

Una **VISION**
Una **PLATAFORMA**
Un **FUTURO**



UN SOLO Coca-Cola FEMSA

Somos Coca-Cola FEMSA, y esto es lo que nos une:

UNA VISIÓN

Que unifica nuestra organización para convertirnos en el líder indiscutible de bebidas con un crecimiento sostenible y rentable, enfocándonos en crear y satisfacer la demanda del consumidor en todo momento y en cualquier lugar.

UNA PLATAFORMA

Que asegura que nuestros equipos trabajan como una unidad que crea valor sostenible en colaboración con nuestros grupos de interés mediante sus decisiones y acciones diarias.

UN FUTURO

Que nos exige evolucionar junto con nuestros clientes y consumidores con el fin de satisfacer sus necesidades en constante cambio y generar bienestar social y ambiental como propósito en común.



Contenido



05	A NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS
09	ENTREVISTA CON NUESTRO CFO
14	ENTREVISTA CON NUESTRO CAO
18	NUESTRA PRESENCIA
21	RESULTADOS FINANCIEROS/ SOSTENIBILIDAD
23	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
25	CADENA DE VALOR

26 NUESTRA ESTRATEGIA

26 ESTRATEGIA

27 SOSTENIBILIDAD

31 UNA VISIÓN

33 PORTAFOLIO ENFOCADO EN EL CONSUMIDOR

43 HÁBITOS SALUDABLES

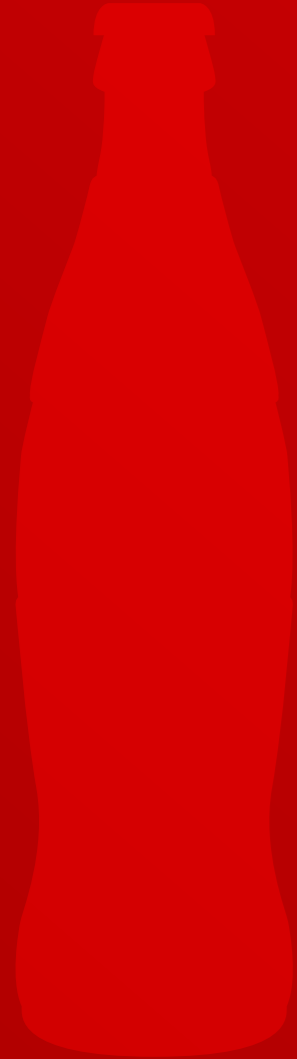
47 UNA PLATAFORMA

49 COMMERCIAL 4 GROWTH
Desarrollo comercial

55 SUPPLY 4 GROWTH
Cadena de suministro

59 PEOPLE 4 GROWTH
Nuestra Gente

78 FINANCE 4 GROWTH
Finanzas



80 UN FUTURO

- 82 ENERGÍA LIMPIA EN NUESTRAS OPERACIONES
- 87 SOSTENIBILIDAD DEL AGUA
- 91 RESIDUOS Y RECICLAJE
- 98 COMPROMISO CON LA SEGURIDAD
- 107 MOVILIDAD SOSTENIBLE
- 109 OPORTUNIDAD COMPARTIDA CON NUESTRAS COMUNIDADES

118 APÉNDICES

- 119 RESÚMEN FINANCIERO
- 120 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS
- 125 CAPITALES Y COMPROMISO DE LA COMPAÑÍA
- 127 GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
- 132 GOBIERNO CORPORATIVO
- 136 INFORMACIÓN PARA ANALISTAS Y ACCIONISTAS
- 137 ACERCA DE NUESTRO INFORME INTEGRADO

A NUESTROS grupos de interés

Enfatizamos un año de transformación y desarrollo de capacidades, en el que continuamos capitalizando el potencial de nuestra industria para producir resultados positivos mientras navegamos entornos dinámicos.

A través de nuestra transformación continua, estamos desarrollando capacidades para ganar en un mundo que se caracteriza por rápidos y constantes cambios. Por ende, nos embarcamos en nuestra estrategia *Fuel for Growth* para crear una organización más ágil enfocada en nuestros clientes y consumidores. Este viaje multianual, tiene por objetivo fortalecer nuestra organización mediante el desarrollo de nuevas formas de trabajar, esforzán-

donos por ser eficientes implementando las mejores capacidades apalancándonos en tecnología digital, eliminando redundancias y asegurando el crecimiento sostenible de nuestro negocio.

Como parte de nuestra estrategia, estamos unificando nuestra organización bajo una visión, convirtiéndonos en un indiscutible líder total de bebidas con crecimiento sostenible y rentable; una plataforma, garantizando que nuestros equipos trabajan como una sola unidad para generar valor sostenible para nuestros inversionistas; y un futuro, manteniendo nuestra flexibilidad para evolucionar junto con nuestros clientes y consumidores.



José Antonio Fernández Carbajal

John Santa María Otazua

+194

mil millones de pesos
en ingresos totales



Recolectamos más del 50% de las botellas de PET que pusimos en el mercado en México y Brasil.

UNA PLATAFORMA CENTRADA EN EL CONSUMIDOR: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Guiados por nuestro foco obsesivo en el cliente, estamos consolidando un portafolio total de bebidas para satisfacer gustos y estilos de vida en constante evolución. Estamos promoviendo el crecimiento de bebidas carbonatadas apalancándonos en la innovación y la asequibilidad de nuestro portafolio, mientras impulsamos nuestro portafolio de bebidas bajas o sin azúcar anticipándonos a las tendencias de consumo. Adicionalmente estamos mejorando nuestra posición competitiva en bebidas no carbonatadas y amplificando nuestro portafolio de agua para establecer un liderazgo consistente en esta creciente categoría.

Como parte de *Fuel for Growth*, funcionalizamos nuestros modelos operativos en las áreas de finanzas, cadena de suministro y recursos humanos para crear una organización más ágil, enfocada en el servicio y que impulse el crecimiento rentable y sostenible de nuestras operaciones.

Apalancándonos en el ADN KOF, estamos construyendo una cultura colaborativa enfocada en los clientes y consumidores, cuyos fundamentos son la excelencia operativa, la toma de decisiones ágiles, una mentalidad de dueños, y colocando siempre a las personas primero.

Además, estamos acelerando nuestra transformación digital. Después de implementar nuestra plataforma digital KOFmmercial (KDP) dentro del canal tradicional, desplegamos KDP en Brasil y México en el canal moderno. En Brasil, aprovechamos nuestra posición como pioneros en los canales digitales y los food aggregators, mientras piloteamos con éxito nuestras capacidades omnicanal.

Finalmente, continuamos teniendo un progreso importante en nuestras metas de sostenibilidad. Notablemente, recolectamos el 50% de las botellas de PET que pusimos en circulación en el mercado, por lo que estamos en buen camino para lograr nuestro compromiso de recolectar el 100% para 2030. Utilizamos un 23.7% de materiales reciclables de nuestros empaques PET, y en 2020 nuestra meta es llegar al 25%. Mejoramos nuestra proporción de agua utilizada a 1.52 litros de agua por litro de bebida producida, y vamos por buen camino para lograr nuestra meta de 1.5 litros en 2020. Sorprendentemente, el 71% de la energía en nuestras operaciones de manufactura provienen de fuentes de energía limpia, un crecimiento de más de siete veces en los últimos cinco años.

UNA PLATAFORMA CENTRADA EN EL CONSUMIDOR: DATOS DESTACADOS DE OPERACIÓN

Guiados por un marco estratégico holístico, hemos navegado un entorno macroeconómico complejo logrando resultados positivos durante el año. Nuestro volumen total de ventas aumentó 1.4% a 3,369 millones de unidades, con un crecimiento en transacciones de 2.5% para alcanzar 20,221 millones. Nuestros ingresos totales aumentaron 6.7% a Ps. 194,471 millones. Nuestra utilidad operativa creció 3% a Ps. 25,423 millones. Nuestro flujo operativo creció 4.8% a Ps. 37,148 millones. Cabe resaltar que la utilidad neta atribuible a la participación controladora alcanzó 12,101 millones, para alcanzar una utilidad por acción de Ps. 0.72 y por unidad de Ps 5.76 (Ps. 57.60 por ADS).

Nuestra resiliente operación en México logró un sólido crecimiento en ingresos, a pesar de condiciones macroeconómicas inciertas. La innovación y asequibilidad de nuestro portafolio, así como nuestras iniciativas comerciales nos permitieron generar mejoras en el precio-mezcla, alcanzando un crecimiento de 8.1% en los ingresos, mientras que nuestra capacidad para generar eficiencias de costos y gastos dieron como resultado una expansión en el margen.


En Centroamérica logramos un crecimiento sólido en ingresos, impulsado principalmente por un sólido desempeño en las operaciones de Guatemala y Costa Rica.

Nuestra capacidad para capturar sinergias de los nuevos territorios, una más eficiente plataforma de distribución y las mejoras en ejecución en el punto de venta, nos permitieron lograr un sorprendente crecimiento de volumen en Guatemala.

A pesar de una lenta recuperación macroeconómica, nuestra operación en Brasil continúa con un excelente desempeño, logrando un sólido crecimiento de volumen. Es importante mencionar que este crecimiento está también impulsado por ganancias de participación de mercado en las principales categorías de bebidas, gracias a nuestro enfoque en el cliente, un sólido portafolio y nuestra ejecución de puntos de venta.

Después de un inicio de año complicado, logramos darle la vuelta a nuestra operación en Colombia durante la segunda mitad de 2019, impulsado por mejoras en nuestra eficiencia e iniciativas de portafolio. En Argentina adaptamos nuestro portafolio para mantenernos cerca de nuestros clientes, gracias a nuestra estrategia de asequibilidad.

Consolidamos nuestra operación en Uruguay sin contratiempos. Más allá de exceder las sinergias estimadas, mejoramos nuestros volúmenes y márgenes, impulsados por una mayor eficiencia en nuestros procesos de



**Nuestros
ingresos
totales
crecieron
6.7%**

**Nuestra utilidad de
operación creció
3.0% a Ps. 25.4 mil
millones de pesos**

producción y a ganancias de participación de mercado tanto en bebidas carbonatadas como en no carbonatadas.

