



# 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