



# RESILIENCIA Y ENFOQUE

2017 INFORME ANUAL



## ÍNDICE

Misión, Visión y Valores	2
Resiliencia y Enfoque	3
Perfil Corporativo e Infraestructura	4
Gobierno Corporativo	5
Consejo de Administración	6
Equipo Directivo	8
Mensaje a los Accionistas	10
Cifras relevantes	12
Enfocados en la innovación	14
Resiliencia que vence retos	16
Calidad de vida	18
Cultura de la legalidad	21
Cadena de valor	22
Vinculación con la comunidad	23
Medioambiente	25
Objetivos de desarrollo sostenible	28
Resiliencia que trasciende fronteras	30
Informe del Comité de Auditoría	32
Informe del Comité de Prácticas Societarias	34
Informe de la Administración y Análisis de Resultados	36



## MISIÓN

Poner al alcance de los consumidores alimentos, bebidas y productos de calidad, con marcas de prestigio y valor crecientes.

## VISIÓN

Grupo Herdez quiere consolidarse, crecer y posicionarse como una organización líder en el negocio de alimentos, bebidas y productos de bienestar, reconocida por la calidad de los mismos y por la efectividad de sus esfuerzos orientados a asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y consumidores, en un marco de atención y servicio competitivos, bajo estrictos criterios de rentabilidad, potencial estratégico y sustentabilidad.

## VALORES

- Honestidad
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo
- Confianza

## RESILIENCIA Y ENFOQUE

Durante 2017 nuestro enfoque en los resultados y la resiliencia de nuestro portafolio nos permitió lograr nuevamente cifras récord en ventas netas y utilidades.

Los logros de este año nos recuerdan que somos un gran equipo, que compartimos el mismo enfoque por los resultados y que nos mueve un espíritu resiliente y colectivo.

Ventas  
netas  
20,065  
mdp

UAFIDA  
3,295  
mdp

Deuda neta/  
UAFIDA  
1.5x

Recursos  
generados por  
la operación  
2,043  
mdp

Inversión  
social  
1.9%

Utilidad  
neta  
consolidada  
2,166  
mdp

*mdp: millones de pesos*

*(1) UAFIDA: Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación, Amortización y Otras Partidas Virtuales*



## PERFIL CORPORATIVO

Somos líderes en el sector de alimentos procesados y uno de los principales jugadores en la categoría de helado en México, así como uno de los líderes en el segmento de comida mexicana en Estados Unidos.

Participamos en una amplia gama de categorías, entre las que se encuentran alimentos orgánicos, atún, burritos, cátsup, especias, guacamole, helado, mayonesa, mermelada, miel, mole, mostaza, pasta, puré de tomate, salsas caseras, té y vegetales en conserva. Comercializamos nuestros productos a través de un excepcional portafolio de marcas, entre las que destacan Aires de Campo, Barrilla, Búfalo, Chi-Chi's, Del Fuerte, Don Miguel, Doña María, Embasa, Helados Nestlé, Herdez, La Victoria, McCormick, Nutrisa, Wholly Guacamole y Yemina.

Adicionalmente, contamos con acuerdos para la distribución en México de los productos Frank's, French's, Kikkoman, Ocean Spray y Reynolds.

## INFRAESTRUCTURA

La infraestructura del Grupo se compone de 15 plantas (13 en México, 1 en los Estados Unidos y 1 en Perú), 22 centros de distribución (21 en México y 1 en los Estados Unidos), 7 buques atuneros, 471 tiendas Nutrisa y somos más de 9,500 colaboradores.

La Compañía fue fundada en 1914 y cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1991 bajo el símbolo HERDEZ \*.

## GOBIERNO CORPORATIVO

El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno del Grupo. El Presidente del Consejo es también el Director General. GRI 102-2

El proceso de ratificación de los miembros del Consejo lo llevamos a cabo por medio de la votación que realizan los accionistas durante la Asamblea Anual. Para seleccionar a los Consejeros, estos deben cumplir con los siguientes requisitos: i) formación profesional en ciencias económico-administrativas y posgrado deseable en dichas áreas; ii) experiencia profesional mínima de veinte años en puestos ejecutivos en empresas de consumo y/o el sector financiero; iii) experiencia como Consejeros en empresas de la industria manufacturera y/o el sector financiero; y iv) pertenencia a organismos empresariales. GRI 102-24

El Consejo se reúne por lo menos una vez al trimestre y cuenta con órganos intermedios encargados de vigilar la gestión y ejecución de los objetivos de la Compañía. Los dos principales órganos intermedios son: el Comité de Auditoría, cuyo principal objetivo es asistir al Consejo de Administración en la revisión y evaluación de las funciones de auditoría, y el Comité de Prácticas Societarias quien evalúa

las políticas sobre los bienes del Grupo, operaciones con personas relacionadas, y es responsable de validar las remuneraciones de los principales directivos de la Compañía, incluido el Director General. GRI 102-36

Durante las sesiones del Consejo se entrega un reporte de desempeño en materia de sustentabilidad, que contempla el desempeño ambiental y los indicadores de calidad de vida para los colaboradores. GRI 102-26 GRI 102-29 GRI 102-31

De acuerdo con los estatutos de la Compañía, la remuneración de los miembros del Consejo es de tres monedas de \$50.00 pesos oro (centenarios) o su equivalente en pesos, por la asistencia a cada reunión, retribución que no depende de los resultados del Grupo. GRI 102-35

Para evitar conflictos de interés, cada Consejero firma una declaración que garantiza la ausencia de conflictos, y cada Comité cuenta con un reglamento que establece sus funciones y la relación con el Consejo de Administración. GRI 102-25 GRI 102-22

Órganos de gobierno	Mujeres			Hombres		
	Menor a 30 años	30 a 50 años	Mayor a 50 años	Menor a 30 años	30 a 50 años	Mayor a 50 años
Consejo de Administración	-	-	1	-	-	8
Comité de Auditoría	-	-	-	-	-	4
Comité de Prácticas Societarias	-	-	-	-	-	6

Asistencia a las sesiones de Consejo				
	1T17	2T17	3T17	4T17
Fecha de sesiones	21-abril-2017	21-julio-2017	20-octubre-2017	23-febrero-2018
% de asistencia	88%	88%	77%	100%

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## Patrimoniales Relacionados

### HÉCTOR HERNÁNDEZ-PONS TORRES, [M] 1991

Presidente

Egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad Anáhuac y de la National University of San Diego, Ca., en donde estudió una Maestría en Administración de Empresas. Ingresó a Herdez en 1978 al área Legal y desde entonces ha desempeñado diferentes funciones dentro de la Compañía. En 2004 fue nombrado Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Herdez.

Aunado a sus responsabilidades dentro del Grupo, ha desempeñado varios cargos gremiales como: Consejero Regional de Banamex y de Nacional Financiera, Vicepresidente de Concamín, Presidente del Capítulo del Distrito Federal del Basc (Business Alliance for Secure Commerce, A.C.), Presidente del Consejo Directivo de Papalote Museo del Niño y de la Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias (Canainca). Actualmente es Presidente de la Fundación Herdez, Consejero de Papalote Museo del Niño y de Canainca, y participa como miembro del Patronato del Consejo Mexicano de Negocios, y del Consejo de la Comunicación.

### ENRIQUE HERNÁNDEZ-PONS TORRES, [M] 1991

Vicepresidente

Licenciado en Administración de Empresas con posgrado en el extranjero en la disciplina en Mercadotecnia y Gestión Empresarial en Grupo Herdez se ha desempeñado desde 1971 en varias áreas y posiciones como Contabilidad y Vicepresidente del Consejo y Director General Adjunto de Grupo Herdez y es Presidente del Consejo de MegaMex en Estados Unidos.

Su espíritu visionario y empresarial, además de su sensibilidad para los negocios, han generado un crecimiento constante en las empresas que dirige, constituyendo alianzas estratégicas con grandes consorcios transnacionales como McCormick & Co., Hormel Foods, con la sociedad en Estados Unidos MegaMex Foods, Barilla Italia, entre otras, incursionando en nuevos mercados, aprovechando la tecnología de vanguardia de sus Asociados.

Su liderazgo, siempre enfocado a resultados, acompañado de su actitud positiva, carácter y capacidad para trabajar en equipo, lo sitúan como un ejecutivo de primer nivel en el sector de productos de consumo. Sus relaciones personales y de negocios son otro elemento importante en su gestión empresarial, independientemente de ser un enamorado de los deportes, la gastronomía y la arquitectura.

### FLORA HERNÁNDEZ-PONS DE MERINO, [M] 2004

## Independientes

### CARLOS AUTREY MAZA, [M] 1991

Consejero Independiente

Presidente del Consejo de Administración de Corporación Autrey, de Laboratorios Autrey, de Desarrolladora y Operadora Inmobiliaria Premier y de Trilenio. Ha sido Presidente del Consejo de Administración y Director General de diversas empresas, entre ellas: Transportes Aeromar, Organización Autrey, Casa Autrey y Casa de Bolsa México. Fue vicepresidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Inverlat (actualmente Scotiabank Inverlat). También ha sido miembro del Consejo de Administración de diversas empresas, entre las que destacan: NH Hoteles de México, S.A. de C.V., Rassini, Grupo Bancomer, Grupo Acerero del Norte, Globalstar y Principia. Fue Presidente y Fundador del Papalote Museo del Niño. Socio fundador del Centro Mexicano para la Filantropía y del Centro Cívico de Solidaridad. Fundador de Fondo México Unido, de Enlace Solidario Fundación Social, Miembro del Patronato del Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas y miembro del Consejo Consultivo del Sloan School of Management del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

### ENRIQUE CASTILLO SÁNCHEZ MEJORADA, [M] 1991

Consejero Independiente

Licenciado en Administración de Empresas. Inició su carrera profesional en el Banco Nacional de México. Ocupó diversos puestos ejecutivos en México en Nacional Financiera, Casa de Bolsa Inverlat, Seguros América, Invermexico/Banco Mexicano, Credit Suisse México y fue Presidente del Consejo de IXE Grupo Financiero. También fue Vicepresidente y Presidente de la Asociación de Bancos de México. Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de Maxcom Telecomunicaciones, S.A.B. de C.V., y Presidente del Consejo de Administración no Ejecutivo de Banco Nacional de México y es miembro de los Consejos de Administración de Grupo Alfa, S.A.B. de C.V., Southern Copper Corporation y Médica Sur, S.A.B. de C.V.