Finalmente, consistente con nuestro enfoque disciplinado en la asignación de capital y con nuestro compromiso de generar valor para los accionistas, nuestro Consejo de Administración acordó proponer un dividendo ordinario de Ps. 4.86 por unidad a la Asamblea Anual de Accionistas. Esta propuesta representa un aumento del 37% en comparación con el año anterior, lo cual refleja nuestra sólida generación de flujo de efectivo y nuestra confianza en la sólida posición financiera de Coca-Cola FEMSA.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ CARBAJAL

Presidente del Consejo de Administración

En el futuro, nuestra prioridad estratégica es convertirnos en la mejor opción para nuestros clientes y consumidores en todos los mercados, satisfaciendo su demanda en cualquier momento y lugar.

De parte de nuestros empleados, queremos agradecerles por su confianza en nuestra capacidad de brindar valor económico y generar bienestar social y ambiental para todos ustedes.

JOHN SANTA MARIA OTAZUA

Director General



Entrevista

CON NUESTRO CFO

Constantino, el 2019 fue tu primer año como Director de Finanzas y Administración de Coca Cola FEMSA. ¿Qué reflexiones tiene acerca del desempeño de la compañía durante este año? ¿Cuáles son tus prioridades?

R) 2019 fue un año muy positivo. Logramos abrirnos paso en un entorno macroeconómico desafiante, y lo más importante es que continuamos avanzando en nuestras estrategias hacia metas de largo plazo. Además, sentamos bases importantes y conseguimos importantes hitos en la función financiera.

Cuando asumí el cargo como Director de Finanzas y Administración a principio de año, establecí cinco prioridades principales:

- 1) **Mantener nuestras bases financieras sólidas con el fin de mejorar nuestro rendimiento en el capital invertido (ROIC)** – Para lograr esto, dimos pasos importantes para priorizar el ROIC como un indicador clave de desempeño (KPI) en toda nuestra organización y renovamos nuestro compromiso con un enfoque disciplinado hacia el apalancamiento, asignación de capital, optimización del capital, y medidas de rentabilidad.

Constantino Spas reflexiona acerca de su primer año en la compañía como Director de Finanzas y Administración. Hace referencia a sus cinco prioridades clave, el desempeño positivo de nuestra compañía, la estrategia *Fuel for Growth*, los acontecimientos operativos destacados, una disciplinada asignación de capital, y la flexibilidad financiera.



- 2) **Continuar desarrollando nuestra función financiera para impulsar nuestros ingresos y márgenes al igual que maximizar el valor de los accionistas** – Nuestra función financiera está gradualmente evolucionando hacia convertirse en un socio para nuestro negocio, con el objetivo de impulsar los resultados. De esta manera, apoyamos nuestras operaciones al brindar valiosas perspectivas internas para que el proceso de toma de decisiones sea mejor y más rápido, y así poder maximizar el valor de nuestros accionistas mientras aseguramos el cumplimiento y la eficiencia transaccional.
- 3) **Garantizar que continuaremos atrayendo y desarrollando el talento base para nuestra función financiera** – De la mano con Recursos Humanos y en conformidad con nuestro ADN, seguimos atrayendo y desarrollado el talento adecuado para diversas funciones financieras y de nuestras operaciones.
- 4) **Continuar con nuestro enfoque de transparencia, divulgación veraz y comunicación continua con nuestros accionistas** – Construyendo sobre este compromiso, en 2019 dimos pasos cruciales para entender a mayor profundidad la percepción que tienen nuestros accionistas sobre la compañía. Para nosotros es clave obtener retroalimentación del mercado y mantener esta importante comunicación bidireccional. Las opiniones de nuestros accionistas son fundamentales para la planeación y ejecución de nuestras estrategias.
- 5) Finalmente, **en mi papel como Director de Finanzas y Administración continúo dando pasos importantes para apoyar a John y a nuestro equipo directivo en su camino hacia una transformación cultural** y reforzar nuestro ADN tomando un papel activo en el diseño e implementación de nuestra estrategia *Fuel for Growth*, la cual nos permite impulsar nuevas maneras de trabajar.

¿Podrías guiarnos por los factores que llevaron a la compañía a tener un rendimiento positivo este año?

R) Durante 2019, capitalizamos nuestra excelencia operativa, iniciativas de portafolio, transformación digital, y la estrategia *Fuel for Growth*. Primero, mejoramos nuestra excelencia operativa gracias a los esfuerzos en todas nuestras operaciones para seguir mejorando nuestra ejecución de punto de venta y expandir nuestra cobertura de enfriadores. Segundo, continuamos renovando nuestro portafolio en todas sus categorías, mientras que extendimos iniciativas de asequibilidad para acelerar el crecimiento y mejorar nuestra competitividad para ganar participación de mercado en categorías y territorios clave. Tercero, seguimos avanzando hacia nuestra transformación digital mediante la incorporación de análisis de datos e inteligencia artificial, y realizando mejoras en nuestras capacidades comerciales de omnicanalidad. Además, nuestras iniciativas de distribución digital y cadena de suministro nos permitieron ser más eficientes, a la vez que mejoramos nuestros niveles de servicio.

Finalmente, comenzamos el despliegue de nuestra estrategia *Fuel for Growth*, un conjunto de iniciativas ambiciosas de productividad y eficiencia diseñadas para crear una organización aún más ágil completamente enfocada en nuestros consumidores. Estas iniciativas se enfocan en fortalecer nuestra organización mediante nuevas maneras de trabajar, eliminar redundancias e impulsar facilitadores digitales para optimizar costos, mientras generamos fondos para apoyar las iniciativas estratégicas y reinvertir en nuestro negocio.





¿Podrías hacer un recuento breve de los acontecimientos destacados de las operaciones en las divisiones México y Centroamérica, y Sudamérica en este año?

R) México, nuestra operación más grande, alcanzó resultados positivos frente a un entorno de consumidores resiliente, pero desafiante a la vez. A pesar de la incertidumbre, crecimos nuestros ingresos, expandimos el alcance de nuestras presentaciones retornables de 2.5 y 3 litros, y además lanzamos una presentación retornable de 235 ml a un precio de 5 pesos para incentivar las presentaciones individuales. Notablemente, un entorno más estable de materias primas en conjunto con la capacidad del equipo de México para generar importantes ahorros, nos permitió estabilizar y mejorar nuestra rentabilidad durante el año.

El rendimiento positivo en las operaciones de Centroamérica fue impulsado principalmente por el crecimiento de un dígito alto en nuestras operaciones en Guatemala. En Costa Rica, tomamos medidas importantes para reducir nuestro costo de servir, mientras que trabajamos para fortalecer nuestras relaciones de venta al público en Panamá. Finalmente, en Nicaragua nos adaptamos a un ambiente desafiante conectando con nuestros clientes mediante nuestras estrategias de productos de asequibilidad en colas y retornables.

En cuanto a Sudamérica, en Brasil, nuestra segunda operación más grande logró crecer un dígito alto en volumen, ganando participación en todas las categorías de bebidas. El crecimiento de volumen en nuestras operaciones en Brasil fue impulsado por nuestras iniciativas de asequibilidad, un portafolio renovado y una fuerte ejecución en el punto de venta. Ante un año desafiante, nuestra operación en Colombia logró volúmenes mejores de lo esperado. Durante 2019 reestructuramos nuestro portafolio y negocio con el fin de darle la vuelta a nuestra operación

en Colombia. En Argentina, adaptamos nuestro portafolio para hacernos paso en un entorno excepcionalmente desafiante, y gracias a nuestro asombroso equipo de trabajo logramos controlar costos y gastos con el fin de proteger nuestra rentabilidad. Finalmente, integramos de manera exitosa nuestra prometedora operación en Uruguay, capturando sinergias importantes.

¿Podrías ponernos al tanto acerca de cómo integró la compañía sus adquisiciones en Guatemala y en Uruguay? ¿Qué hay de las sinergias?

R) Nuestras adquisiciones en Uruguay y Guatemala son unas historias de éxito. Integramos estos territorios de manera ágil y sin contratiempos, y logramos mayores sinergias a lo esperado con más de 25 millones de USD para el año, desde mejores prácticas hasta eficiencias de costos y gastos tanto en nuestra cadena de suministro, como en el frente de manufactura. Notablemente, implementamos con éxito nuestro ADN trabajando continuamente para integrar nuestra cultura mientras establecimos equipos de gestión que combinan el talento de nuestras operaciones nuevas y existentes. En Uruguay, estamos mejorando significativamente nuestra posición competitiva en las categorías clave, lo cual se resalta por ganancias en participación de mercado en nuestra categoría de bebidas carbonatadas de sabores. Además, en Guatemala, estamos estandarizando nuestro portafolio al mismo tiempo que mejoramos nuestra posición competitiva.

¿Podrías hablarnos brevemente acerca de cómo la compañía está transformando su modelo operativo de finanzas mediante *Finance 4 Growth*?

R) Mediante *Finance 4 Growth*, estamos implementando una visión para apoyar la primera línea de nuestras operaciones. En general, nuestra ambición es funcionar como un socio para nuestras operaciones brindando opiniones valiosas para mejorar y agilizar la toma de decisiones y maximizar el valor para nuestros accionistas, mientras que aseguramos el cumplimiento y eficiencia transaccional.

Para permitir que nuestros equipos de trabajo se alíen con una organización más amplia con el fin de impulsar el crecimiento sostenible y rentable de la compañía, estamos implementando una visión que nos permita:

- Actuar como un asesor de negocios e integrador de nuestra visión empresarial.
- Proporcionar valiosas opciones, gestionar los desafíos de manera proactiva y firme, al igual que apoyar la toma de decisiones comerciales.
- Ser responsables de y gestionar los activos que generan valor financiero para nuestra compañía.

Con esto en mente, nuestro equipo *KOF Financial Services* (KFS) está a cargo de aplicar nuevas tecnologías y soluciones digitales para mejorar continuamente nuestro Modelo Operativo en finanzas.

Para dar seguimiento, ¿podrías discutir brevemente los pasos que tomaste la compañía con el fin de maximizar el valor de los accionistas mediante una asignación de capital disciplinada, optimización del capital de trabajo y mejoras en rentabilidad?

R) Este año completamos un hito financiero importante. Concluimos una división de acciones (*stock split*) de ocho a uno, la emisión de nuestras nuevas acciones Serie B con derechos con pleno derecho de voto, y el listado de acciones de Serie B y Serie L en forma de unidades vinculadas. Cada unidad nueva está compuesta de 3 acciones de Serie B y cinco acciones de Serie L. Esta transacción, nos permite aumentar nuestra capacidad para emitir capital que podría utilizarse como consideración para futuras adquisiciones, así como para usos corporativos generales. En el futuro, confiamos en que el listado de acciones de Serie L y Serie B en forma de unidades ayudará a generar valor para nuestros accionistas y posiciona a nuestra compañía para capturar nuevas oportunidades de crecimiento.

