



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



RESUMEN DEL REPORTE ANUAL INTEGRADO 2016

---

# ACERCA DE GRUPO BIMBO

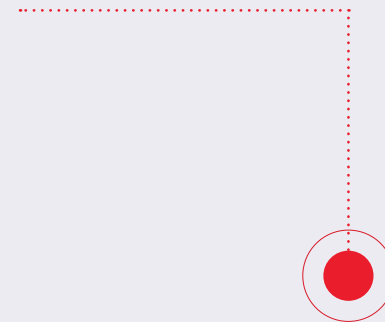
---

Grupo Bimbo es la empresa de panificación más grande del mundo<sup>1</sup> con ventas por US \$13,506 millones<sup>2</sup> 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 de la BMV (IPC), del Índice de Sustentabilidad de la BMV y del FTSE4Good *Emerging Index*.

<sup>1</sup> Fuente: IBISWorld Global Bakery Goods Manufacturing Report, agosto 2016

<sup>2</sup> 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. Refleja el compromiso esencial de nuestros fundadores; crear valor para nuestros grupos de interés actuales y los de generaciones venideras. Se manifiesta en nuestras marcas que perduran, en nuestras operaciones eficientes y de bajo costo, en nuestra cultura de innovación y de mejora continua, pero sobre todo, en nuestra Gente.



# CONTENIDO

4

In Memoriam

5

Relevantes  
del 2016

9

Grupo Bimbo Hoy

12

Mensaje del Presidente del  
Consejo de Administración  
y Director General

17

La Oportunidad: Nuestro  
Mercado e Industria

19

Construir una Empresa  
Sustentable,  
Altamente Productiva  
y Plenamente Humana

23

Análisis de  
Desempeño

28

Reporte del Comité de  
Auditoría y Prácticas  
Societarias

33

Consejo de  
Administración  
y Alta Dirección

34

Información para  
los Grupos de Interés







## 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, incluso en las situaciones más difíciles.

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.

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

Cierre de la adquisición de Panrico 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 Ps. \$8,000 millones con vencimiento en 2026



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



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 BMB0Y



## RELEVANTES DEL 2016



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



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



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)



123 plantas fueron certificadas al cumplir con los estándares de la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI)

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

Nombrada una de las empresas con mayor reputación 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

Consumo de electricidad (kWh/ton)

**231.97**

vs 233.23 en 2015  
reducción del 1%

Consumo de agua (m<sup>3</sup>/ton)