### **JOSÉ ROBERTO DANIEL DÍAZ, [M] 2003**

Consejero Independiente

Contador Público, egresado de la Universidad Iberoamericana. Tiene estudios de Postgrado en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM); de Alta Dirección en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE); y de Gobierno Corporativo en la Escuela de Administración de la Universidad de Yale, en la Escuela de Graduados en Negocios de la Universidad de Stanford y en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Como consejero independiente forma parte del Consejo de Administración y preside o forma parte de diversos comités del propio Consejo, en empresas públicas, privadas e instituciones financieras. Socio del Colegio de Contadores Públicos de México, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y fue socio del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

Presidente del Comité de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial; es miembro del Instituto Latinoamericano de Gobierno Corporativo (OECD-World Bank), de la National Association of Corporate Directors (USA), de la International Corporate Governance Network (UK) y de su Comité de Riesgos.

### **EDUARDO ORTIZ TIRADO SERRANO, [M] 2003**

Consejero Independiente. Responsable de Prácticas Laborales

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac. Inició su carrera profesional en Herdez, donde trabajó en el área de mercadotecnia; posteriormente trabajó en Richardson Vicks y Procter and Gamble en mercadotecnia durante seis años. En 1988 ingresó a SC Johnson and Son, S.A. de C.V., como Director de Mercadotecnia. En 1992 participó en un programa de entrenamiento en ventas como Asociado Internacional en Los Ángeles, California. En 1993 regresó a México como Director Comercial de SC Johnson México y en 1995 fue promovido a Director General de SC Johnson de México y Centro América. En 2001 es nombrado Vice-Presidente a nivel Corporativo y Director General de México y Centroamérica. En enero de 2013 se jubiló de SC Johnson. Fue Consejero de CONAR (Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria); Consejero del CEMEFI I (Centro Mexicano para la Filantropía) y del Consejo Consultivo de Great Place To Work –México. Actualmente es Director General de Aerobal y Gridimex, empresas de Grupo INVEKRA y Consejero de Herdez, y miembro del Comité de Auditoría. También es Consejero de ENACTUS y de la Fundación Un Mañana para la Comunidad y miembro del Consejo Consultivo de Fundación Xochitla.

### **LUIS REBOLLAR CORONA, [M] 2004**

Consejero Independiente. Responsable de Prácticas Ambientales

Ingeniero Químico egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con experiencia como Director General de Fábrica de Papel San Rafael, Cia. Industrial de San Cristóbal, Alcatel, Sidek y Situr. También fue Consejero, fungiendo como Presidente del mismo en Sidek y Situr. Actualmente es Consejero en Grupo Gigante, Grupo Sánchez y Grupo Industrial Mexicano. Participó en la reestructura de Satélites Mexicanos, fungiendo como Presidente de su Consejo. Por un lapso de 18 años, fue Presidente de Consejo de Sandvik de México.

### **JOSÉ MANUEL RINCÓN GALLARDO, [M] 2005**

Consejero Independiente. [EF] Responsable Gobierno Corporativo

Contador Público egresado de la Universidad Nacional Autónoma (UNAM). Realizó diversos cursos en universidades en Estados Unidos y Europa. Es miembro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, Comité de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial, miembro fundador del CINIF (Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera). Fue socio director de KPMG México, miembro del Consejo Internacional de la firma, Presidente para Latinoamérica y miembro del Consejo de Estados Unidos. Actualmente es consejero independiente de Cementos Mexicanos, Banamex, Cinépolis, Citelis, Sonoco Operadora, Grupo Invekra, Peña Verde, Grupo CP, Fondo WAMEX y Grupo PROA (Laboratorios Chopo).

#### **Comité de Auditoría**

##### **JOSÉ ROBERTO DANIEL DÍAZ**

Presidente

#### **Comité de Practicas Societarias**

##### **JOSÉ ROBERTO DANIEL DÍAZ**

Presidente

[M] Miembro desde

[EF] Experto Financiero

## EQUIPO DIRECTIVO

### HÉCTOR HERNÁNDEZ-PONS TORRES

Presidente del Consejo de Administración | Director General

Ingresó a la Compañía en 1978. Licenciado en Derecho por parte de la Universidad Anáhuac con un MBA (Master of Business Administration) por parte de la National University of San Diego. En 1999 fue nombrado Director General Adjunto y en marzo de 2004 fue electo Presidente y Director General. Ha dirigido las áreas de Legal, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas y Servicios Corporativos. Es miembro de diversas asociaciones y agrupaciones industriales.

### ENRIQUE HERNÁNDEZ-PONS TORRES

Vicepresidente del Consejo de Administración | Director General Adjunto

Ingresó a la Compañía en 1971. Licenciado en Administración de Empresas por parte de la Universidad del Valle de México con postgrado en el extranjero, se ha desempeñado en diversos puestos, tanto en las áreas administrativas, como en la de Ventas y Mercadotecnia, y fue Presidente del Consejo de Administración del Grupo. Es miembro de diversas agrupaciones y asociaciones empresariales.

### GERARDO CANAVATI MIGUEL

Director de Administración y Finanzas

Licenciado en Economía por el Instituto Tecnológico Autónomo de México con maestría en Finanzas por la misma institución. Durante el período 1987-2000 ocupó diversos puestos en instituciones financieras y, posteriormente, se desempeñó como Director de Finanzas de dos empresas dentro de los sectores inmobiliario y de alimentos. Ingresó al Grupo en el 2002 como Director de Planeación Financiera, teniendo a su cargo las áreas de Planeación Estratégica, Presupuestos y Relación con Inversionistas. En el 2007 ocupó el puesto de Director de Planeación y Finanzas, a partir de 2014 ocupa el puesto de Director de Administración y Finanzas.

### ANDREA FRANCESCO DEL RIZZO

Director Comercial

Ingresó a la Compañía en el 2006. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Ca'Foscari, Venecia, Italia. Trabajó en empresas italianas e inglesas como asistente de marca e investigación de mercados, y en 1997 ingresó a Barilla Alimentare S.p.A., en donde ocupó varios puestos en Ventas y Administración de Categorías. En 1999 cambia su domicilio a la Ciudad de México, en donde ocupa puestos de Trade Marketing, Administración de Categorías y Ejecutivo de Cuenta Clave en Barilla América. En el 2004 es nombrado responsable del área de Desarrollo de Nuevos Canales y Negocios en Chicago, Illinois, EUA. En 2005 es nombrado Director de Barilla México y en 2010 es nombrado Director de Estrategia Comercial. En el 2011 es nombrado Director de Ventas y desde 2015 ocupa el puesto de Director Comercial.

### PEDRO GRACIA-MEDRANO MURRIETA

Director de Recursos Humanos

Ingresó a la Compañía en 1978. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad La Salle, con maestría en Administración de Empresas en la misma casa de estudios. Ingresó al Grupo al área de Distribución y en 1980 pasó al área de Relaciones Industriales, en donde desempeñó diversos puestos hasta el de Director de Relaciones Industriales en 1986. En 2004 fue nombrado Director Ejecutivo de Recursos Humanos, y ahora se desempeña como Director de Recursos Humanos.

## **ENRIQUE HERNÁNDEZ-PONS MÉNDEZ**

Director Aires de Campo

Ingresó a la Compañía en 2000. Licenciado en Negocios Internacionales por la Universidad Anáhuac de México, con maestría en Administración de Empresas por el IMD en Lausana Suiza. Ingresó al Grupo al área de Ventas, posteriormente al área de Mercadotecnia y después al área de Finanzas. Trabajó en McCormick & Co. en el área de Mercadotecnia. Desde el 2013 es Director de Aires de Campo.

## **ESTUARDO LÁRRAGA MARTÍNEZ**

Director de Cadena de Suministro

Ingresó a la Compañía en 1990. Ingeniero Agroindustrial de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, con una MBA por la UASLP y UQAM (Universidad de Quebec en Montreal). Ingresó a Grupo Herdez al área de Operaciones en la Planta San Luis Potosí Av. Industrias, en donde a partir de 1994 ocupó la Gerencia General, posteriormente tuvo bajo su responsabilidad las Operaciones de Celaya, de Atún, así como la de Flota atunera. A partir del 2013 están bajo su gestión las áreas de Ingeniería y Proyectos, y la de Gestión y Mejora. En el 2016 fue nombrado Director de Cadena de Suministro.

## **SERGIO ZARDONI GALARZA**

Director de Planeación y Empresas Asociadas

Se graduó como Ingeniero Físico Industrial en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, misma institución en la que obtuvo el grado de Maestría en Ingeniería con especialidad en Sistemas. Sergio laboró varios años en Del Fuerte y en julio del 2008 pasó a formar parte de Herdez, S.A. de C.V., como consecuencia de la integración de Herdez-Del Fuerte. En Grupo Herdez fue designado Director de Planeación Estratégica una vez lograda la integración, de la cual fue responsable, y recientemente fue nombrado Director de Planeación y Empresas Asociadas, teniendo bajo su responsabilidad la relación con nuestros principales socios.

## **ÓSCAR NAFARRATE SALUM**

Director de Procesos y Tecnología de la Información

Ingresó a la Compañía en 2013. Ingeniero Mecánico Administrador por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Inició su carrera profesional en empresas de manufactura, y posteriormente de 1996 al 2012, se desempeñó como consultor en diferentes países de Latinoamérica, implementando aplicaciones de sistemas de información, realizando reingeniería de procesos y definiendo estrategias comerciales y operativas, principalmente en empresas de consumo. Se integró al Grupo en el 2013, como Director de Procesos y Tecnología de la Información, teniendo a su cargo las áreas de Mejoras de Procesos y Sistemas.

## **JUAN RODRÍGUEZ DEL COLLADO**

Director de Food Service

Ingresó a la Compañía en 1990. Licenciado en Publicidad por el Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación y con un AD-1 otorgado por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas. Durante el periodo de 1986-1990 ocupó diversos puestos en empresas de consumo, en las áreas de Mercadotecnia y Ventas. Ingresó a la Compañía como Gerente de Marca para McCormick de México y desde entonces ha desempeñado diversas posiciones en las áreas de Mercadotecnia. En el 2002 fue designado al puesto de Director Comercial de Empresas Asociadas y a partir de mayo del 2007, fue nombrado Director de Food Service.



Incremento  
en ventas  
10.4%



## A los Accionistas de Grupo Herdez,

A pesar de la volatilidad del tipo de cambio al inicio del año, el incremento en la inflación, la incertidumbre generalizada por la relación México-Estados Unidos y los diferentes fenómenos naturales que impactaron al país, la resiliencia de nuestro portafolio y operación, permitieron que los resultados del Grupo en 2017 fueran sobresalientes.