De igual manera, y resaltando la sólida posición financiera, que nos permite devolver efectivo a nuestros accionistas sin comprometer nuestra flexibilidad para buscar futuras adquisiciones, nuestro Consejo de Administración propuso a la Asamblea Anual de Accionistas un dividendo ordinario de Ps. 4.86 por unidad, esto significa un aumento del 37% en comparación al dividendo del año anterior.





¿Podrías actualizarnos acerca de los pasos que está tomando la compañía para fortalecer su estructura de capital y flexibilidad financiera?

R) De forma consistente con el mandato de despalancar nuestro balance, durante en año pre-pagamos deuda, fortaleciendo la posición financiera de la compañía. De igual manera, pusimos las bases para aprovechar las favorables condiciones de los mercados de deuda en dólares y pesos. Como resultado, en enero de 2020 colocamos con éxito una oferta pública histórica por USD \$1,250 millones en notas senior con vencimiento en 2030. Las notas fueron colocadas a US Treasury + 100 puntos base pagando un cupón de 2.750%. El menor *spread yield* y cupón en la historia para una compañía de América Latina.

Además, el 6 de febrero de 2020 colocamos con éxito dos bonos denominados en pesos en el mercado mexicano, por un monto total de Ps. 4,727 millones. La compañía colocó Ps. 3,000 millones con una vigencia de 8 años a una tasa fija de 7.35%, y Ps. 1,727 millones con una vigencia de 5.5 años, a una tasa variable de TIIE + 0.08%. Esta transacción recibió una amplia participación por parte de inversionistas, confirmando la disciplina financiera de la compañía y nuestro fuerte perfil crediticio.

Los recursos netos provenientes de estas emisiones fueron utilizados para redimir totalmente los senior notes con vencimiento

en 2023, y el resto se pretende utilizar para usos corporativos generales. Esto nos permitirá aumentar la vida promedio de nuestra deuda de 6.8 a 8.3 años.

Finalmente, ¿podrías discutir brevemente los factores que impulsarían el desempeño de la compañía en 2020?

R) Nos alientan las oportunidades a futuro. Ahora más que nunca, somos una compañía unificada, y nuestra base para el éxito a futuro está liderada por una visión, una plataforma y un futuro. Para fortalecer nuestro estado de resultados y maximizar el rendimiento en el capital invertido, buscamos aprovechar palancas clave para mejorar el desempeño y la rentabilidad de nuestra compañía, incluyendo oportunidades para crecimiento de ingresos y expansión de margen, iniciativas de asequibilidad, e inversiones estratégicas de capital. Además, continuaremos ejecutando nuestra estrategia *Fuel for Growth* para lograr eficiencias en nuestra base de costos, reinventar nuestra cadena de suministro, maximizar nuestro rendimiento del capital invertido, y desarrollar modelos de mercado adecuados para nuestros propósitos con el fin de mejorar la rentabilidad de la compañía.

Entrevista

CON NUESTRO CAO

¿Cuáles consideras que fueron los principales logros de sostenibilidad de Coca-Cola FEMSA durante 2019?

R) En 2019, tuvimos un gran progreso en nuestra estrategia de sostenibilidad alineada con el marco estratégico de Coca-Cola FEMSA. Como posiblemente saben, nuestra meta 2020 es suministrar con energía limpia el 85% de los requerimientos energéticos de nuestras operaciones de manufactura en México. Durante el año, logramos un progreso significativo hacia esta meta utilizando energía limpia para cubrir el 69% de las necesidades energéticas de esas plantas de manufactura, y confiamos en que lograremos nuestra meta a finales del 2020. Además, aumentamos el uso de energía limpia para nuestras plantas embotelladoras en Panamá, Colombia, Brasil, Argentina, Guatemala, y Costa Rica, logrando una cobertura del 70.7% de las necesidades energéticas en nuestras operaciones de manufactura mediante fuentes de energía limpia.

**José Ramón Martínez,
Director de Asuntos
Corporativos, habla de
nuestra estrategia integrada
de sostenibilidad. Entre
otros temas, aborda
nuestros principales logros
en sostenibilidad, nuestra
gestión ambiental, y el
fortalecimiento de nuestras
comunidades locales.**



Continuando con nuestro compromiso de largo plazo de atender colectivamente el desafío del manejo de residuos de acuerdo con el compromiso de The Coca-Cola Company para “Un mundo sin residuos” (World Without Waste, en inglés). Podemos decir orgullosamente que, en los principales mercados donde operamos, los mecanismos de recolección y reciclaje llegan al 50% de las botellas PET que vendemos, lo que quiere decir que vamos por buen camino para alcanzar nuestra meta para el 2030, la cual consiste en recolectar el 100% de las botellas PET que coloquemos en el mercado. A pesar de que esta tarea es desafiante, confiamos en que, con el apoyo y corresponsabilidad de todos los actores en la cadena de valor lograremos cumplir nuestro compromiso mediante un enfoque basado en mercado hacia una economía circular. Por supuesto, asumimos este esfuerzo de manera conjunta con nuestras iniciativas en curso para aligerar el peso de nuestros empaques, optimizar el uso de PET e incorporar contenido reciclado a nuestras botellas. En 2019, utilizamos en promedio un 23.7% de contenido reciclado en nuestras botellas de plástico, lo que nos coloca en buen camino para lograr nuestra meta para 2020, que es llegar al 25%. Para 2030 esperamos expandir esta meta para incluir el 50% de materiales reciclados en nuestros empaques de PET.

Para atender la amenaza del cambio climático, apoyamos firmemente la adopción de un enfoque basado en ciencia que se alinee a la meta del Acuerdo de París de limitar el aumento de la temperatura global por debajo de los 2°C. En consecuencia, durante el 2019 nos embarcamos en la Science Based Targets Initiative (Iniciativa de Metas Basadas en ciencia), una colaboración entre CDP (antes Carbon Disclosure Project), el Pacto Global de las Naciones Unidas, el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). Este esfuerzo que se extiende por toda la compañía y está diseñado para

medir y contabilizar la huella de carbono de la cadena de valor de Coca-Cola FEMSA, para que eventualmente podamos adoptar metas basadas en ciencia para reducir estas emisiones, lo cual refleja nuestro compromiso por una economía baja en carbón.

¿Cómo describirías la creciente integración de la sostenibilidad y su estrategia en las prioridades de negocio de Coca-Cola FEMSA?

R) En Coca-Cola FEMSA integramos la sostenibilidad a nuestras operaciones cotidianas como un motor clave de nuestras decisiones. Esto nos permite garantizar el desarrollo a largo plazo y la continuidad de nuestra compañía, promover el bienestar de las comunidades, y cuidar el medio ambiente, cumpliendo así con nuestra misión de generar simultáneamente valor económico y social en colaboración con nuestros accionistas. Para nosotros, la sostenibilidad es un habilitador del crecimiento del negocio; por ello, prácticamente todas las decisiones y acciones organizacionales, sin importar su origen, consideran las implicaciones en cuanto a sostenibilidad, desde la selección de un proveedor en particular, hasta la inversión en mejoras eco-eficientes en infraestructura, la expansión de nuestro portafolio de productos para satisfacer el estilo de vida de todos nuestros clientes, y nuestra inversión en la comunidad. Finalmente, entendemos que compartimos una visión, una plataforma, un futuro, y trabajamos para un solo Coca-Cola FEMSA.





En un contexto global en el que surgen nuevas regulaciones de etiquetado a lo largo y ancho del globo. ¿Podrías elaborar acerca del compromiso de Coca-Cola FEMSA para empoderar a los consumidores para que tomen decisiones informadas mediante prácticas de mercadotecnia responsable?

R) Nos enfocamos obsesivamente en satisfacer a nuestros clientes y consumidores. Por ello, la transparencia, la información verificada y un alto sentido de la responsabilidad conforman los principios guía de nuestras prácticas de mercadotecnia responsable. Dada la posición de nuestra compañía en Latinoamérica, nuestras etiquetas nutricionales reconocen que cada población es distinta, con sus propias necesidades y hábitos. Por lo tanto, respaldamos y cumplimos con el marco legal existente de cada país. Cuando surgen cambios de regulación, siempre estamos dispuestos a participar proactivamente proporcionando nuestra experiencia e información de calidad para asegurar que los clientes reciban información de alta calidad. Además, nuestro proceso de producción cumple con los estándares más altos de calidad, y nuestros ingredientes en todas nuestras operaciones cumplen con las regulaciones locales y con los altos estándares internos de Coca-Cola.

¿Cuál es el enfoque estratégico de Coca-Cola FEMSA para la gestión de los recursos hídricos?

R) El agua es un recurso clave para nuestras comunidades y operaciones. Por lo tanto, estamos comprometidos con el uso eficiente de este recurso natural en nuestras operaciones de embote-

llado, y lo demostramos reabasteciendo la misma cantidad de agua que utilizamos en nuestras bebidas, mientras que cuidamos del agua no solamente para nuestro uso, sino también para que las comunidades puedan disfrutarla ahora y en el futuro. De 2010 a 2019, mejoramos significativamente nuestra eficiencia en el uso de agua en un impresionante 22% para alcanzar 1.52 litros de agua por litro de bebida producida, lo que representa un ahorro de más de 10.5 miles de millones de litros de este recurso vital, en comparación con nuestra línea de base de 2010. Notablemente, también regresamos al ambiente más del 100% de agua que utilizamos en la producción de nuestros productos en Brasil, Colombia, México, Centroamérica, y Argentina.

De manera consistente con nuestro compromiso para la conservación del agua, en colaboración con la Fundación FEMSA, llevamos a cabo proyectos diseñados para mejorar la calidad de vida de las comunidades. Ayudamos proporcionándoles agua potable, saneamiento mejorado y educación de higiene. Además, trabajamos para fortalecer nuestros fondos de agua y conservar las cuencas hídricas mediante iniciativas sostenibles que involucren alianzas con múltiples grupos de interés. A través de la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua –integrada por The Nature Conservancy, la Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (IDB), y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial– buscamos brindar conjuntamente seguridad hídrica en la región, asegurando el acceso sostenible a agua de calidad en suficiencia para sostener la vida humana y su desarrollo socioeconómico.

Dado que comunidades fuertes crean empresas fuertes, ¿cuál es la opinión de Coca-Cola FEMSA respecto al desarrollo y compromiso con la comunidad?