**1.0415**

vs 1.1120 en 2015  
reducción del 6.3%

**56%**

del desperdicio en nuestros procesos  
de producción fueron reciclados

## SOCIAL

Total de colaboradores  
a nivel mundial

**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**

015  
27.3% incremento

Proyectos del 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®

*Entenmann's*<sup>®</sup>






# GRUPO BIMBO HOY

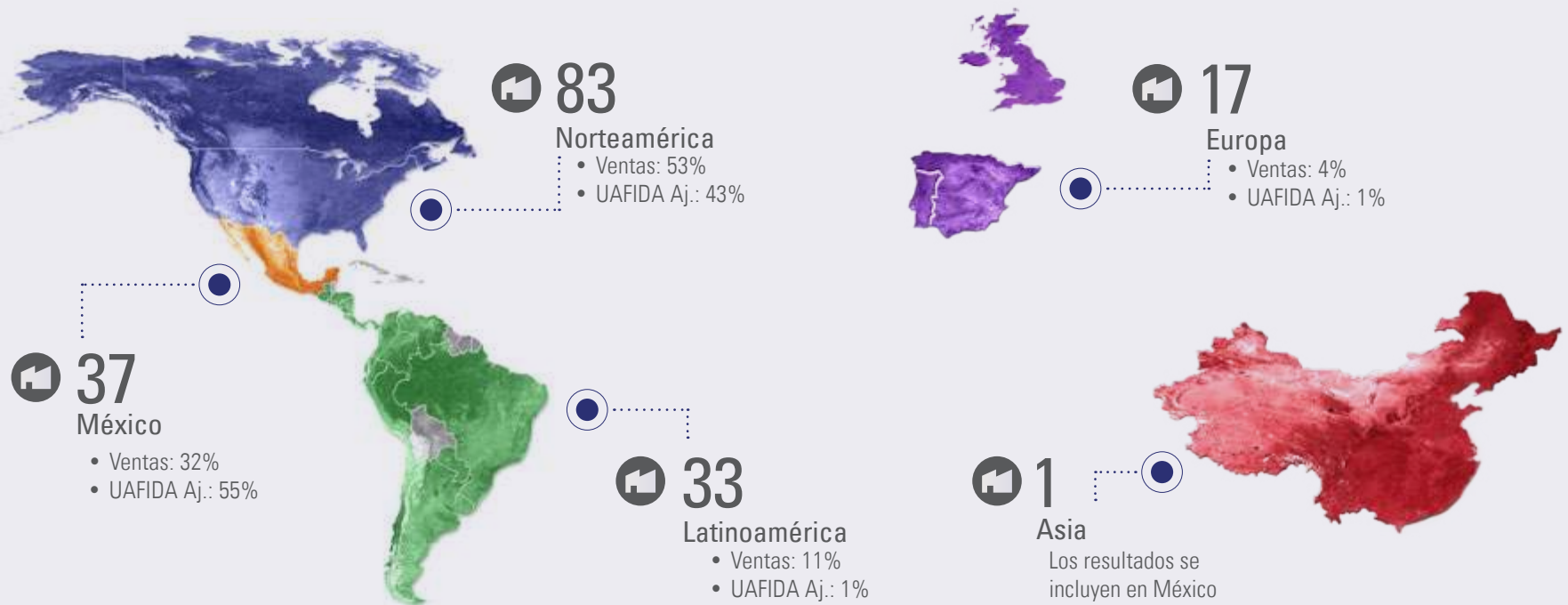
Somos una empresa global de consumo de productos con marca y líder en la industria de la panificación

NUESTRA  
PRESENCIA

 **171**  
plantas

**130,000+**  
colaboradores

 **2.7+**  
millones de puntos de venta





## PRINCIPALES CATEGORÍAS

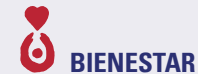


## NUESTRAS PRINCIPALES MARCAS



## SUSTENTABILIDAD

En nuestra forma de operar y a lo largo de los procesos, seguimos nuestros principios de sustentabilidad. Con el fin de impulsarlos, se formó el Comité Central de Sustentabilidad, integrado por algunos miembros del Comité Ejecutivo y del Consejo de Administración; el cual continúa reportando nuestro desempeño a través de los cuatro pilares: Bienestar, Planeta, Comunidad y Colaboradores.



### BIENESTAR

Innovación para mejorar el perfil nutricional de nuestros productos; publicidad y etiquetado responsable; y promoción de estilos de vida activos y saludables



### PLANETA

Gestión ambiental conforme a cuatro líneas de acción: huella de carbono, huella hídrica, manejo de residuos y protección ambiental



### COMUNIDAD

Voluntariado; donativos; programa del Buen Vecino; alianzas estratégicas para el desarrollo educativo, ambiental y rural; mejora continua en nuestra cadena de valor



### COLABORADORES

Salud, seguridad y bienestar; desarrollo profesional y personal; comportamiento ético y promoción de nuestras Creencias



---

# MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECTOR GENERAL

---



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. Algunos ejemplos fueron: la apertura de un "Food Lab" y un "Kitchen Lab", el desarrollo interno de 350 vehículos eléctricos de nuestra flota, así como el lanzamiento de nuevos productos: el pastelito *Latte*, la introducción del pan *Artesano* 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, cumplió la edad de retiro y María Luisa Jordá se integró como nueva Consejera.
- Nuestro compromiso por generar estilos de vida saludable, se vio reflejado en eventos como Fútbolito 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 que contribuyen a estos principios, sumando valor. El compromiso de nuestra empresa acoge varios de los temas que plantean estos objetivos, pues estamos convencidos 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.

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*.