Nuestro enfoque en los resultados nos permitió lograr nuevamente cifras récord en ventas netas y utilidades. Vendimos \$20,065 millones, 10.4% más que el año anterior, mientras que las utilidades de operación y neta, crecieron 18.1 y 36.0 por ciento, respectivamente. El flujo operativo UAFIDA incrementó 17.0%, con una expansión en el margen de 90 puntos base a 16.4 por ciento.

En el segmento de Conservas logramos un crecimiento de 10.5% en ventas netas, con un destacado desempeño de las categorías de pastas, salsas caseras y té. En este sentido, resalta el éxito de la campaña “Presume tu Salsa” de la marca Herdez como uno de los principales catalizadores del buen desempeño de la categoría de salsas.

Esta iniciativa es muestra de nuestro enfoque en la innovación como un mecanismo para estrechar lazos con nuestros consumidores. La creación de cinco nuevas salsas que rescatan la esencia de los sabores regionales de nuestro país a través de las recetas de nuestros consumidores finales, serán los lanzamientos de Herdez en 2018.

En el segmento de Congelados, nuestra resiliencia venció retos muy importantes. Logramos un crecimiento en ventas netas de 11.2% y el margen UAFIDA se expandió 5.6 puntos porcentuales a 9.6%, beneficiado principalmente por la recuperación en Nutrisa. Las ventas mismas tiendas crecieron 9.0% y vendimos 29.1 millones de litros de helado de yogurt. Al mismo tiempo, vendimos 214 millones de paletas de Helados Nestlé impulsadas por la innovación de productos y diversificación de canales de venta.

Como reflejo de estos resultados, fuimos seleccionados como el mejor proveedor para la cadena H-E-B y como el mejor proveedor en Innovación en Planes Comerciales en la Asociación Nacional de Mayoristas Abarroteros.

Dentro de los buenos resultados, la situación financiera de Grupo Herdez es la mejor en años. En mayo restructuramos la deuda de corto plazo, con la exitosa emisión de certificados bursátiles entre un amplio número de inversionistas. Actualmente, toda la deuda está denominada en pesos, la mayoría a tasas de interés fijas y a largo plazo.

La relación de deuda con costo menos el efectivo disponible a UA-FIDA consolidado fue de 1.5 veces.

Invertimos \$641 millones de pesos en activo fijo, siendo los proyectos más relevantes la instalación de la nueva línea de salsas en frasco en San Luis Potosí, que nos permitirá hacer frente a la creciente demanda de esta categoría en el mercado nacional e internacional, y la inversión en Helados Nestlé para fortalecer la distribución.

El Retorno sobre el Capital alcanzó 13.7%, 3.5 puntos porcentuales mayor que en 2016, mientras que el Retorno sobre el Capital Invertido fue de 12.2%, con un crecimiento de 1.3 puntos porcentuales respecto al año anterior.

El rendimiento de la acción durante 2017 fue de 20.2% superando en más de tres veces el 6.4% del sector de alimentos y bebidas en la BMV y 8.1% del IPC.

## Enfocados en un mundo mejor

Este año los mexicanos demostramos el gran poder del trabajo en equipo y en Grupo Herdez nos unimos a la reconstrucción de México apoyando a los damnificados de los sismos a través de tres principales líneas de acción:

- Donamos 100 toneladas de producto y 19 mil litros de agua embotellada de la marca Nutrisa.
- Donamos \$9 millones de pesos a la Fundación Carlos Slim, que a su vez fueron duplicados por esta Fundación, y se destinaron a la reconstrucción de espacios educativos y de salud.
- Nuestros colaboradores participaron como voluntarios en centros de acopio y en la reconstrucción de escuelas y casas.

Por su parte, Saber Nutrir continuó enfocándose en mitigar los problemas de seguridad alimentaria en comunidades rurales, beneficiando en el año de forma directa a más de 456 familias y 25 comunidades en el Estado de México y Chiapas.

Uno de los principales objetivos en el año fue garantizar el acceso a agua potable, aspecto indispensable para lograr una óptima nutrición de las familias, por lo que construimos sistemas de agua segura a 119 familias en seis comunidades en Chiapas.

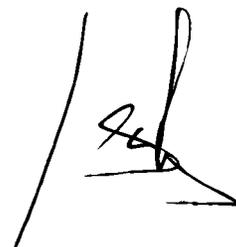
Con el objetivo de activar la generación de ingreso en las comunidades, impulsamos la creación de diez grupos para la comercialización de huevo, carne y hortalizas.

En materia ambiental, nuestro buque atunero "El Duque" fue la primera embarcación atunera en el país en lograr el Certificado de Calidad Ambiental otorgado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

Cierro este mensaje, agradeciendo el esfuerzo y dedicación de todos y cada uno de los 9,523 colaboradores que formamos Grupo Herdez, a nuestros proveedores, clientes y consumidores que nos eligen todos los días, y a ustedes, nuestros accionistas por la confianza que depositan en nosotros.

Los logros del 2017 nos recuerdan que somos un gran equipo, que compartimos el mismo enfoque por los resultados y que nos mueve un espíritu resiliente y colectivo.

Cordialmente,



Héctor Hernández-Pons Torres  
Presidente del Consejo y Director General

## Cifras financieras consolidadas relevantes

por el año terminado el 31 de diciembre de

	2017	2016
<b>Ventas Netas</b>	<b>20,065</b>	<b>18,180</b>
Conservas	15,953	14,431
Congelados	2,882	2,592
Exportación	1,230	1,158
Costo de Ventas	12,174	10,929
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>7,891</b>	<b>7,252</b>
Conservas	5,926	5,483
Congelados	1,802	1,642
Exportación	163	127
Gastos Generales	5,204	4,945
Otros Gastos e Ingresos, neto	103	57
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,790</b>	<b>2,363</b>
Conservas	2,614	2,378
Congelados	81	-61
Exportación	96	46
<b>Participación en Resultados de Asociadas</b>	<b>834</b>	<b>599</b>
MegaMex	791	577
Otras	43	22
<b>Utilidad Neta Consolidada</b>	<b>2,166</b>	<b>1,593</b>
<b>Utilidad Neta de la participación controladora</b>	<b>1,046</b>	<b>717</b>
UAFIDA <sup>[1]</sup>	3,295	2,816
Conservas	2,888	2,634
Congelados	277	103
Exportación	130	79
Activo Total	27,846	26,348
Pasivo Total	10,504	11,720
Deuda Total <sup>[2]</sup>	6,351	7,475
Capital Contable Total	17,342	14,628
Capital atribuible a la participación controladora	7,929	7,348
Inversión en Activos <sup>[3]</sup>	641	981
Recursos Generados por la Operación (RGO)	2,043	1,385
Deuda Neta/UAFIDA Consolidada (veces)	1.5	2.3
Deuda Neta/Capital Contable Total (veces)	0.28	0.45
Retorno sobre el Capital (ROE) <sup>[4]</sup>	13.7%	10.2%
Retorno sobre el Capital Invertido (ROIC) <sup>[5]</sup>	12.2%	10.9%
Precio de la Acción al Cierre de Año	45.7	37.6
Número de acciones en circulación (millones)	432	432



*Cifras expresadas en millones de pesos*

[1] UAFIDA = Utilidad de operación más depreciación, amortización y deterioro en el valor de los activos de larga duración.

[2] Deuda Total= Préstamos bancarios+ Documentos por pagar + Deuda corporativa

[3] Inversión en Activos = Adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo – Recursos por venta de inmuebles, maquinaria y equipo + Adquisición de intangibles

[4] ROE (Retorno sobre el Capital) = Utilidad Neta de la participación controladora / promedio anual del Capital Contable atribuible a la participación controladora

[5] ROIC (Retorno sobre el Capital Invertido) = Utilidad de Operación / (Capital Contable Con-



## ENFOCADOS EN LA INNOVACIÓN

La innovación es parte del ADN de Grupo Herdez. Innovamos en los productos que ofrecemos y en los canales de venta a través de los cuales ponemos al alcance de los consumidores todo el sabor de nuestro portafolio. Esto nos permite, por un lado, llegar a cada vez más familias mexicanas, y por el otro, aumentar el valor de las categorías en las que participamos.

### Innovación en productos y empaques

En Grupo Herdez estamos atentos a las tendencias en los estilos de vida de los consumidores, para poder anticiparnos a cualquier cambio en sus hábitos de consumo. Es por ello que durante 2017 lanzamos una solución para aquellas personas que gustan de una dieta balanceada con el mejor sabor, pero que no disponen de tiempo para cocinar: cuatro variedades de atún Herdez en pouch, dos de ellas en alianza con McCormick y Kikkoman.

Asimismo, renovamos la imagen del atún enlatado Herdez mediante una imagen fresca que expresa una calidad superior y que es de fácil identificación en el anaquel. Esta iniciativa estuvo acompañada de un programa de educación digital para resaltar nuestros atributos nutrimentales y de calidad, que llegó a 7.3 millones de personas y con el cual logramos incrementar nuestra participación de mercado en esta categoría.

Por lo que toca a la categoría de pastas, durante 2017 nos enfocamos en mejorar la visibilidad de nuestros productos en los puntos de venta para nuestras tres marcas a través de pallets prellenados. Esta iniciativa contribuyó al 30% del crecimiento de la categoría en nuestro portafolio.

Continuamos promoviendo hábitos de consumo responsables, este año a través del exitoso lanzamiento de la campaña de reciclaje "Por un mundo más vivo", en la que invitamos a los consumidores a depositar latas de aluminio en máquinas recolectoras ubicadas en veinte tiendas Walmart de la Ciudad de México.

Con las latas recaudadas fabricamos estufas ecológicas que beneficiaron a ochenta familias de la comunidad mazahua en el Estado de México.

La respuesta de los consumidores a esta iniciativa superó nuestras expectativas. Es por ello que en 2018 ampliaremos la cobertura para incluir tiendas adicionales en la Ciudad de México y otras más en Guadalajara y Monterrey. Esta campaña es muestra de nuestro compromiso con la reducción y el manejo responsable de los residuos.

En Grupo Herdez estamos enfocados en crear experiencias con sabores únicos para nuestros consumidores. En este sentido, la campaña "Presume tu Salsa" ha contribuido de forma determinante a que nuestra marca crezca a un ritmo casi dos veces superior al de la categoría, incrementando la participación de mercado a nivel nacional y reforzando nuestro liderazgo.

Los cinco finalistas que representaron a cada región del país presentaron las salsas ganadoras. Y estas serán parte de los lanzamientos de Herdez en 2018.

McCormick fue también parte de la fuerza innovadora de Grupo Herdez en 2017, con el lanzamiento de la mayonesa Mil Islas. Esta nueva variedad forma parte de la campaña de promoción de mayonesas con sabores.