R) Con el fin de crear una visión de relaciones comunitarias que podamos poner en práctica de manera estandarizada y sistemática, desarrollamos un modelo de gestión que incluye cinco pasos secuenciales, los cuales son la base de nuestro Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamiento Comunitario (MARRCO). Con base en MARRCO, nuestra labor se centra en diseñar un plan de relacionamiento comunitario para implementar de forma inmediata una serie de medidas, incluyendo actividades para mitigar los impactos de nuestra huella operativa y programas comunitarios acordes a las necesidades y riesgos locales. Como resultado, esto nos ayudará a garantizar una coexistencia positiva y a la permanencia de nuestro negocio en esas localidades, al mismo tiempo que reafirma nuestra licencia social para operar.

¿Cómo consideras que Coca-Cola FEMSA abordó el complejo y desafiante entorno social y económico durante el año?

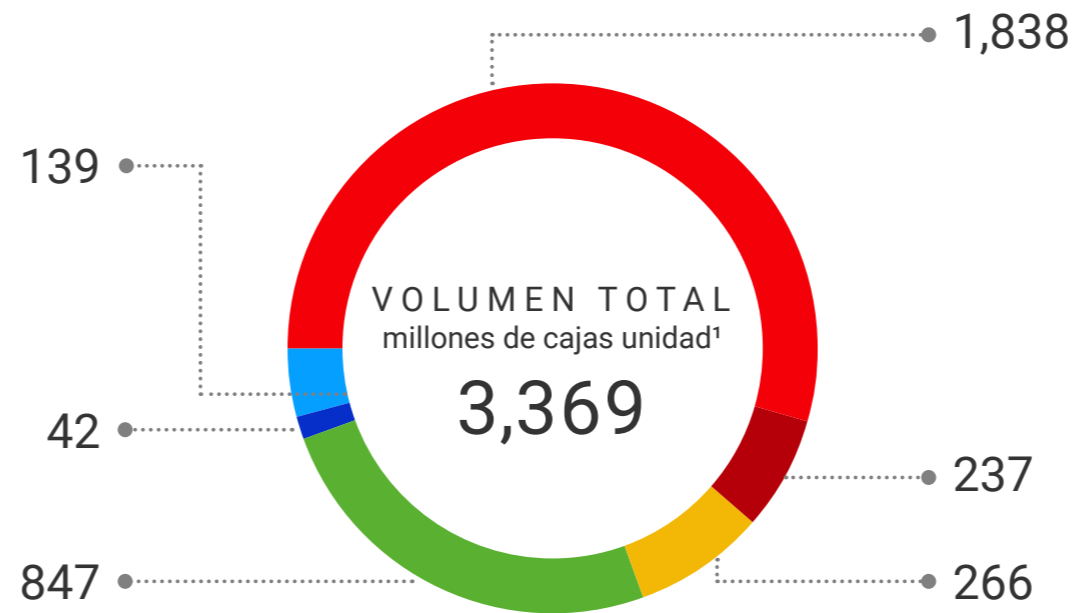
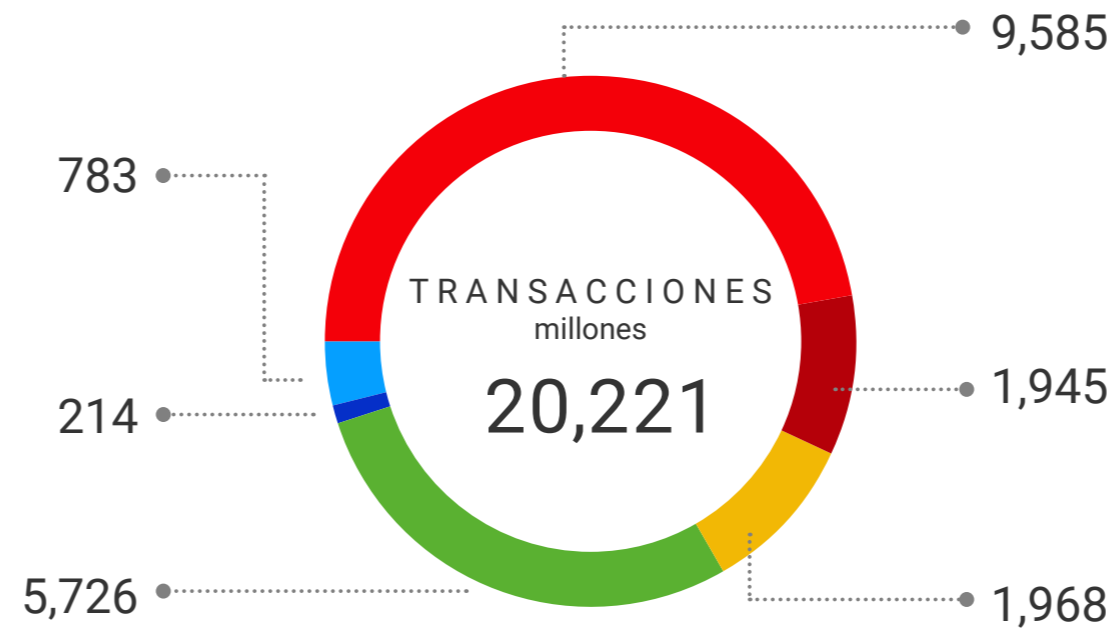
El 2019 continuó con una tendencia de desafíos sociales y económicos en Latinoamérica derivados de la complejidad política y la hiperinflación en Argentina. En Coca-Cola FEMSA confiamos totalmente en la región en la que hemos crecido durante más de 25 años. Recalcamos nuestro compromiso con la región y estamos firmemente comprometidos en servir a nuestros mercados con excelencia y a continuar creciendo nuestras operaciones. Guiados por una clara visión en sostenibilidad, estamos más preparados que nunca para enfrentar a estos entornos retadores, impulsados por nuestra capacidad para innovar, nuestro portafolio ganador de productos, una ejecución superior en puntos de venta, nuestra red de distribución inigualable, la ubicación incomparable de nuestros equipos de bebidas frías, y las capacidades comerciales digitales.



NUESTRA presencia

Tenemos el privilegio de atender a más de 261 millones de personas a través de 1.9 millones de puntos de venta en 9 países en Latinoamérica con un amplio portafolio de marcas líderes en 10 categorías de bebidas.

- México
- Centroamérica
- Colombia
- Brasil
- Uruguay
- Argentina



CARBONATADOS



2,641
volumen

16,610
transacciones

AGUA Y GARRAFÓN



514
volumen

1,688
transacciones

NO CARBONATADOS



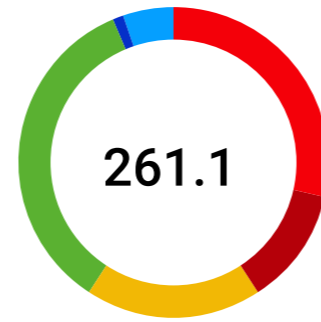
214
volumen

1,923
transacciones

¹ Caja unidad es una unidad de medida equivalente a 24 porciones de 8 onzas.



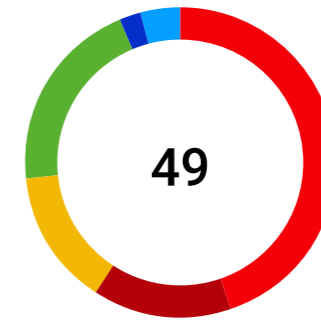
- México
- Centroamérica
- Colombia
- Brasil
- Uruguay
- Argentina
- ▨ Venezuela¹