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

**donuts** Marca Reg.



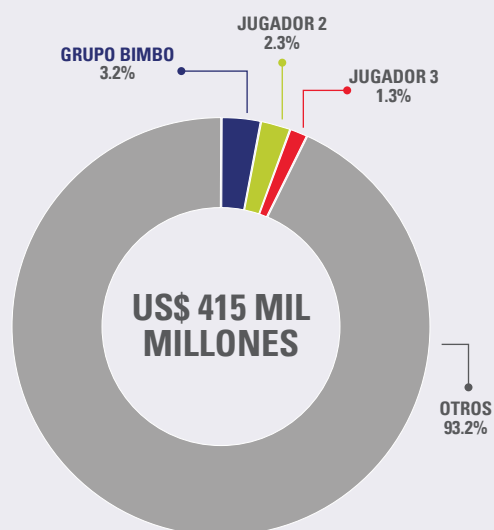




# LA OPORTUNIDAD: NUESTRO MERCADO E INDUSTRIA

## 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

Nuestros colaboradores contribuyen con su tiempo, talento y compromiso. En Grupo Bimbo encuentran oportunidades para desarrollar su potencial.

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.

- *GB University*, 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.

.....

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 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

.....

3

## PRESENCIA UNIVERSAL CON EJECUCIÓN SUPERIOR

Nuestra distribución incluye una de las flotillas más grandes en el continente americano y atiende de manera excepcional a diversos canales de distribu-

\*Precio de venta al menudeo, en dólares estadounidenses

ción. Tenemos como objetivo llegar a más puntos de venta, volvernos el proveedor preferido de 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.

- Recorremos lo equivalente a +79 vueltas alrededor del mundo todos los días
- 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 reevaluamos 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
- Creamos un *Food Lab* y un *Kitchen Lab* para enriquecer la creatividad de nuestros equipos mediante el desarrollo eficiente y rápido de prototipos.

5

## NUESTRA CULTURA DE MEJORA CONTINUA

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 US \$170 millones en 2016
- Redujimos el desecho en la producción en más de 12% con relación a 2015
- Centros de ventas virtuales en Latinoamérica
- 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
- US \$678 millones en inversiones de capital
- Implementación del Plan de Sustentabilidad Ambiental; estrategias para cambio climático, agua y desechos







---

# ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

---

## RESUMEN DEL 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 fun-

damentalmente 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.





**BIMBO**

Pan  
**Artesano**

LA OBRA MAESTRA DE LOS PANES

## RESUMEN DEL DESEMPEÑO EN SUSTENTABILIDAD

**+79** mil personas de **36** ciudades y **21** países, participaron en la carrera **Global Energy Race**, estableciendo un **Guinness World Records®** por la prueba de 10K celebrada en el mayor número de ciudades en un mismo día

**+1** millón de rebanadas de pan fueron **donadas a bancos de alimentos** para cumplir con el compromiso de entregar 1 rebanada de pan por kilómetro recorrido en la carrera

**+77** mil niños y niñas participaron en el Torneo **Futbolito Bimbo** en Chile, Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala y México

**123** plantas Certificadas bajo estándares de seguridad alimentaria, avalada por la **Global Food Safety Initiative** (GFSI)

**7** centros de innovación, **1** *food lab* y **1** *kitchen lab* trabajan en la mejora de perfiles nutrimentales y creación de nuevos productos

Al 2016, después de 5 años de reformulación y mejora, **37%** de nuestros productos mejoraron su **perfil nutricional**

**350** vehículos eléctricos han sido fabricados por Grupo Bimbo y forman parte de nuestra **flotilla de distribución**

El **parque eólico Piedra Larga** generó **825,734 GJ** durante el año

Nuestra **huella de carbono** se mantuvo en at **1,562,800** toneladas de CO<sub>2</sub> pese al crecimiento en número de plantas y rutas de distribución

**56%** de los residuos generados nuestros procesos productivos, se **reciclan**, incluyendo las nuevas operaciones

**312,758 m<sup>3</sup>** de agua se dejaron de utilizar. Esto equivale a una **reducción** del **6%** vs. 2015

**597,000 m<sup>3</sup>** de agua se limpiaron en nuestras plantas de tratamiento. El **75%** de esta agua se reusa

**3** plantas certificadas en **Europa** bajo **ISO14001**  
**32** plantas en México en **Industria Limpia**

**15** plantas en **Estados Unidos** y **3** plantas en **México** implementaron con éxito **procesos** de manejo de residuos eliminando en su totalidad el envío a rellenos sanitarios

**+89** mil personas, personas, entre colaboradores, familiares y amigos participaron en programas de **voluntariado** de **Grupo Bimbo**

**US \$6.1** millones se donaron a Asociaciones Civiles **alrededor del mundo**





**MXN \$85 millones**

se donaron a Asociaciones Civiles  
en México.