La mayonesa Mil Islas busca repetir el éxito de los sabores Tocino y Habanero, lanzados en 2016, y es parte de la estrategia de Mayonesa McCormick para fortalecer su recordación de marca, incrementar su participación de mercado y consolidar su liderazgo en la categoría.

### **Enfocados en incrementar el valor de las categorías en las que participamos**

Las iniciativas mencionadas son ejemplo de nuestro enfoque hacia la innovación, y nos permitieron continuar valorizando las categorías en las que participamos. Gracias a ello, la mayoría del portafolio logró crecer por arriba de la industria.

La mayonesa McCormick registró un crecimiento superior al de la categoría. El posicionamiento de este producto es tal, que su incremento en ventas representa el 90% de lo que crece la categoría en su conjunto. Algo similar ocurre con el puré de tomate Del Fuerte, cuyo crecimiento en 2017 representó el 74% del de la categoría, a pesar de competir contra precios muy bajos del jitomate fresco.

Lanzamos con éxito cinco variedades de té McCormick selección especial, elaborados en una bolsa de tela triangular que permite que sus ingredientes liberen más sabor y aroma; asimismo, hacia fin de año presentamos los té funcionales como una novedosa opción para nuestros consumidores. Ambos lanzamientos contribuyeron de manera significativa a la valorización de esta categoría, que es sin duda una de las mayores apuestas de crecimiento en nuestro portafolio.

Nuestro crecimiento en pastas representó el 40% del de la categoría, y fue 1.3 veces superior al del resto de los competidores. Los lanzamientos de Barilla Collezione, nueva línea de pasta, y de Mulino Bianco, línea de botanas dulces y saladas, contribuyeron a incrementar nuestra participación de mercado y a generar valor a la categoría a través de innovación relevante.

Como resultado de todo lo anterior, durante 2017 la división de Conservas creció 10.5% respecto del año previo, generó un total de \$15,953 millones, y representó 80% de las ventas netas consolidadas del Grupo. Las categorías que tuvieron un mejor desempeño durante el año fueron pastas, salsas caseras y vegetales.

Adicionalmente, la Asociación Nacional de Mayoristas (ANAM) nos nombró Mejor Proveedor de 2017 en la categoría de Innovación en Planes Comerciales, mientras que H-E-B nos otorgó el Premio al Socio Estratégico 2017 por contribuir de forma constante a la optimización en ventas, rentabilidad y nivel de servicio.

### **Ejecución en los canales de venta**

El mayoreo es un canal de venta en constante evolución. Gracias a nuestro enfoque a resultados, a un profundo entendimiento del mercado y a la indiscutible capacidad de negociación de nuestro equipo comercial, durante 2017 una vez más logramos rebasar el objetivo del año en dicho canal y crecer a doble dígito.

En 2017 los volúmenes de venta en el canal autoservicio se mantuvieron estables y durante 2018 explotaremos las áreas de oportunidad que hemos detectado para continuar fortaleciendo nuestra posición en este canal.

El ritmo de crecimiento que hemos experimentado en conveniencia nos ha llevado a duplicar nuestras ventas en este canal en los últimos cinco años; durante 2017 nuevamente registramos un crecimiento de doble dígito.

Un gran manejo del portafolio de productos, presentaciones innovadoras y eficientes campañas en medios han contribuido para que el canal de clubes de precios represente cerca de 10% de los ingresos totales de Grupo Herdez. En los últimos años hemos logrado entender este canal a profundidad, lo que nos pone en una posición privilegiada de cara al futuro.

Por lo que toca al comercio digital, además de invertir cerca de tres veces más el monto canalizado a medios digitales en 2016, durante 2017 nos enfocamos en dos frentes que abonan al movimiento innovador de Grupo Herdez: por un lado, trabajamos con tres de nuestros principales clientes en el desarrollo de sus plataformas digitales; por el otro, exploramos dos importantes plataformas de shoppers personales para mejorar nuestro posicionamiento en comercio electrónico. Nuestros indicadores en este canal son alentadores y estamos convencidos que 2018 será un buen año para el mismo.



## RESILIENCIA QUE VENCE RETOS

Desde 1914, Grupo Herdez ha enfrentado grandes desafíos que hemos sabido convertir en oportunidades para crecer e innovar.

El segmento de Congelados es un ejemplo de nuestra resiliencia. Durante el año, esta división logró ingresos por un total de \$2,882 millones, cifra que representó 14% de las ventas netas consolidadas de Grupo Herdez.

Este año, los objetivos principales de esta división fueron a) seguir capitalizando el potencial de crecimiento de la categoría de helado en México, y b) mejorar la rentabilidad. De esta forma, las ventas netas crecieron 11.2% y el margen de operación pasó de -2.3% en 2016 a 2.8% en 2017.

Vendimos 31.8 millones de helados de yogurt Nutrisa y 225.8 millones de paletas de Helados Nestlé.

### Nutrisa

Nutrisa es una empresa mexicana que desde su origen ha contribuido a la adopción de estilos de vida saludables. Nacida en 1979, fue pionera y hoy es líder en este segmento.

Este negocio mostró una recuperación en ventas y utilidades consistente en 2017, periodo en el que registró crecimientos en ventas mismas tiendas de 9%, en tráfico de 8%, y en ticket promedio de 1 por ciento.

En este año logramos récord de lanzamientos exitosos con las diversas versiones de yogurt griego, yogurt deslactosado, paletas con Nutriesferas, y sabores de helado en bola choco-menta y napolitano mexicano, que tuvieron excelentes resultados en ventas.

Nutrisa es la primera marca en lanzar helado de yogurt griego en México, con las versiones de helado suave, en bola y paleta helada. Además de potencializar la categoría, esta innovación fue el sabor más vendido de la historia de helado suave de Nutrisa.

En abril registramos el mejor mes de ventas desde 2012, principalmente debido a la promoción del Día del Niño, que además de permitirnos llegar a un nuevo segmento, nos dio un incremento en visitas y ventas.

Como una muestra de nuestro compromiso con el bienestar de los consumidores, y aprovechando la cercanía que nos ofrece la red de más de 470 tiendas Nutrisa, en octubre lanzamos la campaña "Festeja la Vida". El objetivo de esta campaña fue concientizar a la población mexicana sobre la prevención de enfermedades crónicas. Con esta iniciativa logramos llegar a más de 25 millones de mexicanos, al mismo tiempo que donamos \$1 millón de pesos al Instituto Nacional de Cancerología para la implementación de un programa educativo.

Por su parte, el portafolio de productos comerciales, conformado por alimentos, bebidas, cuidado personal, nutrición deportiva y suplementos alimenticios, alcanzó un crecimiento en ventas netas de 7%. Lo anterior fue resultado de:

- Catalogación de nuevos productos con enfoque en aquellos bajo la marca Nutrisa, cuya participación en el portafolio aumentó 3 puntos porcentuales, para llegar a 25%.
- Ejecución de actividades promocionales que generaron más de \$16 millones de venta incremental.
- Restructuración del catálogo de productos a través de un análisis de rotación y rentabilidad, lo que resultó en una descatalogación de más de 750 productos de lento o nulo desplazamiento.

En 2018 renovaremos la arquitectura de la marca Nutrisa bajo un enfoque de bien-estar, para fortalecer su liderazgo y posicionarla con nuevos públicos sin perder su esencia, honrando sus orígenes y proyectándola siempre como innovadora en su ramo.

Ofreceremos una innovadora experiencia integral de Bien-Estar enfocada en cuatro pilares:

- Indulgencia natural: Bien-Estar sin culpa.
- Mexicanidad: unidos por el Bien-Estar.
- Innovación: pioneros en el Bien-Estar.
- Sustentabilidad: Bien-Estar para el planeta.

### Helados Nestlé

La evolución en las ventas de Helados Nestlé está encaminada a duplicar el tamaño del negocio para 2020, meta que nos planteamos desde su adquisición, en 2015.

Las marcas que conforman Helados Nestlé se fortalecen año con año. Además, el exitoso relanzamiento de Danesa 33 en 2017 nos ha permitido acercarnos a cada vez más consumidores, y la marca ha logrado ocupar un espacio importante tanto en la mente de los consumidores como en los congeladores de las tiendas, actualmente Helados Nestlé tiene presencia en 56,000 puntos de venta a nivel nacional.

En Helados Nestlé tenemos cuatro prioridades estratégicas para lograr un crecimiento rentable:

- Consolidar nuestro liderazgo en el segmento de niños y adolescentes.
- Ofrecer un portafolio diferenciado, disruptivo e innovador.
- Continuar con el desarrollo de diferentes ocasiones de consumo que nos garantice una posición relevante en los canales de venta en los que participamos.
- Desarrollar canales de venta alternos que mejoren la rentabilidad.

Durante 2018 nos enfocaremos en estas prioridades para conseguir un crecimiento acelerado y rentable.



## CALIDAD DE VIDA

Gracias a nuestros más de 9,500 colaboradores logramos llevar a la mesa de nuestros clientes y consumidores nuestra gran variedad de productos, con la más alta calidad.

### Nuestra plantilla

Al cierre del año nuestra plantilla de colaboradores estaba conformada de la siguiente forma:

Año	Clasificación	Permanente	Eventual	Total
2017	Administrativo	2,392	149	2,541
	Operaciones	5,319	1,663	6,982
	<b>Total</b>			<b>9,523</b>

Contamos con una plantilla diversificada, 42% de los colaboradores son mujeres y 58% son hombres.

De igual forma, con el fin de fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad, a partir de este año formamos parte de la alianza "Éntrale", impulsada por el Consejo Mexicano de Negocios, cuyo objetivo es crear una cultura de inclusión laboral para personas con discapacidad.

Actualmente contamos con 19 colaboradores con distintos tipos de discapacidad, en diferentes localidades. Al formar parte de la iniciativa "Éntrale" buscamos aumentar la inclusión de colaboradores con discapacidad en nuestra plantilla. (GRI 102-8)

Año	Género	Tipo de discapacidad	Rango de edad	Total
2017	Masculino	Discapacidad auditiva (5)	27-40	6
		Débil visual (1)		
	Femenino	Discapacidad auditiva (8)	21-42	13
		Discapacidad motriz (3)		
		Discapacidad intelectual (2)		
	<b>Total</b>			<b>19</b>

Además de promover la inclusión laboral y la equidad de género también respetamos el derecho de negociación colectiva. En 2017 el 38% de nuestros colaboradores formaron parte de un contrato colectivo. (GRI 102-41)

### Capacitación y desarrollo

Año con año impulsamos el desarrollo continuo de nuestros colaboradores a través de planes comunicación, retroalimentación y reconocimiento continuo; con prestaciones superiores a la ley, sin distinción de género; así como la aplicación de códigos, valores y políticas que les permitan desempeñar su trabajo con un enfoque ético.