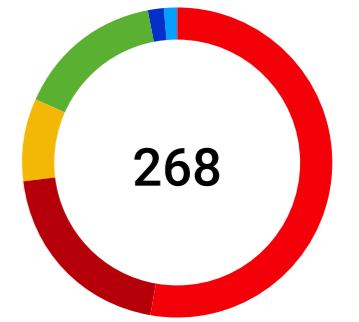
POBLACIÓN ATENDIDA
millones



PUNTOS DE VENTA



PLANTAS



CENTROS DE
DISTRIBUCIÓN

75.1

869,918

22

142

31.9

173,919

7

54

48.0

394,471

7

23

89.5

405,209

10

41

3.5

23,883

1

5

13.1

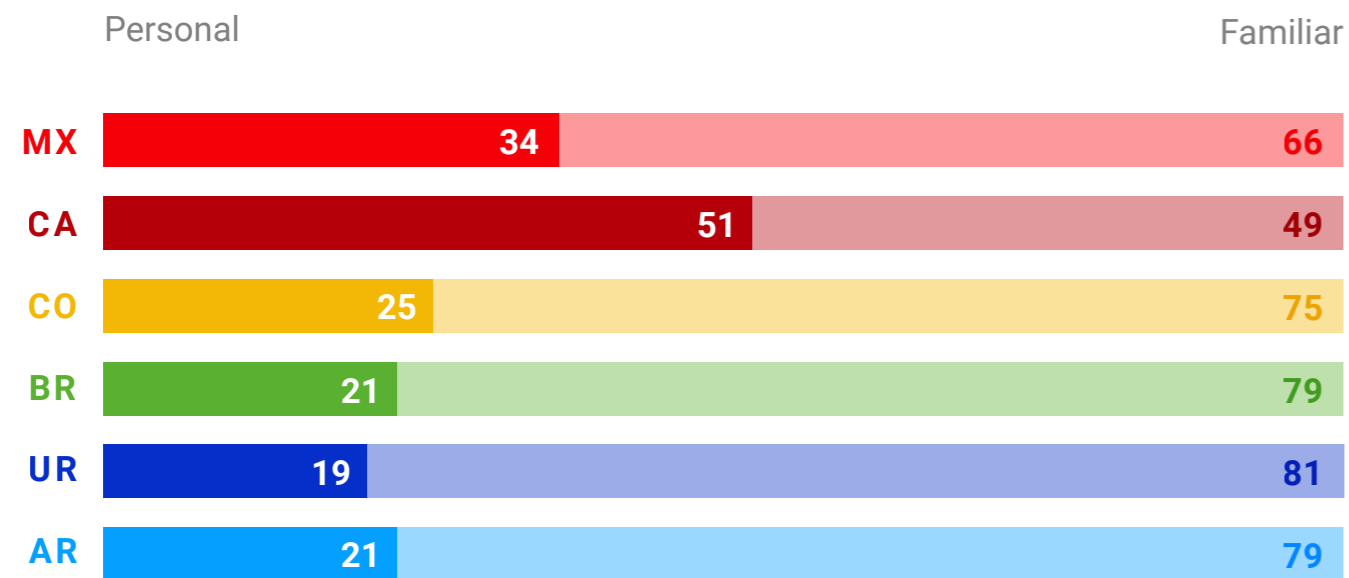
41,712

2

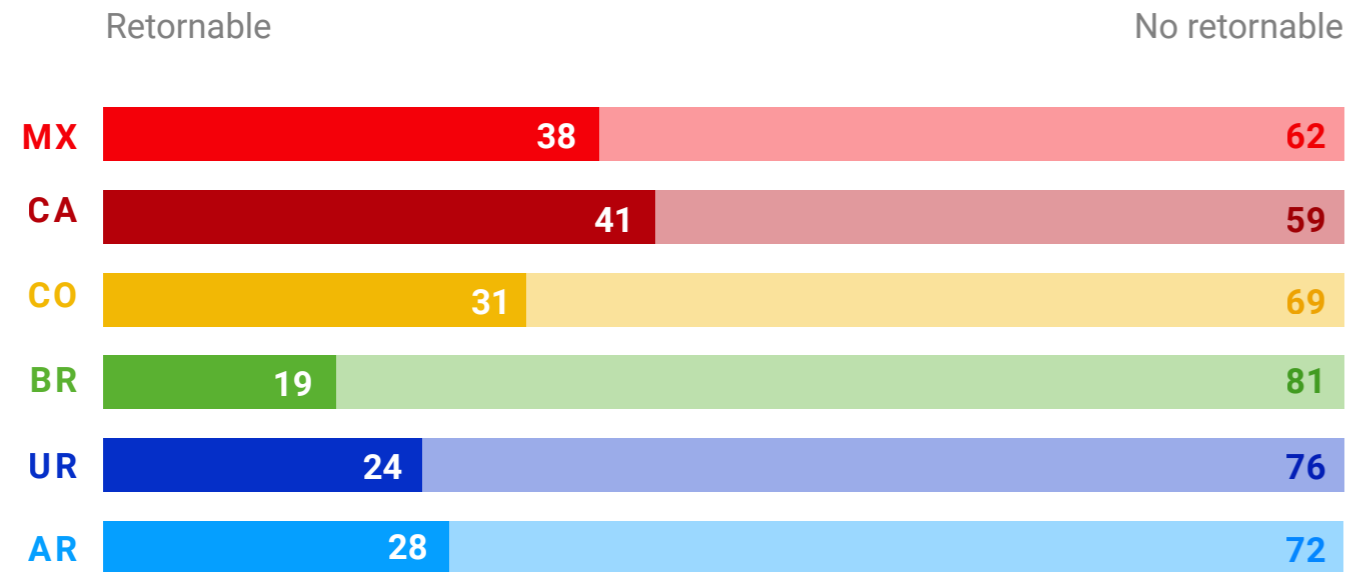
3

¹ A partir del 31 de diciembre de 2017, Venezuela se reporta como inversión en acciones, es decir, como una operación no consolidada.

Mezcla de producto por tamaño

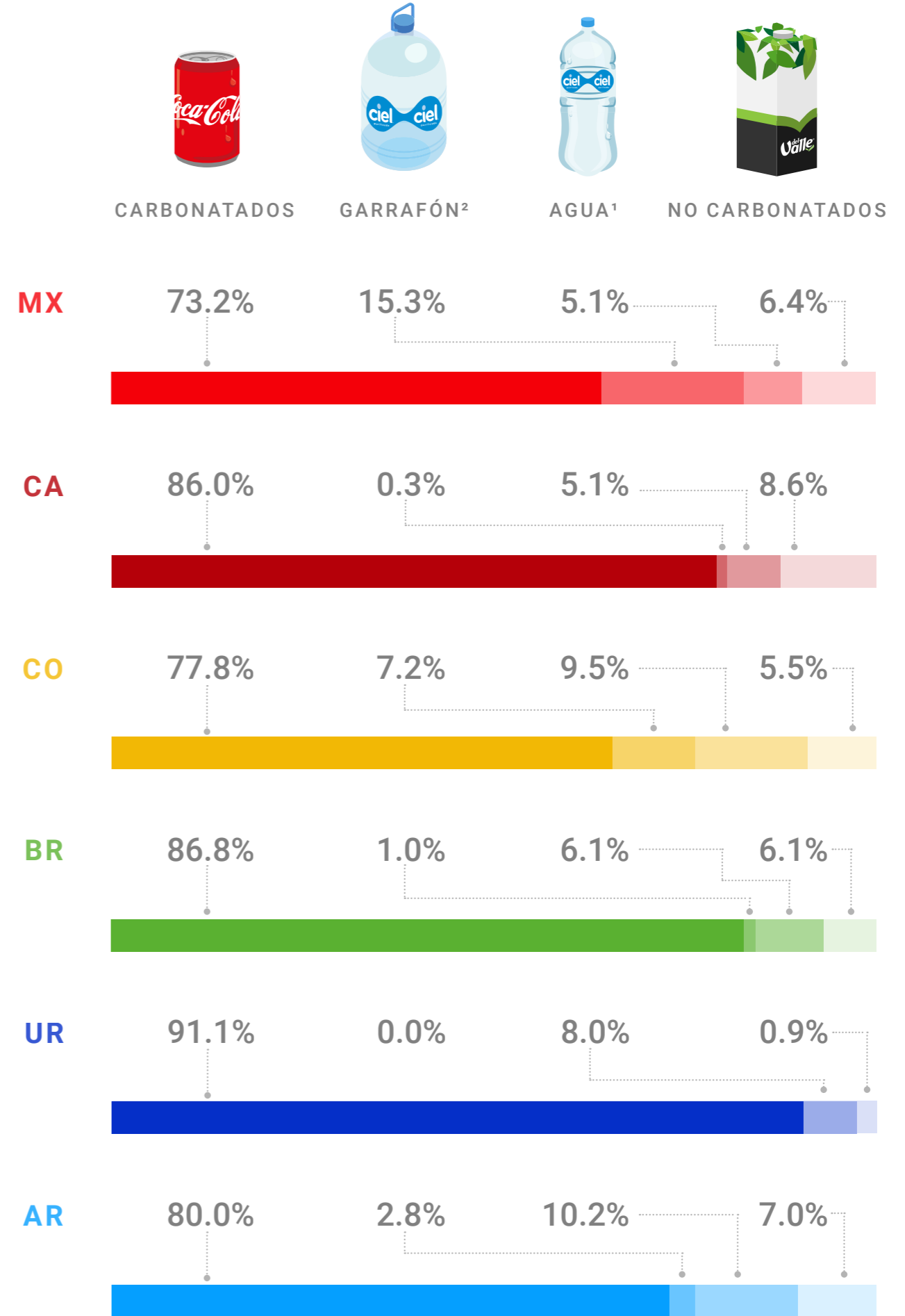


Mezcla de producto por empaque



1. Excluye agua embotellada en presentaciones iguales o mayores a 5.0 lt. Incluye agua saborizada.
 2. Garrafón - agua embotellada en presentaciones iguales o mayores a 5.0 lt. Incluye agua saborizada

Mezcla de producto por categoría



RESULTADOS FINANCIEROS

Los avances realizados en 2019 para desarrollar nuestras capacidades y talento, posicionan a nuestra organización para generar un mayor valor para todos nuestros grupos de interés en los años por venir.



	2019 USD ¹	2019 MXN	2018 MXN	% CAMBIO
VOLUMEN DE VENTAS (millones de cajas unidad)	3,368.9	3,368.9	3,321.8	1.4%
INGRESOS TOTALES	10,311	194,471	182,342	6.7%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	1,348	25,423	24,673	3.0%
UTILIDAD NETA DE LA PARTICIPACIÓN CONTROLADORA²	642	12,101	13,910	-13.0%
ACTIVOS TOTALES	13,671	257,839	263,787	-2.3%
DEUDA LARGO PLAZO Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3,101	58,492	70,201	-16.7%
PARTICIPACIÓN CONTROLADORA	6,518	122,934	124,943	-1.6%
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	608	11,465	11,069	3.6%
VALOR EN LIBROS POR ACCIÓN³	0.39	7.31	7.43	-1.6%

Millones de pesos mexicanos y U.S. dólares al 31 de diciembre de 2019 (excepto la información de volumen de ventas y por acción). Resultados bajo Normas Internacionales de Información Financiera.

- Las cantidades en pesos mexicanos han sido convertidas a U.S. dólares utilizando el tipo de cambio publicado por el Consejo de la Reserva Federal de los Estados Unidos el 31 de diciembre de 2019, cuyo tipo de cambio fue de Ps. 18.86 por U.S. \$ 1.00.
- A partir del 31 de diciembre de 2017, la compañía cambió el método para reportar Coca-Cola FEMSA Venezuela, a método de Valor razonable. Derivado de este cambio, un cargo por conversión de moneda extranjera registrado en el capital fue reclasificado como un cargo virtual único a la línea de otros gastos no operativos del Estado de Resultados de acuerdo con IFRS.
- Con base en 16,806.67 millones de acciones ordinarias en circulación al 31 de diciembre de 2019 y 2018.

VOLUMEN DE VENTAS

Millones de cajas unidad¹



INGRESOS TOTALES

Miles de millones de pesos mexicanos



UTILIDAD DE OPERACIÓN

Miles de millones de pesos mexicanos



DIVIDENDOS POR ACCIÓN

Pesos mexicanos



● 2019 ● Años anteriores

- Caja Unidad es una unidad de medida que equivale a 24 porciones de 8 onzas de bebida terminada.
- 2017 está representado sin Filipinas.
- A partir del 31 de diciembre de 2017, Venezuela se reporta como inversión en acciones, es decir, como una operación no consolidada.

VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO

En Coca-Cola FEMSA estamos convencidos de que las comunidades fuertes son un buen negocio. Por esta razón, estamos en una posición privilegiada para generar valor económico para nuestros grupos de interés a través de nuestras mejores prácticas de negocio, que finalmente se transforma en valor social para los países en donde tenemos presencia.



2019

	USD	MXN
VALOR ECONÓMICO GENERADO	\$ 10,311	\$ 194,471
• PAGO A PROVEEDORES	\$ 5,061	\$ 95,456
• SALARIOS Y BENEFICIOS A COLABORADORES	\$ 1,620	\$ 30,561
• ADQUISICIONES DE ACTIVOS A LARGO PLAZO	\$ 547	\$ 10,324
• DIVIDENDOS PAGADOS A NUESTROS ACCIONISTAS	\$ 394	\$ 7,440
• IMPUESTO SOBRE LA RENTA PAGADO A LOS GOBIERNOS	\$ 255	\$ 4,806
• DONATIVOS E INVERSIONES EN COMUNIDADES	\$ 21	\$ 390
TOTAL DEL VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO	\$ 7,899	\$148,977

PORTAFOLIO DE productos



BEBIDAS CARBONATADAS

2.0% crecimiento de volumen en nuestra categoría de bebidas carbonatadas.



