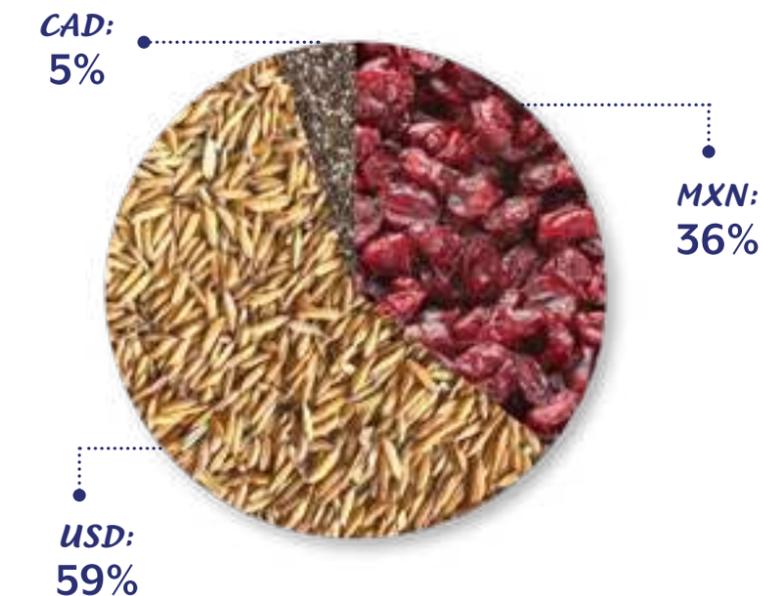
Al 31 de diciembre del 2018, la deuda total fue de \$89,846 millones, en comparación con \$93,432 millones al 31 de diciembre del 2017. La disminución se debió principalmente al prepago de \$123 millones de dólares de la línea de crédito revolving y, en menor medida, a la recompra de aproximadamente \$450 millones de pesos en certificados bursátiles.

El vencimiento promedio de la deuda es de 10.6 años, con un costo promedio de 5.97%. La deuda a largo plazo representa 98.7% del total; 59% de la deuda está denominada en dólares estadounidenses, 36% en pesos mexicanos y 5% en dólares canadienses.

La razón de deuda total a UAFIDA ajustada, excluyendo el cargo de VSP, fue de 2.8 veces en comparación con 3.4 veces al 31 de diciembre de 2017, mientras que la razón de deuda neta a UAFIDA ajustada fue 2.6 veces comparado con 3.2 veces al 31 de diciembre de 2017.

Grupo Bimbo invirtió alrededor de \$1,200 millones de pesos en la recompra de aproximadamente 30 millones de acciones propias.

### Mezcla de monedas



*"La sólida posición financiera y los buenos resultados del año son reflejo del crecimiento en las ventas y la fortaleza de nuestros negocios, como resultado de un periodo de inversiones en reestructuras."*

Diego Gaxiola, Director Global de Administración y Finanzas



# Consejo de Administración y COMITÉ DIRECTIVO

## Consejo de Administración

**Daniel Servitje Montull, Presidente**

Raúl Carlos Obregón del Corral

José Ignacio Mariscal Torroella

Mauricio Jorba Servitje

Luis Jorba Servitje

María Isabel Mata Torrallardona

Nicolás Mariscal Servitje

Javier de Pedro Espínola

Jorge Pedro Jaime Sendra Mata

Jaime Chico Pardo

Estibaliz Laresgoiti Servitje

Ricardo Guajardo Touché\*

Arturo Fernández Pérez\*

Ignacio Pérez Lizaur\*

Edmundo Vallejo Venegas\*

María Luisa Jorda Castro\*

Jaime El Koury\*

Rogelio Rebolledo\*

\*Independiente

## Comité Directivo

**Daniel Servitje Montull**

Presidente del Consejo y Director General

**Javier González Franco**

Director General Adjunto

**Pablo Elizondo Huerta**

Director General Adjunto

**Gabino Gómez Carbajal**

Director General Adjunto

**Rafael Pamias Romero**

Director General Adjunto

**Diego Gaxiola Cuevas**

Director Global Administración y Finanzas

**Raúl Argüelles Díaz González**

Director Global de Personal y Asuntos Corporativos

**Raúl Obregón Servitje**

Director Global de Transformación

**Alfred Penny**

Director General Bimbo Bakeries USA

**Miguel Ángel Espinoza Ramírez**

Director General Bimbo, S.A. de C.V.

**Alejandro Pintado López**

Director General Barcel

## Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

**Edmundo Miguel Vallejo Venegas, Presidente**

Jaime Antonio El Koury

Arturo Fernández Pérez

María Luisa Jorda Castro

Ignacio Pérez Lizaur

## Comité de Evaluación y Resultados

**Raúl Carlos Obregon del Corral, Presidente**

Nicolás Mariscal Servitje

Luis Jorba Servitje

Daniel Javier Servitje Montull

Edmundo Miguel Vallejo Venegas

## Comité de Finanzas y Planeación

**Jose Ignacio Mariscal Torroella, Presidente**

Jaime Chico Pardo

Javier De Pedro Espínola

Ricardo Guajardo Touché

Luis Jorba Servitje

Raúl Obregón del Corral

Rogelio Miguel Rebolledo Rojas

Daniel Javier Servitje Montull

\* Para más información sobre nuestras prácticas de gobierno corporativo, la carrera profesional de los miembros del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo, así como una descripción completa de las responsabilidades de Cada Comité del Consejo de Administración, visite nuestro sitio web.