Durante 2017 incrementamos nuestro presupuesto de capacitación en más de medio millón de pesos, invirtiendo un total de \$9 millones, lo cual nos permitió impartir 13% más horas de formación y desarrollo; sumando un total de 160,356 horas, en distintos temas entre los que se encuentran: administración, capacitación técnica, gestión ambiental, salud, seguridad y valores corporativos. (GRI 404-1)

Durante 2017, los proyectos de capacitación con mayor impacto fueron el programa de eficiencia WCM en Herdez Del Fuerte, y la campaña de reforzamiento del Código de Ética. (GRI 404-2)

### **Evaluación y mejora continua**

Por lo menos una vez al año, el 38% de nuestros colaboradores de tiempo completo, reciben una evaluación sobre su desempeño a través de distintas metodologías como: apego a perfil, administración por objetivos, evaluaciones trimestrales o cuatrimestrales. Estas evaluaciones nos permiten establecer objetivamente incentivos de productividad, promociones o cambios horizontales dentro de la organización, así como incrementos salariales.

En cuanto al personal sindicalizado, se evalúa mensualmente, en relación con los índices de producción en plantas o centro de distribución que les corresponda. (GRI 404-3)

### **Salud, seguridad y prevención de riesgos**

A través del área de Control Ambiental, Seguridad e Higiene (CASH), salvaguardamos la integridad y bienestar de nuestros colaboradores; prevenimos y mitigamos incidentes que afectan el ambiente y mantenemos una cultura de seguridad y prevención de riesgos.

Cada una de nuestras sedes cuenta con un programa de trabajo alineado a estos objetivos, para lo cual se realizan estudios de riesgos con respaldo de la normatividad de seguridad e higiene, para medir riesgos de maquinarias, equipos, almacenamiento, control de químicos, ambiente laboral, ruido, temperaturas elevadas y abatidas.

En materia de prevención de accidente laborales las Comisiones de Seguridad e Higiene de cada planta realizan un diagnóstico de Análisis de Seguridad en el Trabajo (AST); en éste abarcamos riesgos de seguridad y salud. Adicionalmente, realizamos planes de prevención de accidentes y programas internos de protección civil.

Desde 2016 el área de CASH está en desarrollo del pilar de Control Ambiental Seguridad e Higiene dentro del esquema de Manufactura de Clase Mundial (WCM, por sus siglas en inglés), proyecto que se espera concluir en 2018.

De igual forma, contamos con el plan de emergencias mayores, que está diseñado para responder a cualquier contingencia en plantas y centros de distribución en materia de manejo de riesgos ambientales y prevención de daños al personal e instalaciones. Está compuesto por brigadas que apoyan y coordinan la comunicación entre las áreas afectadas, circundantes y corporativos. En 2017 se suscitaron cinco contingencias.

### **Participación en asociaciones y certificaciones**

En conjunto con la Unión de Usuarios de la Zona Industrial (UUZI), se coordinaron trabajos de mutua ayuda en temas de prevención, seguridad, higiene y medio ambiente. De igual forma, participamos en Coparmex como asesor y consejero en temas de Seguridad e Higiene, y Medio Ambiente; además de ser integrantes activos del comité de seguridad de CONMEXICO.

Contamos con distintas certificaciones en materia ambiental y de seguridad, como la Certificación Industria Limpia, emitida por la Procuraduría Federal para la Protección al Ambiente (PROFEPA). En 2017, se mantuvieron las certificaciones en seis plantas y centros de distribución. Además, dos sedes cuentan con un programa de Liderazgo Ambiental, más iniciativas de espacios libres de humo de tabaco en ocho sedes, de las cuales seis ya han sido verificadas.

Contamos con la certificación Industria Segura emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). En 2017 ingresaron al programa cuatro plantas y un centro de distribución. Cada año, Protección Civil imparte el programa interno de protección, el cual es auditado por personal de esta dependencia, y está enfocado en medidas de prevención de riesgos por incendio, derrames, fugas y otros. (GRI 102-11)

Desde 2012, el área de Control Ambiental Seguridad e Higiene, opera bajo un plan estratégico de seguimiento de incidencias y prevención de accidentes laborales y daños ambientales.



Gracias a este esfuerzo continuo, durante 2017 logramos reducir la tasa de accidentes en un 4% y disminuimos la tasa de días perdidos en un 21%. (GRI 403-2)

Año	Género	Accidentes	Tasa de accidentes	Días perdidos por accidentes	Tasa de días perdidos por accidentes
2017	Femenino	68	1.5	1,024	22.5
	Masculino	147	2.0	2,423	33.0
<b>Total</b>		<b>215</b>	<b>1.8</b>	<b>3,447</b>	<b>29.0</b>

El número total de accidentes que reportamos se basa en el Informe al Sistema Único de Autodeterminación (SUA), que incluye accidentes de trabajo, enfermedades de trabajo y recaídas.

*Los accidentes y días perdidos presentados coinciden con el reporte entregado al Seguro Social.*

*Incluye sólo aquellos indicadores que la Compañía gestiona y están calculados de acuerdo con la metodología del Global Reporting Initiative versión G4 considerando:*

*(\*) La tasa de accidentes expresa la cantidad de accidentes durante el año con relación al total de horas hombre trabajadas multiplicadas por el factor 200,000.*

*(\*\*) La tasa de días perdidos se expresa comparando el total de días perdidos durante el año con el total de horas hombre trabajadas multiplicadas por el factor 200,000.*

#### **Alimentación saludable**

Este año, el Programa de Alimentación Saludable se expandió a los Mochis, Sinaloa; sumando así cuatro localidades en las que opera el programa: Ciudad de México, Estado de México y San Luis Potosí. A través de este programa brindamos asesoría alimenticia a nuestros colaboradores, a través de planes de alimentación saludable y seguimiento mensuales. En 2017 se impartieron 2,570 consultas y nuestros colaboradores perdieron un total de 1,341 kg. (IP-4)

## CULTURA DE LEGALIDAD

En Grupo Herdez continuamos trabajando para reforzar una cultura de legalidad con colaboradores, clientes, proveedores y organizaciones de la sociedad civil. Año con año reforzamos el conocimiento y difusión del Código de Ética, de nuestros Valores Corporativos y de los canales de denuncia, para fomentar un enfoque ético que incorpore a toda nuestra cadena de valor.

El contar con colaboradores y socios que compartan esta óptica nos da la oportunidad de monitorear, desde distintos ejes y en forma anónima, actos ilegales como el soborno u otras formas de corrupción, o bien cualquier falta a los derechos humanos. Contamos con varios canales de denuncia, tales como:

- Correo electrónico: [confianza@herdez.com](mailto:confianza@herdez.com), [etica@nutrisa.com](mailto:etica@nutrisa.com)
- Correo electrónico y línea directa de los responsables del área de Recursos Humanos, Auditoría Interna y Legal
- Buzones físicos dentro de distintas localidades
- Línea 01 800 CONFIANZA (01 800 266 342 692) o (Nutrisa 01800 312 98 32)

Estos mecanismos están disponibles las 24 horas del día, los 365 días del año.

Durante 2017, la línea 01 800 CONFIANZA recibió 31 quejas y 55 denuncias, 95% de las cuales habían sido resueltas al cierre de este informe. El 5% restante corresponde a cuatro denuncias que se encontraban en proceso de revisión. (GRI 102-7)

Las denuncias recibidas son monitoreadas por un proveedor externo, que de forma periódica comparte un reporte consolidado con la dirección de Recursos Humanos y la Gerencia General de Auditoría Interna. El área de Auditoría Interna es la encargada de dar seguimiento, investigar y emitir una resolución para todas las denuncias.

### En 2017:

- Se confirmaron siete casos de corrupción, relacionados con temas de abuso de confianza, aceptación de dádivas, preferencia a proveedores de transporte, pagos indebidos e incremento de precios de cotización.
- Adicionalmente, trece colaboradores fueron desvinculados de la Compañía como resultado de denuncias realizadas durante 2016. (GRI 205-3)

### Fomento a la cultura de legalidad

En Grupo Herdez fomentamos una cultura de legalidad entre nuestros colaboradores. Las principales líneas de acción durante 2017 fueron:

- Puesta en marcha de campañas de reforzamiento de nuestro Código de Ética en 40% de nuestras localidades.
- Capacitación en "Inteligencia y Prevención de Transacciones Ilícitas, Lavado de Dinero, Fraude y Corrupción", curso coordinado por el área Jurídica en el que participaron colaboradores de las áreas de Abastecimiento Estratégico, Auditoría Interna, Cuentas por Pagar, Tesorería, Desarrollo de Proveedores y Jurídico.
- Difusión de comunicados corporativos para dar a conocer la nueva Ley General de Responsabilidades Administrativas, y mecanismos para la prevención de lavado de dinero. (GRI 205-2)

### Transparencia en la cadena de suministro

En nuestro Código de Conducta para Proveedores se encuentran los lineamientos mínimos que en materia de condiciones laborales y ambientales deben cumplir todos nuestros proveedores, tanto actuales como potenciales. Este documento tiene su como base las normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Política de Derechos Humanos y el Código de Ética de Grupo Herdez.

Vale la pena resaltar que en Grupo Herdez rechazamos, sin excepción alguna, todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio, así como cualquier forma de trabajo infantil ya sea de tiempo completo o parcial, remunerado o no y sin importar el propósito. (409-1)



## CADENA DE VALOR

La trazabilidad de nuestras materias primas y la relación con nuestros proveedores es primordial para garantizar que nuestros productos lleguen hasta la mesa de nuestros consumidores en tiempo, forma y con la calidad que nos caracteriza.

Para Grupo Herdez los proveedores locales o nacionales se definen como aquellos que cuentan con sus instalaciones de manufactura y transformación ubicadas dentro de territorio mexicano.

En el caso de las materias primas agrícolas, todos nuestros productores están ubicados dentro de la República Mexicana, incluyendo estados como: Sinaloa, Guanajuato, San Luis Potosí, Zacatecas, Chihuahua, Michoacán, Puebla, Coahuila, Durango, Tamaulipas, Veracruz, Sonora, Baja California, Morelos, Yucatán, Campeche y Chiapas, en 2017 el 100% de nuestras compras agrícolas fueron locales.