AGUA

9.6% crecimiento de volumen en nuestra categoría de agua personal y garrafón en Brasil.



AGUA SABORIZADA

38.6% crecimiento de volumen en nuestra categoría de agua saborizada en México.



ISOTÓNICOS

8.5% crecimiento de volumen en nuestra categoría de isotónicos en Centroamérica.



JUGOS, NÉCTARES Y BEBIDAS A BASE DE FRUTA

4.9% crecimiento de volumen en nuestra categoría de jugos, néctares y bebidas a base de fruta en Centroamérica.



**BEBIDAS
FUNCIONALES**

48K Cajas unidad vendidas de Isolite, nuestra línea recientemente lanzada.



ENERGÉTICAS

37.2% crecimiento de volumen en nuestra categoría de bebidas energéticas.



TÉS

7.1% crecimiento de volumen en nuestra categoría de Tés en México.



**PRODUCTOS
LÁCTEOS**

24.5% crecimiento de volumen en nuestra categoría de productos lácteos en México.



**PROTEÍNA
VEGETAL**

7.1% crecimiento de volumen en nuestra categoría de bebidas a base de proteína vegetal en Colombia.



NUESTRA CADENA DE
valor

- 1** **INGREDIENTES**
Trabajamos con nuestros proveedores para tener las mejores materias primas.
- 2** **MANUFACTURA**
Con nuestra Plataforma Digital de Manufactura 2.0, producimos bebidas de alta calidad en nuestras plantas, con un uso eficiente de agua y energía.
- 3** **DISTRIBUCIÓN PRIMARIA**
Desde nuestras plantas de manufactura, enviamos nuestras bebidas a 268 centros de distribución.

- 4** **CENTRO DE DISTRIBUCIÓN**
La integración de la preventa con nuestro proceso de distribución secundaria sucede en nuestros almacenes automatizados.
- 5** **PREVENTA**
Utilizando nuestra Plataforma Digital Comercial KOF atendemos a nuestros clientes en los canales tradicional y moderno, ofreciendo un portafolio ganador de marcas líderes en 10 categorías de bebidas.
- 6** **DISTRIBUCIÓN SECUNDARIA**
Una vez que el cliente ha generado un pedido, utilizamos nuestra Plataforma de Distribución Digital para desarrollar rutas de distribución óptimas.

- 7** **PUNTOS DE VENTA**
Llegamos a más de 1.9 millones de puntos de venta con Iniciativas Comerciales Dirigidas y usamos Analíticos de Mercado para maximizar nuestra oferta de valor para cada cliente.
- 8** **CONSUMO**
Servimos a más de 261 millones de personas, ofreciendo un portafolio total que incluye 10 categorías de bebidas con opciones para cada estilo de vida.
- 9** **RECICLAJE**
Invitamos y ayudamos a nuestros consumidores a desechar adecuadamente y reciclar los empaques de nuestras bebidas.

NUESTRO MARCO *estratégico*

ESTRATEGIA

01. Una Visión

Debemos tener un enfoque obsesivo en nuestros consumidores

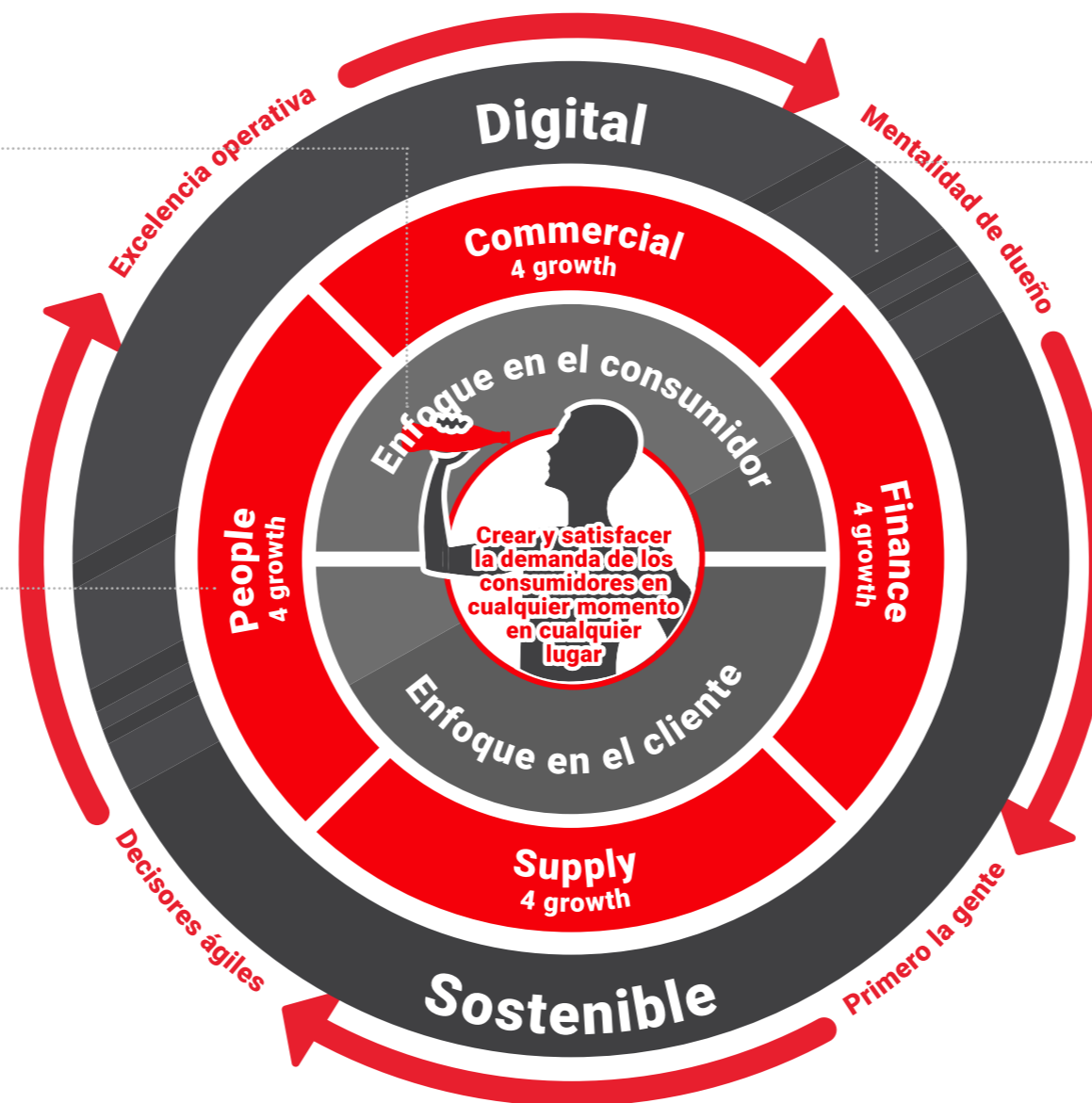
Tenemos que maximizar el valor para nuestros clientes.

02. Una Plataforma

Tenemos que evolucionar la forma en la que trabajamos.

Tenemos que luchar por incrementar la eficiencia y la productividad.

Debemos continuar desarrollando y desplegando capacidades únicas y de vanguardia.



03. Un Futuro

Debemos desplegar herramientas digitales y habilitadores tecnológicos para transformar la organización.

Debemos asegurarnos de contar con una Licencia Social para Operar.

04. Nuestro ADN

Nuestro ADN es la base de todo lo que hacemos.

Incluye creencias y comportamientos fundamentales que guían nuestras acciones.

Somos UN solo Coca-Cola FEMSA.

SOSTENIBILIDAD

Estudio de Materialidad

En 2012 llevamos a cabo un análisis de materialidad, identificando mejores prácticas a nivel global, entrevistando a ejecutivos clave, dialogando con representantes de grupos de interés, expertos en sostenibilidad y colaboradores, en el que identificamos los temas clave que impactan nuestro negocio.

Los temas materiales para nuestro negocio cuentan con las siguientes características:

Son aquellos en los que Coca-Cola FEMSA, puede generar un mayor valor.

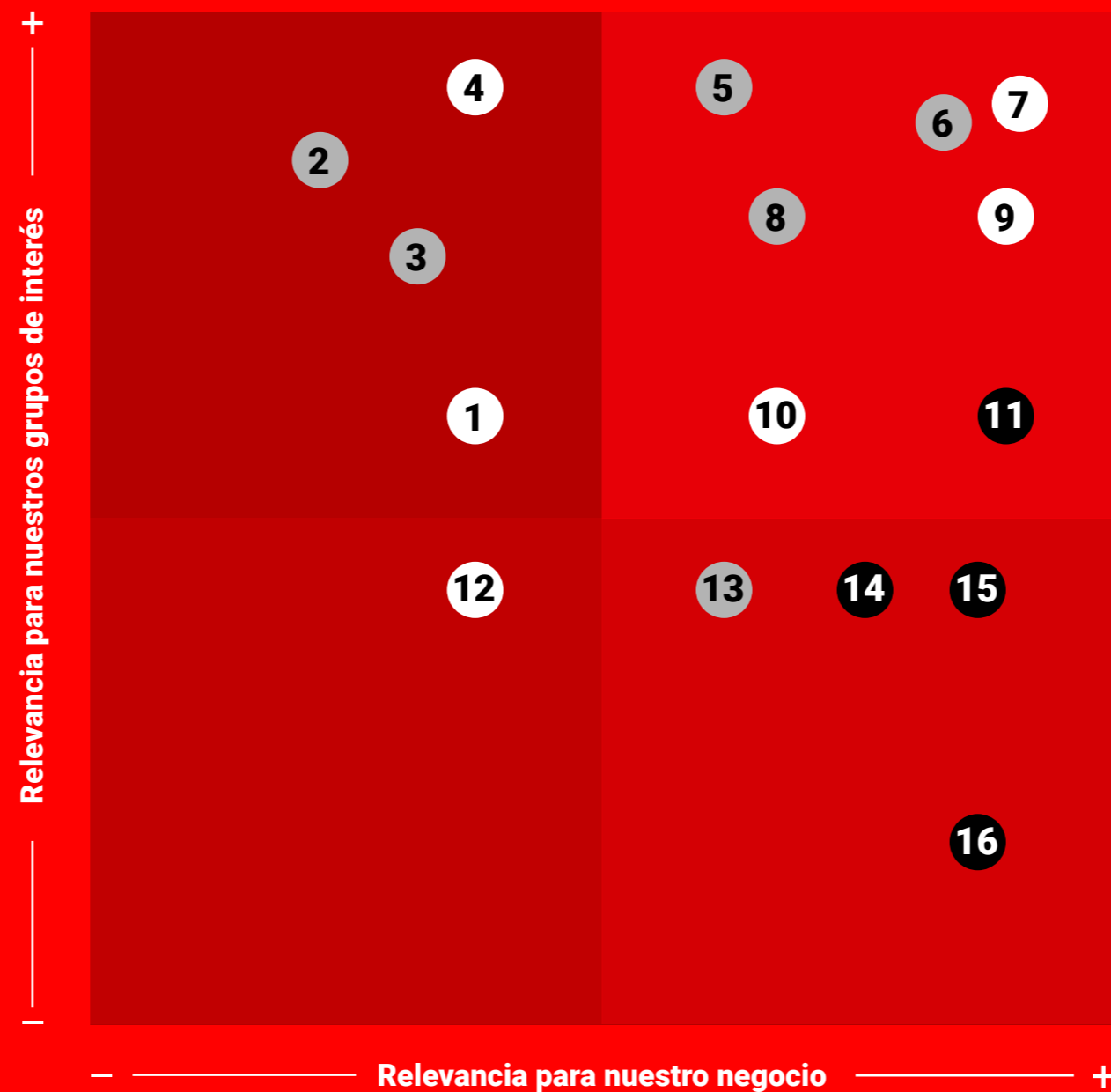
Son temas en los que se cuenta con un grado de madurez suficiente que nos permite ser agentes de cambio.