# Informe del Comité de auditoría y PRÁCTICAS SOCIETARIAS

México, D. F., a 28 de marzo de 2019

## 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 Prácticas Societarias (“el Comité”) en el transcurso del año terminado el 31 de diciembre de 2018. 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 nueve ocasiones en el año, y desahogamos los temas que por disposición legal estamos obligados y llevamos a cabo las actividades que describo enseguida:

### 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 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

2018 fue el primer año en que la firma EY fue responsable de la auditoría externa de la Compañía. Estuvimos en constante contacto con el representante de la firma para dar seguimiento a los asuntos relevantes y conocer las actividades llevadas a cabo para una transición efectiva entre EY y Deloitte (firma saliente) y la Administración de la Compañía. La auditoría de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2018 se encuentra concluida y la opinión fue limpia. La firma es una sola en todos los países en los que la Compañía opera, excepto por las recientes adquisiciones durante 2018 en Chile y el negocio denominado Bimbo QSR en Francia y Corea del Sur, en donde se apoyaron del trabajo de otras firmas, de las cuales el auditor de Bimbo QSR Francia ya reportó el resultado de su revisión con una opinión limpia, y de las otras empresas EY no lo consideró necesario por considerarlas de baja materialidad.

Aprobamos los honorarios correspondientes a estos servicios, incluyendo los relativos a los adicionales por el crecimiento del Gru-

po y otros servicios permitidos. Nos aseguramos que dichos pagos no interfirieran 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.

Revisamos el contenido en tiempo y forma del Comunicado Previo a la emisión del Informe de Auditoría Externa (o Informe de los Auditores Independientes) realizado de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría sobre los estados financieros consolidados de la Compañía al 31 de diciembre de 2018 y por el año terminado en esa fecha, los cuales han sido preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (en lo sucesivo IFRS), que emite el Auditor Externo Independiente de la Compañía y apoderado legal de Mancera, S.C. (o EY México), con el objeto de dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 35 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Entidades y Emisoras Supervisadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que Contraten Servicios de Auditoría Externa de Estados Financieros Básicos (en adelante Disposiciones, Circular Única de Auditores Externos o CUAE).

Por último, evaluamos los servicios que prestó la firma de auditores externos, correspondientes al año 2018 y conocimos oportunamente los estados financieros preliminares.

### AUDITORÍA INTERNA

Revisamos y aprobamos el programa anual de trabajo para el año 2018., 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.

### 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, 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 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 preparar la información financiera 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 IFRS. 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 de 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 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, fuimos informados sobre las medidas correctivas tomadas en cada uno de ellos, encontrándolas satisfactorias.

No juzgamos necesario solicitar el apoyo y 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 relacionadas que requieren de aprobación por el Consejo de Administración por el ejercicio de 2018, así como las operaciones recurrentes que se proyectan celebrar durante el ejercicio de 2019 y que requieren de aprobación por el Consejo de Administración.

#### **EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**

Revisamos y recomendamos al Consejo para su aprobación la evaluación de la gestión y retribución del Director General así como de los directivos que conforman el Comité Ejecutivo para el ejercicio de 2018, previamente revisada y recomendada por el Comité de Evaluación y Resultados

En mi calidad de Presidente del Comité de Auditoría y 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 Vallejo Venegas**  
Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

México, D. F., a 28 de marzo de 2019

#### **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 2018.

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 2018 y por el año terminado en esa fecha.

Atentamente,  


**Edmundo Vallejo Venegas**  
Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

# Información para grupos DE INTERÉS

Bolsa:	<b>Bolsa Mexicana de Valores (BMV)</b>
Clave de pizarra:	<b>BIMBO</b>
Clave de pizarra ADR Nivel I:	<b>BMBOY</b>
Oficinas corporativas:	<b>Corporativo Bimbo, S.A. de C.V.</b> Prolongación Paseo de la Reforma No. 1000 Colonia Peña Blanca Santa Fe Delegación Álvaro Obregón, CP 01210 Ciudad de México <b>+52 55 5268 6600</b>
Contacto relación con inversionistas:	<b>ir@grupobimbo.com</b>
Contacto relaciones institucionales:	<b>sustentabilidad@grupobimbo.com</b>
En línea:	<b>www.grupobimbo.com</b> <b>twitter.com/Grupo_Bimbo</b> <b>facebook.com/GrupoBimbo</b>

Diseño y producción: **milenio3genera**

Este Informe Integrado 2018, tiene la intención de ser un documento resumido. Se puede encontrar el informe anual completo de la empresa, que cumple con los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI, por sus siglas en inglés), en: **www.grupobimbo.com**



FSC



RESUMEN DEL INFORME ANUAL INTEGRADO **2018**