En el caso de materias primas y material de empaque, el 92% de nuestras compras son locales y tan solo el 8% se abastece de proveedores extranjeros. (GRI 204-1)

Sin importar el tipo de producto o servicio que brinden, todos nuestros nuevos socios comerciales deben firmar y alinearse al Código de Conducta para Proveedores, en él se expresan los requisitos am-

bientales y sociales mínimos que deben cumplir, y evalúa su cumplimiento de los estándares laborales y de la normatividad ambiental vigente. En 2017, 77 nuevos proveedores firmaron este Código.

### Sustentabilidad Agrícola

A través del Manual de Buenas Prácticas, sesiones de capacitación y auditorías ambientales, acompañamos a nuestros proveedores agrícolas en la adopción de las mejores prácticas laborales y ambientales, en 2017 se impartieron dos capacitaciones en Agricultura Sustentable de manejo integrado de cultivos, se dio seguimiento a las regulaciones aplicables en el buen uso de agroquímicos y se monitoreo el cumplimiento del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas.

Adicionalmente para dar continuidad al desarrollo de estas iniciativas y a los avances del Plan de Sustentabilidad Agrícola, contamos con un equipo de seis auditores que evalúa y da seguimiento al estado de los predios, monitorean si los proveedores se encuentran en áreas ecológicamente sensibles y las medidas que están siendo implementadas para su protección, además de las medidas que están siendo adoptadas para mejorar la calidad del suelo, para aumentar el reciclaje y disminuir la generación de desechos, así como las condiciones laborales y la salud de los trabajadores agrícolas, todo esto se realiza a través de una lista de evaluación la cual mide el avance y los puntos de mejora de cada proveedor. En 2017, 48 proveedores agrícolas fueron auditados. (GRI 308-1, GRI 308-2, GRI 414-1, GRI 414-2)



## VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

En 2017 invertimos 1.95% de la utilidad neta consolidada en programas sociales.

### Saber Nutrir®

A través de nuestro programa Saber Nutrir® promovemos el acceso a una alimentación sana, nutritiva y suficiente, que contribuya al desarrollo integral de cada vez más mexicanos.

Ya sea a través de programas propios o en conjunto con otras instituciones, apoyamos la seguridad alimentaria de las comunidades en las que tenemos presencia. En 2017, Saber Nutrir® colaboró con asociaciones como Pro Mazahua y Child Fund para multiplicar esfuerzos y así contribuir a mitigar los problemas de seguridad alimentaria en comunidades rurales.

### Pro Mazahua

Desde 2013, Saber Nutrir® y Pro Mazahua unieron esfuerzos para capacitar a la población en la construcción de proyectos productivos como cisternas, estufas ecológicas, gallineros y micro túneles, que permiten a comunidades mazahuas contar con alimentos nutritivos, variados y suficientes a lo largo del año, tanto para consumo propio como para venta e intercambio.

En el marco de esta alianza, en los últimos cuatro años se han construido 891 proyectos productivos, que han beneficiado a 337 familias en diecinueve comunidades rurales del Estado de México. A través de estos proyectos, los beneficiarios ahorran un promedio de \$145 a la semana en la compra de alimentos, y obtienen una ganancia semanal de \$405 por la venta de productos como hortalizas, huevo y pollo.

De acuerdo con el monitoreo anual de evaluaciones nutricionales, de las 59 familias y 76 niños dentro del programa de seguimiento, el 89% de los niños permanecieron estables, 4% mejoró y 7% decayó con respecto a la evaluación del año pasado.

### Child Fund

En septiembre de 2014 comenzamos a trabajar en la atención integral, desarrollo y crecimiento de los niños de Tapachula, Chiapas, en alianza con Child Fund. El objetivo de este programa es mejorar el desarrollo y nutrición infantil a través de la estimulación temprana, la promoción de estilos de vida saludables y una correcta alimentación. Durante 2017 se incorporaron a la iniciativa 45 nuevas familias de tres comunidades, con lo que al cierre del año suman un total de 119 familias beneficiadas.

Cada familia beneficiada cuenta con su propio huerto y gallinero. La producción trimestral de huevo les otorga una fuente importante de proteína y les permite tener un ingreso adicional por la venta de los excedentes.

Además, con el objetivo de garantizar el acceso a agua potable, durante 2017 dio inicio el proyecto de Agua Segura, a través del cual se instalaron cisternas, tinacos, purificadores y biodigestores a las 119 familias que forman parte del programa.

De igual forma, en el monitoreo anual de vigilancia nutricional de este año se brindó atención y supervisión a 478 niños, de los cuales 45 se recuperaron de anemia y 25 mejoraron su estado nutricional.

#### **Padrinos Saber Nutrir y voluntariado corporativo**

A través de programa de Padrinos, los colaboradores del Grupo fundan los suplementos alimenticios de los niños con estado grave de desnutrición, lo que les permiten una mejora acelerada.

En 2017 el programa Padrino Saber Nutrir sumó 113 niños apadrinados más, en un rango de edad de entre uno y quince años. Asimismo, doce niños lograron recuperarse de diversos grados de desnutrición, con lo que mejoró su calidad de vida.

A través del voluntariado corporativo, cien colaboradores aportaron 450 horas de trabajo en dar mantenimiento a nueve micro túneles, cinco gallineros y cinco cisternas, en beneficio de las familias mazahuas de la comunidad Trampa Grande, Estado de México.

#### **Fundación Herdez**

Fundación Herdez contribuye al fomento de la investigación y educación gastronómica, así como al desarrollo alimentario a través de cuatro ejes de trabajo principales: académico, editorial, prácticas profesionales y donaciones en especie.

Durante 2017, Fundación Herdez impartió 85 cursos en los que capacitó a más de 4,900 personas en temas relacionados con la preservación del patrimonio gastronómico de nuestro país.

#### **Biblioteca y Programa Editorial**

Creada en 1997, la Biblioteca de Gastronomía Mexicana brinda herramientas literarias y audiovisuales que permiten preservar y continuar con la investigación de la cultura gastronómica de México. Actualmente la biblioteca cuenta con un acervo de 5,834 libros.

En 2017 comenzó el proyecto para integrar la "Colección de Cocinas Iberoamericanas", cuyo objetivo principal es conocer la cultura, la diversidad y el turismo gastronómicos de los países de América Latina y el Caribe. Al cierre del año la colección contaba con 24 libros de distintos países, como Argentina, Chile, Cuba y Perú, entre otros.

De igual forma, este año se añadió el libro El Nopal: Emblema Nacional, a la colección "Tonacayotl: Nuestro Sustento", disponible para descarga en: <http://biblioteca.herdez.com.mx>. Esta obra fue presentada en distintas ferias y exposiciones tales como la Feria del Libro de Cocina Tradicional (FLICO), la Feria internacional de Libro Guadalajara, y el Primer Coloquio "Patrimonio Documental de la Red de Bibliotecas y Archivos del Centro Histórico de la Ciudad de México", entre otras.

#### **Desarrollo alimentario**

Fundación Herdez, en alianza con el Banco de Alimentos de México, brinda apoyo a comunidades que han sido afectadas por desastres naturales, mediante donaciones en especie dentro de su programa mensual de donación de alimentos. Durante 2017 se donaron 425,654 cajas de producto, equivalentes a \$1.9 millones de pesos.

En Grupo Herdez nos solidarizamos con las familias afectadas y reconocemos el valiente trabajo de todas las personas e instituciones que colaboraron, de una u otra manera, para mitigar el daño que causaron los sismos de septiembre en varios estados del país. Los mexicanos demostramos una vez más el gran poder del trabajo en equipo. En Grupo Herdez nos unimos a esta importante labor a través de tres líneas de acción principalmente:

- Donación de cien toneladas de productos como atún, jugo, mayonesa, mermelada, pasta y vegetales enlatados, así como 19 mil litros de agua embotellada de la marca Nutrisa®.
- Donación de \$9 millones a la Fundación Carlos Slim, que a su vez multiplicó esa cantidad por cinco, y fueron destinados a la reconstrucción de espacios educativos y de salud.
- Participación de cincuenta colaboradores del Grupo como voluntarios en centros de acopio.

Cabe resaltar que todas estas acciones fueron realizadas en coordinación con organizaciones civiles y dependencias gubernamentales.



## MEDIOAMBIENTE

En Grupo Herdez es prioritario identificar los principales impactos y riesgos que pueden influir en la continuidad y permanencia nuestras operaciones. Por ello contamos con estrategias, directrices y políticas enfocadas en garantizar que nuestros procesos sean eficientes, al tiempo que minimizamos nuestra huella ambiental.

A través del uso eficiente de recursos, cierre de ciclos productivos, reducción de emisiones y consumo hídrico, y en equipo con nuestros colaboradores, proveedores y consumidores, fomentamos una cultura ambiental que permea en toda la Compañía.

A continuación, se encuentra los indicadores de desempeño ambiental más relevantes. Ingresa a GRI workzone para consultar la versión extendida.

### Agua

En 2017 consumimos un total de 1,561,559 m<sup>3</sup> de agua, una reducción de 0.02% en comparación con el ejercicio anterior. Durante el año se implementaron acciones de ahorro en las plantas Celaya y Santa Rosa Vegetales, donde se mejoraron los sistemas de lavado y recuperación de agua, además de llevar a cabo campañas de concientización sobre el cuidado del agua entre nuestros colaboradores.

Adicionalmente, reciclamos o reusamos 2.7% del volumen total de agua utilizado a lo largo del año, lo que equivale a 41,792 m<sup>3</sup>. (GRI 303-1, GRI 303-1)

Agua	2014	2015	2016	2017
Consumo anual m <sup>3</sup> /Ton Producida	3.0	3.1	3.1	3.0
Reducción/incremento anual	-23%	3%	0%	0%

### Emisiones

Durante 2017 logramos disminuir nuestras emisiones por un total de 277 Ton CO<sub>2</sub>e, gracias a la reducción en el uso de combustibles en las plantas de Celaya, Chiapas y San Luis Potosí, en los centros de distribución de Cuautitlán y Tijuana, así como en la flota atunera. De igual forma, gracias al proyecto de sistema de gestión energético, se logró una reducción de 2.8 Ton CO<sub>2</sub>e.