Se han realizado inversiones previas en estos temas.

Cuentan con elementos que pueden convertirse en ventaja competitiva y permitirnos destacar en el mercado.

Son importantes para nuestros grupos de interés y hemos identificado que con algunos de ellos podemos sumar esfuerzos para generar transformaciones positivas.

Análisis de materialidad



● NUESTRO PLANETA

1. Impacto local al medio ambiente
4. Gestión de residuos
7. Agua
9. Empaquetado y Reciclaje
10. Energía
12. Impactos de transportación

● NUESTRA COMUNIDAD

2. Seguridad en nuestras comunidades
3. Bienestar de nuestras comunidades
5. Mercadotecnia responsable
6. Nutrición y activación física
8. Productos sostenibles
13. Desarrollo de proveedores

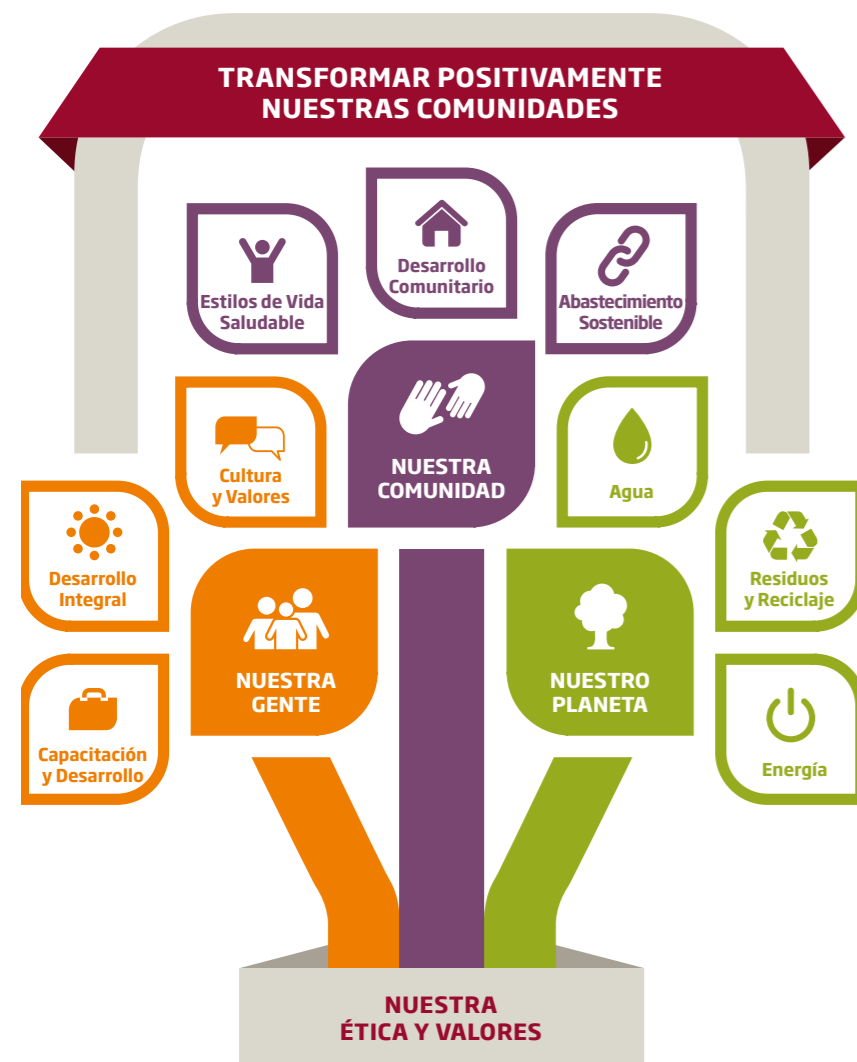
● NUESTRA GENTE

11. Entrenamiento y desarrollo
14. Compensaciones
15. Salud y Seguridad
16. Cultura y valores



Marco de Sostenibilidad

El Marco Estratégico de Sostenibilidad es la guía que nos permite cumplir con nuestra misión de transformar positivamente las comunidades en las que operamos, teniendo siempre como fundamento la ética y los valores que nos caracterizan.



Metas 2020

Nuestras metas de sostenibilidad nos guían para medir nuestro progreso en cada uno de los temas que impactan la sostenibilidad de nuestro negocio en el largo plazo.



Hábitos saludables

Beneficiar a 5 millones de personas con nuestros programas e iniciativas de nutrición y activación.

Desarrollo Comunitario

Tener programas de licencia social en 100% de nuestras plantas prioritarias y centros de distribución



Desarrollo Integral

Generar 1 millón de horas de voluntariado

Alcanzar una Tasa de Tiempo Perdido por Incidentes (LTIR) de 0.5 por cada 100 colaboradores.

Reducir 20% nuestra tasa de ausentismo por enfermedad general en comparación con 2010.

Cero fatalidades por enfermedades profesionales.



Agua

Incrementar nuestra eficiencia en el uso de agua a 1.5 litros de agua por litro de bebida producida.

Regresar a nuestras comunidades y su medio ambiente la misma cantidad de agua utilizada en nuestras bebidas.

Residuos y Reciclaje

Integrar 25% de materiales reciclados en nuestros empaques de PET.

Reciclar al menos 90% de nuestros residuos en cada una de nuestras plantas embotelladoras.

Energía

Proveer 85% de la energía utilizada en manufactura en México con energías limpias.

Reducir 20% la huella de carbono de nuestra cadena de valor contra 2010.



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Estamos comprometidos a contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Muchas de nuestras iniciativas contribuyen a los 17 objetivos con acciones específicas.

Sin embargo, estamos convencidos de que a través de nuestro marco estratégico e iniciativas podemos tener un mayor impacto en los siguientes nueve.



Varios de nuestros proyectos se centran en hábitos saludables para nuestras comunidades, como las iniciativas de nutrición adecuada y programas para el desarrollo de la primera infancia de la Fundación FEMSA.



Estamos comprometidos a promover hábitos saludables. De esta manera, hemos beneficiado ya a 7.2 millones de personas con nuestros programas de nutrición y activación física, logrando nuestra meta 2020. Además, ofrecemos un portafolio total de bebidas y llevamos a cabo estrategias de mercadotecnia responsables para nuestros productos.



Nuestros procesos de producción aseguran el uso eficiente del agua, así como el tratamiento correcto de las aguas residuales. Estamos comprometidos a devolver a la naturaleza y a las comunidades toda el agua utilizada para producir nuestras bebidas. También desarrollamos programas WASH (agua, saneamiento e higiene) en alianza con la Fundación FEMSA.



Nuestra meta 2020 es suministrar 85% de la energía que utilizamos en manufactura en México con fuentes limpias, y continuamos introduciendo energía limpia en todos los países donde operamos, alcanzando una participación de 71% de energías limpias en nuestros procesos de manufactura.



Buscamos el crecimiento económico a través del uso eficiente de los recursos, promoviendo un entorno de trabajo que ofrezca un desarrollo integral, creando empleos en mercados emergentes y aplicando nuestros principios de abastecimiento sostenible.



9 INDUSTRIA,
INNOVACIÓN E
INFRAESTRUCTURA



Trabajamos en procesos innovadores en la industria, con el objetivo de desarrollar proveedores locales y mejorar nuestro desempeño ambiental, por lo que nuestra meta 2020 es reducir 20% nuestra huella de carbono en toda nuestra cadena de valor.

16 PAZ, JUSTICIA
E INSTITUCIONES
SÓLIDAS



Colaboramos con otras empresas, gobiernos y ONG para reducir la contaminación en cuerpos de agua a través de actividades de limpieza voluntarias.

12 PRODUCCIÓN
Y CONSUMO
RESPONSABLES



Comunicamos nuestros resultados de sostenibilidad anualmente a través de nuestro Informe Anual Integrado, y hemos establecido objetivos para garantizar un consumo responsable de materias primas, lograr una mayor eficiencia y fomentar el reciclaje.

17 ALIANZAS PARA
LOGRAR
LOS OBJETIVOS



Reconocemos que los desafíos complejos en un contexto siempre cambiante requieren de soluciones innovadoras que sólo puedan lograrse y ponerse en acción en conjunto con otros actores. Aceptamos esta realidad y nos asociamos con otras instituciones para maximizar nuestro impacto.

01

UNA *visión*



UN SOLO COCA-COLA FEMSA





Impulsados por nuestro enfoque obsesivo en las necesidades de nuestros clientes y consumidores, estamos consolidando un portafolio total de bebidas con opciones para cada gusto y estilo de vida, al mismo tiempo promovemos hábitos saludables en las localidades. Esto lo hacemos incentivando a las personas de distintas comunidades a combinar una nutrición adecuada con educación física en todas las etapas de su vida.