**129**

proyectos de Buen Vecino

se concretaron alrededor  
de nuestras plantas, para  
mejorar la calidad de vida de  
miles de personas

**+1 millón**

de horas de capacitación

impartidas a colaboradores, a  
través de la Universidad Virtual  
Grupo Bimbo

**+7 mil colaboradores**

participaron en el curso de

**Diversidad e Inclusión;**

**61** colaboradores

se certificaron como instructores  
para impartir el programa





---

# 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 llevé 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.

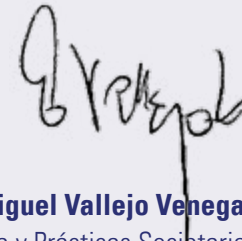
#### EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

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.

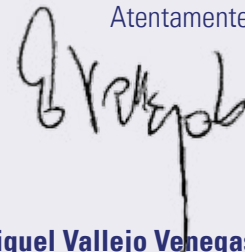
Ciudad de México, a 18 de abril del 2017

## **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.

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

### **Daniel Javier Servitje Montull, Presidente**

Arturo Manuel Fernández Pérez\*

Ricardo Guajardo Touché\*

Thomas Stanley Heather Rodríguez\*

Agustín Irurita Pérez\*

Luis Jorba Servitje

Mauricio Jorba Servitje

María Luisa Jorda Castro\*

Francisco Laresgoiti Servitje

Nicolás Mariscal Servitje

José Ignacio Mariscal Torroella

María Isabel Mata Torrallardona

Raúl Carlos Obregón del Corral

Javier de Pedro Espínola

Ignacio Pérez Lizaur\*

Jorge Pedro Jaime Sendra Mata

Edmundo Miguel Vallejo Venegas\*

Jaime Chico Pardo

## COMITÉ DE AUDITORÍA Y PRÁCTICAS SOCIETARIAS

### **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

### **Raúl Obregón del Corral, Presidente**

Thomas Heather Rodríguez

Luis Jorba Servitje

Daniel Javier Servitje Montull

Edmundo Miguel Vallejo Venegas

## COMITÉ DE FINANZAS Y PLANEACIÓN

### **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 y Presidente del Consejo de Administración

### **Guillermo Jorge Quiroz Abed**

Director Global de Administración y Finanzas

### **Pablo Elizondo Huerta**

Director General Adjunto de Grupo Bimbo

### **Javier Augusto González Franco**

Director General Adjunto de Grupo Bimbo

### **Gabino Miguel Gómez Carbajal**

Director General Adjunto 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.

### **Raúl Argüelles Díaz González**

Director Global de Personal y Relaciones

### **Reynaldo Reyna Rodríguez**

Director Global de Servicios

\* *Independiente*



# INFORMACIÓN PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS



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](mailto:ir@grupobimbo.com)

Relaciones Institucionales: [responsabilidadsocial.gpobimbo@grupobimbo.com](mailto:responsabilidadsocial.gpobimbo@grupobimbo.com)

Contacto en línea: [www.grupobimbo.com](http://www.grupobimbo.com)  
[twitter.com/Grupo\\_Bimbo](https://twitter.com/Grupo_Bimbo)  
[facebook.com/GrupoBimbo](https://facebook.com/GrupoBimbo)



Este Reporte Anual Integrado 2016 es sólo un resumen del reporte anual completo de la compañía, el cual cumple con los lineamientos G4 de la *Global Reporting Initiative*, y al cual se puede acceder mediante el enlace [www.grupobimbo.com/informe/](http://www.grupobimbo.com/informe/)



RESUMEN DEL REPORTE ANUAL INTEGRADO 2016