### Energía

La intensidad energética total producida por el Grupo en GJ/Ton fue de 2.60, 2.9% menor que el año anterior. El consumo de energía renovable también se vio afectado por los daños que los sismos provocaron en el parque eólico. (GRI 302-1)

Energía	2014	2015	2016	2017
Consumo anual Kw/H/Ton Producida	0.09	0.07	0.08	0.07
Tasa de reducción/incremento anual	-10%	-22%	-14%	-10%
<b>Energía Renovable</b>				
Consumo anual Kw/H/Ton Producida	15,959,316	19,503,276	31,086,801	22,339,045
Tasa de reducción/incremento anual	24%	30%	40%	-28%

### Residuos

Este año logramos disminuir en 10% los residuos generados, debido principalmente a los proyectos para reducir la generación de lodos residuales y residuos sólidos urbanos en planta Barilla, Chiapas, México y Santa Rosa Vegetales. Reciclamos 73% de los residuos que generamos durante 2017. (GRI 306-2)

Residuos	2014	2015	2016	2017
Residuos generados/ Ton Producida	0.09	0.07	0.08	0.07
Reducción/incremento anual	-10%	-22%	-14%	-10%
Residuos Reciclados	42%	55%	76%	73%



## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En Grupo Herdez nos unimos a los objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Para ello, alineamos nuestros esfuerzos con cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible:

### Vinculación con la comunidad

En nuestro pilar de desarrollo comunitario, priorizamos la seguridad alimentaria como un mecanismo de empoderamiento y desarrollo de capacidades. En 2017, Saber Nutrir, nuestro programa de desarrollo comunitario, no sólo renovó su imagen, sino también reenfocó los esfuerzos y recursos del programa de educación nutricional en la generación de proyectos productivos en las comunidades rurales que enfrentan problemas de seguridad alimentaria ubicadas en el Estado de México y Chiapas. Durante el año, en colaboración con Fundación Pro Mazahua y ChildFund México, se instalaron 90 proyectos, sumando un total de 981 proyectos desde 2014.

En 2017, Saber Nutrir, nuestro programa de desarrollo comunitario, no sólo renovó su imagen, sino también reenfocó los esfuerzos y recursos en la generación de proyectos productivos en las comunidades rurales de Chiapas y Estado de México. Durante el año, en colaboración con Fundación Pro Mazahua y ChildFund México, se instalaron 90 proyectos, sumando un total de 981 proyectos desde 2014.

A través de estos proyectos mejoramos la calidad de vida y el estado nutricional de nuestros beneficiados al mejorar la biodisponibilidad de nutrientes y las condiciones socioambientales.



### Ética y transparencia

A través de nuestro pilar de ética y transparencia, año con año reforzamos la cultura de legalidad tanto en nuestros colaboradores como en nuestros proveedores y demás grupos de interés.

A través de canales de denuncia y códigos de conducta,, fomentamos un ambiente de trabajo y operaciones éticas, libres de soborno, corrupción y de cualquier falta a los derechos humanos.

Para lograr este objetivo, a partir de este año decidimos unir esfuerzos con México Unido Contra la Delincuencia, asociación sin fines de lucro dedicada a trabajar en causas y acciones a favor de la seguridad, la justicia y la legalidad.





### Medio ambiente

Nuestro pilar ambiental es el encargado de vigilar el cumplimiento de nuestro compromiso de generar productos alimenticios de la más alta calidad, evitando afectaciones al ambiente mediante el uso eficiente y sustentable de los recursos naturales.

Por ello, además de continuar con el proyecto de cogeneración de energía en San Luis Potosí, comenzamos con la primera etapa de dos proyectos altamente retadores e importantes en materia de cambio climático: el análisis de ciclo de vida y riesgos de cambio climático.

Con estos proyectos podremos detectar los riesgos ambientales derivados del cambio climático en nuestra operación y diseñaremos estrategias e iniciativas que nos permitan anticipar los sucesos ambientales que puedan tener impactos negativos/positivos en nuestras operaciones.



### Calidad de vida

Mediante nuestro pilar de calidad de vida, impulsamos el desarrollo de nuestros colaboradores a través de distintas iniciativas que incluyen evaluación y retroalimentación continua, bonificaciones por desempeño, respeto a la organización colectiva, prestaciones superiores a las establecidas por la ley, capacitación continua y, nuestra más reciente iniciativa, inclusión laboral de personas con discapacidad en colaboración con la alianza Éntrale.

Impulsamos hábitos de alimentación y estilo de vida saludable y brindamos áreas de trabajo seguras, con el fin de mitigar los riesgos por accidentes de trabajo y mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores.

En 2017 logramos disminuir nuestra tasa de accidentes en un 4% y logramos ampliar nuestro programa de alimentación saludable a Los Mochis, Sinaloa.





## RESILIENCIA QUE TRASCIENDE FRONTERAS

Los productos de MegaMex llevan la calidad, sabor y versatilidad de la comida mexicana a todo Estados Unidos. MegaMex lleva el espíritu de México a cada mesa con un portafolio diversificado y atractivo.

Durante 2017 las ventas netas de MegaMex alcanzaron \$12,168 millones de pesos, un crecimiento de 12.3% respecto al año anterior. En el año logramos ganar participación en diferentes mercados alrededor de los Estados Unidos, gracias a las siguientes actividades:

Wholly Guacamole creó el programa Guac Stops Summer 2017, mediante el que se instaló un “bar de guacamole” abierto al público, en donde la gente podía probar las diferentes variedades y usos de nuestros productos. A través de esta iniciativa repartimos más de 24 mil muestras de guacamole, que tuvieron gran aceptación entre los consumidores.

**WHOLLY**  
 AMERICA'S #1  
**GUACAMOLE.**

La Victoria celebró cien años de vida con la participación de artistas, chefs y músicos. Durante el evento de celebración repartimos 200 mil muestras de producto, con lo que logramos difundir nuestro inigualable sabor.



Grupo Herdez se asoció con Disney Pixar para la difusión de la película "Coco", cuyo gran éxito representó una oportunidad única para transmitir nuestro mensaje de comida auténtica mexicana a un público muy extenso. Cabe decir que en muchos sentidos, lo que Disney Pixar está haciendo con "El día de los muertos" refleja la intención de nuestra marca con respecto a la auténtica comida mexicana.



Como parte de nuestras actividades para difundir la comida mexicana en los Estados Unidos, celebramos el 5 de mayo con un evento en vivo vía Facebook que contó con la participación de la famosa chef Marcela Valladolid, quien preparó recetas originarias de nuestro país tales como esquites, tacos al pastor, tacos gobernador y queso fundido, todas acompañadas de nuestra icónica salsa de guacamole Herdez. Más de 50 mil personas se conectaron al evento, y se espera que la cápsula sea vista por 500 mil consumidores potenciales más.



Doña María lanzó una campaña para promover y preservar la cultura mexicana, mediante la que se ofrecieron cuatro versiones de envase con diseños de las tradicionales muñecas mexicanas "María".



Comprometidos con nuestra meta de llegar a mil millones de dólares en ventas netas para 2020, continuamos con el programa "Unidad as ONE", con el fin de mejorar el trabajo en equipo y promover la inclusión, la expansión de canales, la innovación y la creación de nuevas iniciativas.

El plan operativo para llegar a nuestra meta se basa en cinco pilares principales:

- Incrementar las ventas a través de la innovación y la expansión de canales.
- Acelerar el crecimiento de nuestras marcas.
- Mejorar los márgenes brutos mediante una eficiente administración del portafolio.
- Disminuir los gastos generales como proporción de las ventas netas.
- Reducir el costo de producción.

Durante el segundo trimestre del año creamos MegaMex Internacional, cuyo enfoque es llevar el espíritu de México más allá de los Estados Unidos.

Nuestro objetivo con MegaMex Internacional es desplegar un modelo de negocios que nos permita tener presencia en diferentes países, entre los cuales destacan Australia, Canadá, Chile, Inglaterra, Nueva Zelanda y algunas naciones de Sudamérica, desarrollando los canales de autoservicio, clubes de precios y food service, entre otros.

Durante el periodo de pruebas, Wholly Guacamole y Don Miguel tuvieron buena aceptación en clubes de precio y autoservicios de Canadá. También se hicieron pruebas en el canal de food service en Canadá y Costa Rica.



## INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

Febrero 14, 2018

### *Al Consejo de Administración de Grupo Herdez, S.A.B. de C.V.:*

A continuación, me permito presentar a usted el Informe Anual sobre las actividades del Comité de Auditoría del Consejo de Administración por el ejercicio 2017, de conformidad con lo que establece el Artículo 43, fracción II, de la Ley del Mercado de Valores.

En el desarrollo de nuestro trabajo, observamos las regulaciones contenidas en la Ley del Mercado de Valores, en las Disposiciones de Carácter General Aplicables a Emisoras de Valores y Otros Participantes del Mercado de Valores, en el Reglamento Interior de la Bolsa Mexicana de Valores, las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, y lo señalado en el Reglamento del Comité de Auditoría así como en el Programa Anual de temas a tratar.

Durante el período que se informa, el Comité sesionó puntualmente en las juntas programadas y en cada caso se formuló la Agenda con los temas a tratar y se elaboró el Acta respectiva. A las juntas asistieron los consejeros designados y los invitados.

Se presentó al Consejo de Administración un Informe con los asuntos tratados en cada una de las juntas del Comité.

Los asuntos relevantes que se atendieron y que, en su caso, se dio la opinión favorable para su aprobación al Consejo de Administración, fueron los siguientes:

1. Analizamos los Estados Financieros Dictaminados al 31 de diciembre de 2016 con cifras consolidadas y sus Notas.

Por su importancia relativa se analizó también la información de la subsidiaria Herdez Del Fuerte, S.A. de C.V. que incluye las operaciones de Megamex Foods, LLC, y sus subsidiarias, en los Estados Unidos de América, así como de la subsidiaria Alimentos Benefits, S.A. de C.V.

De conformidad con las regulaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la información financiera fue elaborada y presentada bajo las Normas Internacionales de Información Financiera, y la auditoría fue realizada de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría.

2. Tomamos conocimiento del documento "Comunicación con los responsables del Gobierno de la Entidad", que con base en la Norma Internacional de Auditoría NIA 260 fue emitido por el Auditor Externo de la sociedad, con información que debía ser conocida por el Comité de Auditoría.
3. Analizamos el Informe sobre la Evaluación del Control Interno realizada por el auditor externo de la sociedad, durante el transcurso normal de su revisión para la auditoría del ejercicio 2017.

El Informe señala que aplicó ciertos procedimientos de auditoría a los controles internos relacionados con determinadas áreas para la identificación de controles, el diseño e implementación de los controles, pruebas de eficacia operativa y la conclusión al objetivo de la auditoría. Menciona que derivado de su trabajo, no identificó diferencias que hicieran necesario modificar sustancialmente el enfoque de auditoría originalmente planeado. Se tomó conocimiento de las áreas de mejora y se dio seguimiento a su implementación.

4. Conocimos los Estados Financieros Trimestrales del año 2017 y dimos nuestra recomendación para su presentación a la Bolsa Mexicana de Valores.
5. Analizamos y aprobamos el Programa de Trabajo del área de Auditoría Interna por el ejercicio 2017. Se le dio seguimiento a su desarrollo, conocimos sus hallazgos y la implementación de sus recomendaciones.

6. Las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera utilizadas durante el ejercicio 2017, así como las que ya estaban en vigor, fueron aplicadas en forma consistente y sin tener efectos significativos.
7. Evaluamos el desempeño de la firma de auditoría externa KPMG Cárdenas Dosal, el cual se consideró satisfactorio y dentro de los criterios establecidos en el contrato de servicios. Así mismo, el socio encargado de la auditoría en su momento nos manifestó su independencia profesional y económica.

De esta manera, se recomendó la confirmación de la firma KPMG Cárdenas Dosal como auditor externo de la sociedad y sus subsidiarias por el ejercicio 2017, con excepción de los componentes Herdez Del Fuerte, S.A. de C.V. y subsidiarias, así como McCormick de México, S.A. de C.V. cuyos auditores externos son otras firmas.

Sin embargo, al ser componentes significativos, el auditor externo de la sociedad ha estado involucrado en la conducción y resultado de sus auditorías.

8. Los servicios adicionales a los de auditoría que proporcionó la firma de auditores externos de la sociedad, estuvieron relacionados con precios de transferencia, contribuciones locales, asesoría fiscal-financiera y dictamen de seguridad social con un importe de 5.7 millones de pesos.

9. Conocimos y evaluamos las actividades del Comité de Riesgos, incluyendo los mecanismos que tiene implementados la Dirección General para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos estratégicos a los que está sujeta la sociedad, así como los criterios establecidos para su adecuada revelación.
10. En cada una de las juntas fuimos informados de las denuncias recibidas por faltas al Código de Ética, la forma como fueron atendidas y la protección que se dio a los informantes.
11. Tomamos conocimiento y dimos seguimiento a los asuntos fiscales y jurídicos pendientes, así como a la implementación adecuada de las disposiciones de las autoridades reguladoras del mercado de valores y los acuerdos de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración.

Atentamente,



C.P. Roberto Danel Díaz  
*Presidente del Comité de Auditoría.*



# INFORME DEL COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Marzo 23, 2018

## *Al Consejo de Administración de Grupo Herdez, S.A.B. de C.V.:*

A continuación, me permito presentar a usted el Informe Anual sobre las actividades del Comité de Prácticas Societarias del Consejo de Administración correspondientes al año 2017, a que se refiere el Artículo 43, fracción I, de la Ley del Mercado de Valores.

En el desarrollo de nuestro trabajo, observamos las regulaciones contenidas en la Ley del Mercado de Valores, las Disposiciones de Carácter General Aplicables a Emisoras de Valores y Otros Participantes del Mercado de Valores, el Reglamento Interior de la Bolsa Mexicana de Valores, las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, el Reglamento del Comité y el Programa Anual de temas a tratar.

Durante el periodo que se informa, el Comité sesionó puntualmente en las juntas convocadas, en cada caso se formuló la Agenda con los temas a tratar y se elaboró el Acta respectiva. A las juntas asistieron los consejeros designados y los invitados.

Se presentó al Consejo de Administración un Informe con los asuntos tratados en cada una de las juntas del Comité.

Los asuntos relevantes que se atendieron y que, en su caso, se recomendó su aprobación al Consejo de Administración, fueron los siguientes:

1. Tomamos conocimiento de las políticas para la designación y retribución integral del Director General y de los demás directivos relevantes.
2. Conocimos el mecanismo para medir y revelar las observaciones del desempeño de los directivos relevantes. Durante el año, el desempeño de los directivos relevantes fue adecuado y se determinó en base a las políticas aprobadas.
3. Fuimos informados sobre el paquete de la remuneración integral del Director General y de los demás directivos relevantes.
4. Analizamos el Informe del auditor externo sobre las operaciones con personas relacionadas, como parte de los procedimientos convenidos a los que se refiere la norma aplicable. En su informe concluye que: i) no se observaron situaciones que indicaran que las operaciones realizadas con personas o partes relacionadas no sean del giro del negocio; ii) las operaciones se encuentran debidamente registradas en la contabilidad; iii) los resultados son consistentes con los obtenidos por terceros independientes en operaciones comparables bajo circunstancias similares.  
  
Dichas operaciones fueron por comisiones y servicios sobre venta, venta de exportación, venta de producto terminado y materiales, regalías, maquila, servicio de fletes, combustible, arrendamiento de inmuebles y equipo de transporte, intereses, servicios administrativos, almacenaje, servicios de personal, y otros, por un importe de 5,047 millones de pesos.
5. No existieron dispensas otorgadas para que un consejero, directivo relevante o persona con poder de mando, aprovechara oportunidades de negocio para sí o a favor de terceros que correspondan a la sociedad o a las personas morales que ésta controle o en las que tenga influencia significativa.  
  
Las franquicias de la subsidiaria Nutrisa, otorgadas a personas relacionadas, están de acuerdo con las políticas aprobadas por el Consejo de Administración.
6. La administración de instrumentos financieros derivados, que está enfocada principalmente a la cobertura de ciertas materias primas, se lleva a cabo siguiendo las políticas establecidas y aprobadas por el Consejo de Administración.

Atentamente,



C.P. Roberto Danel Díaz

Presidente del Comité de Prácticas Societarias.





## INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Panorama general

- Las ventas netas consolidadas crecieron 10.4% a un récord de \$20,065 millones.
- Los márgenes consolidados de operación y UAFIDA fueron de 13.9% y 16.4%, respectivamente, ambos con una expansión de 90 puntos base respecto al año anterior.
- La utilidad neta mayoritaria alcanzó un récord de \$1,046 millones, 45.8% mayor que en 2016, con un margen de 5.2 por ciento, beneficiado parcialmente por un menor pasivo por impuestos diferidos en los E.U.A.

### Ventas Netas

Las ventas netas consolidadas crecieron 10.4% a \$20,065 millones debido principalmente a los incrementos de precio y al crecimiento en las ventas de la división de Congelados.

En cuanto al desempeño por canal, destacan el institucional, mayoreo y tradicional. Por categoría, pasta, salsa y vegetales, superaron el crecimiento promedio del portafolio, impulsadas por incrementos de precios e iniciativas de innovación tales como el lanzamiento de productos, campañas de mercadotecnia que promueven el consumo responsable, así como por la co-creación de nuevos productos con los consumidores finales.

En la división de Congelados, las ventas netas crecieron 11.2%, principalmente por: i) un crecimiento en ventas mismas tiendas y el tráfico en Nutrisa de 9% y 8%, respectivamente; ii) la diversificación de canales de venta en Helados Nestlé; y iii) el buen desempeño de los productos lanzados recientemente como las variedades de Danesa 33.

Las Exportaciones crecieron 6.2% como resultado de la debilidad en el desempeño de los volúmenes en el tercer trimestre.

### Utilidad Bruta

El margen bruto fue de 39.3%, 60 puntos base menor al año anterior. Lo anterior se debió al incremento de costos denominados en pesos y en dólares en la materia prima.

### Gastos Generales

Los gastos generales representaron 25.9% de las ventas netas, una mejora de 1.3 puntos porcentuales respecto al año anterior explicada por una disminución de 5.3 puntos porcentuales en el segmento de Congelados como resultado de la restructuración de Nutrisa y una mayor absorción de gastos en el segmento de Conservas.

### Utilidad de Operación

La utilidad de operación ascendió a \$2,790 millones, un crecimiento de 18.1% en comparación con el año anterior, con una expansión de 90 puntos base en el margen de operación a 13.9%. Lo anterior se explica por la mejora en la rentabilidad de Congelados en conjunto con menores gastos generales en Conservas.

### Resultado Integral de Financiamiento

El costo integral de financiamiento neto sumó \$497 millones, 6.8% mayor que el año previo, derivado de \$62.5 millones adicionales de intereses pagados netos como resultado de la nueva estructura de la deuda.

### Participación en los Resultados de Asociadas

Para 2017, la participación en los resultados de asociadas fue de \$834 millones, 39.2% mayor que en 2016 debido a un sólido desempeño orgánico de MegaMex en conjunto con el beneficio fiscal extraordinario, resultado de la reforma fiscal americana. Excluyendo este efecto, la participación en los resultados de asociadas hubiera crecido 14.0 por ciento.

### Utilidad Neta Consolidada

El margen neto consolidado fue de 10.8%, 2.0 puntos porcentuales mayor que el año anterior, mientras que el margen neto mayoritario mejoró 1.3 puntos porcentuales para alcanzar 5.2 por ciento.

### Utilidad Antes De Intereses, Impuestos, Depreciación, Amortización y Otras Partidas Virtuales (UAFIDA)

La UAFIDA sumó \$3,295 millones, lo que representó un crecimiento de 17.0% en comparación con 2016. Asimismo, el margen alcanzó, 16.4%, lo que anterior representó una expansión de 90 puntos base.

### Resultados Consolidados de MegaMex (al 100%)

En 2017 las ventas netas ascendieron a \$12,168 millones, un incremento de 12.3% respecto del mismo periodo del año anterior, impulsadas por un sólido desempeño de las categorías de guacamole y salsas en todos los canales de venta.

El margen bruto alcanzó 30.2%, 1.9 puntos porcentuales menor que el año anterior debido a un incremento de 15.4%, en los costos de

materia prima, principalmente atribuido al aguacate. El margen de operación disminuyó 80 puntos base llegando a 11.9% y el margen UAFIDA fue de 13.0 por ciento.

### Inversión Neta en Activos

Para el año, la inversión en activos fue de \$641 millones, y se destinó en su mayoría a la expansión de la capacidad de producción de las líneas de salsas para los mercados nacional e internacional, así como a nuevos congeladores para el segmento de Congelados.

### Estructura Financiera

Al 31 de diciembre de 2017, la posición de efectivo de Grupo Herdez ascendió a \$1,485 millones, mientras que la deuda finalizó en \$6,351 millones. Como resultado del proceso de reestructura de la deuda realizado durante el año, la vida promedio de la deuda se extendió a 6.0 años, está denominada 100% en pesos y 97% es de largo plazo.

La razón de deuda neta a UAFIDA consolidada se mantuvo en 1.5 veces, en tanto que la razón de deuda neta a capital contable consolidado fue de 0.28 veces, en comparación con 0.46 veces al cierre del año anterior.

### Flujo de Efectivo

En el año, los recursos generados por la operación totalizaron \$2,043 millones, \$658 millones mayor que en 2016.



[www.grupoherdez2017.com](http://www.grupoherdez2017.com)