37.2%
de nuestras marcas son
bebidas bajas o sin azú-
car

PORTAFOLIO ENFOCADO EN EL

consumidor

Las necesidades de nuestros consumidores están en constante cambio, por lo que estamos fortaleciendo nuestro portafolio total de bebidas con el fin de ofrecer mayor variedad de bebidas carbonatadas bajas y sin azúcar; jugos, néctares, bebidas a base de fruta; agua purificada, gasificada y saborizada; bebidas revitalizantes como el té, bebidas energéticas y deportivas; y productos lácteos o bebidas con proteína a base de plantas.

Nuestros clientes y consumidores son el centro de todo lo que hacemos. Al entender a profundidad los cambiantes gustos y hábitos de nuestros clientes y consumidores, podemos actuar más rápido que nuestros competidores para adaptar nuestro portafolio de manera que satisfaga sus necesidades mediante innovación ejemplar en productos y una excelente ejecución comercial.

Al comprender profundamente los cambios en gustos y hábitos de compra de nuestros clientes y consumidores, podemos actuar más rápido que nuestros competidores para adaptar nuestra portafolio de productos y satisfacer sus necesidades.

● ● ● MÉXICO Y COLOMBIA ● ● ●

Incrementando el compromiso del consumidor

Para aumentar la interacción con consumidores que tienen distintos estilos de vida y hábitos hacia la marca Coca-Cola, lanzamos Coca-Cola Café en una conveniente mini lata de 235 ml, tanto en México como en Colombia. Dos de los sabores favoritos de nuestros consumidores se combinaron en una bebida sin azúcar y con más cafeína en una presentación que puede tomarse en cualquier momento. Esta Coca-Cola es un éxito que ha generado ventas de más de 500 mil cajas unidad además de 12 millones de transacciones en 2019.



● ● ● COLOMBIA

Innovación enfocada en el cliente

Seguimos satisfaciendo la creciente demanda de nuestros clientes y consumidores colombianos con bebidas refrescantes a base de jugo mediante nuevos tamaños de los productos Del Valle Frutal y Del Valle Fresh. Con el lanzamiento de presentaciones como el PET retornable de 1 litro y 500 ml y Tetra Pak de 1 litro, atendemos más ocasiones de consumo y mejoramos nuestra posición competitiva en la amplia categoría de jugos del país.

● ● ● BRASIL

Experiencia de compra premium

Para capturar la magia de nuestras marcas de bebidas carbonatadas, estamos ofreciendo una experiencia de compra premium en nuestros puntos de venta de canal moderno. Mediante la ejecución en tienda y promociones—con bebidas de marcas Schweppes y Coca-Cola—nos adecuamos a los hábitos de consumo, ofreciendo una mejor experiencia de compra y aumentando la atracción del público a nuestra marca mientras mejoramos nuestra posición competitiva. Además, recientemente lanzamos la estrategia Triple Win con el objetivo de enriquecer aún más nuestra categoría de bebidas carbonatadas en canal moderno y on-premise mientras que planeamos continuar ampliando dicha estrategia durante los próximos tres años.



● ● ● GUATEMALA

Excelencia reconocida

Este año, nuestra operación en Guatemala ganó “La Copa de Excelencia Coca-Cola,” superando a otros embotelladores de la región Latincentro de The Coca-Cola Company. La operación ganó este reconocimiento por su ejecución ejemplar, y por obtener el incremento de ingresos más alto de todas las categorías de bebidas de Coca-Cola y la mayor proporción de crecimiento en valor de marca para las bebidas más representativas.



Nuestra categoría
de bebidas
carbonatadas creció

2.0%

Respecto al año
anterior



PROMOVER LA CATEGORÍA DE BEBIDAS CARBONATADAS MEDIANTE ASEQUIBILIDAD

A lo largo del año, revitalizamos el crecimiento de nuestras bebidas carbonatadas enfocándonos en la asequibilidad. Para este fin, seguimos satisfaciendo a los clientes que son más sensibles al precio mediante un amplio portafolio de presentaciones asequibles en los puntos de venta adecuados, desde nuestras presentaciones individuales, hasta las presentaciones retornables tamaño familiar.



● ● ● MÉXICO

Expandimos las alternativas asequibles

En México, expandimos la asequibilidad y el consumo inmediato de la marca Coca-Cola mediante el lanzamiento de nuestra innovadora botella de vidrio retornable de 235 ml. al precio mágico de Ps. 5, ofreciendo una conveniente alternativa en tamaño individual a bajo costo. También lanzamos la nueva presentación personal no retornable de 400 ml de Fanta, Mundet, Sprite, y Fresca al precio mágico de Ps. 7, y nuestra nueva presentación no retornable de 2 litros de Mundet multi-sabores al precio mágico de Ps. 17. Expandimos la cobertura de nuestra exitosa presentación PET retornable de 3 litros de Coca-Cola para satisfacción de nuestros consumidores. Además, lanzamos nuestra botella de vidrio retornable familiar de 1.25 litros, junto con nuestras botellas en presentación PET de 1.5 y 2 litros de Coca-Cola en más territorios. Como resultado de estas iniciativas, aumentamos el volumen de nuestros empaques familiares de Coca-Cola en más del 7% comparado contra el año anterior.

● ● ● ARGENTINA

Adaptamos la propuesta de valor

Resaltando nuestra habilidad para ofrecer valor a nuestros consumidores, lanzamos con éxito una botella de vidrio retornable y accesible de 1.25 litros de Coca-Cola para nuestros consumidores de Argentina. Con esta popular presentación retornable, recuperamos participación de ventas en Argentina. Además, nuestra mini-lata de 220 ml. rápidamente se ha convertido en una opción individual asequible para los consumidores argentinos, alcanzando un 30% de nuestras transacciones en presentaciones personales en el país durante este año.



● ● ● BRASIL

Ganamos participación de mercado

Mediante una estrategia de asequibilidad dividida en tres partes, ganamos participación de mercado y consolidamos nuestra ventaja competitiva en la categoría de bebidas carbonatadas, obteniendo un record de ventas en nuestra operación en Brasil. Primero, expandimos la cobertura y penetración en los hogares de nuestras presentaciones familiares retornables de Coca-Cola, logrando un crecimiento de volumen de doble dígito en este año. Segundo, sacamos ventaja de nuestras presentaciones individuales y accesibles de Coca-Cola, Sprite y Fanta en PET de 200 ml. y mini latas de 220 ml. para capturar un 21% de crecimiento de volumen en el año. Tercero, expandimos nuestras capacidades en el norte y sur de nuestro territorio en Brasil para capitalizar nuestra exitosa oferta de empaques duales que combinan Coca-Cola y las marcas principales de bebidas carbonatadas de otros sabores en las populares presentaciones familiares retornables. Aprovechando el poder de la marca Coca-Cola para incrementar nuestra posición competitiva en sabores, nuestros paquetes duales aumentaron significativamente la participación en ventas de canal moderno y tradicional.



Nuestra categoría
de bebidas no
carbonatadas creció

17.1%
Con respecto
al año anterior
en Brasil



UNA FUERTE POSICIÓN COMPETITIVA EN LA CATEGORÍA DE BEBIDAS NO CARBONATADAS

Como la categoría con el crecimiento más acelerado en nuestra industria, nos enfocamos en fortalecer nuestra posición competitiva para capturar la mayor cantidad de valor de los segmentos de bebidas no carbonatadas alineando cuidadosamente nuestro portafolio con los gustos y preferencias de los consumidores.



● ● ● MÉXICO

Aceleramos el crecimiento de lácteos

Durante el año, continuamos acelerando el crecimiento en la categoría de lácteos de valor agregado. Bajo nuestra joint-venture con *The Coca-Cola Company*, continuamos satisfaciendo la creciente demanda de nuestros consumidores por el portafolio de marca Santa Clara de leche entera ultra pasteurizada, leche especializada y productos con leche saborizada. Por medio de promociones innovadoras, transferimos valor directamente a nuestros consumidores mediante atractivas ofertas en paquete o combo con nuestra presentación vidrio retornable de 1.25 litros o PET de 1.7 litros de Coca-Cola, junto con la presentación de leche entera ultra pasteurizada de 1 litro de Santa Clara. Esta estrategia fue implementada en septiembre y octubre de 2019. Gracias al creciente poder de la marca Santa Clara, nuestra red de distribución granular y ejecución en punto de venta, aceleramos el crecimiento de volumen total en 25% en el año en canal tradicional, mientras que posicionamos a Santa Clara como la segunda marca de leche entera ultra pasteurizada del mercado con crecimiento de más del 5% de la participación de ventas para 2019.



● ● ● BRASIL Y URUGUAY ● ● ●

Crecimiento de Monster

Monster es una de las bebidas energéticas más atractiva y con mayor crecimiento para nuestros consumidores de Brasil. Reforzada por nuevos e innovadores sabores Mango Loco, Ultra Violet, y Absolutely Blue, la bebida Monster superó el volumen de ventas del líder del mercado en el país, lo cual representa un hito importante. También nos permitió lograr un crecimiento en volumen de más del 47.8%, mientras que aumentamos significativamente nuestra participación de ventas en la categoría de bebidas energéticas para el año. De manera similar, en Uruguay, Monster se convirtió rápidamente en la bebida energética líder en el mercado de ese país, aumentando considerablemente nuestra participación de mercado.

● ● ● BRASIL

Impulsamos nuestro portafolio de bebidas a base de jugo

Impulsamos un portafolio reestructurado de marca Del Valle Fresh para satisfacer la creciente demanda de consumidores brasileños por bebidas refrescantes a base de jugo. Utilizando nuestra plataforma de llenado en frío, logramos un crecimiento de volumen en el segmento de bebidas asequebles a base de jugo, mientras que expandimos significativamente nuestra participación de ventas. Adicionalmente, lanzamos Del Valle Frutas + Vegetais, un jugo premium que ofrece mezclas de frutas y verduras, sin azúcar añadida, en una conveniente presentación premium de vidrio.

● ● ● ARGENTINA Y CENTROAMÉRICA

Expandimos la categoría de bebidas a base de proteína vegetal

Consolidamos y expandimos nuestra marca AdeS de bebidas a base de proteína vegetal en Argentina. Entre nuestras iniciativas, mejoramos el empaque de AdeS para que cuente con sus beneficios nutrimentales más destacados, mejoramos su ejecución en puntos de venta, y expandimos su disponibilidad en canal moderno. Gracias a nuestros esfuerzos, incrementamos ventas y también aumentamos nuestra participación en la categoría de bebidas a base de proteína vegetal en este país. Además, comenzamos la integración de AdeS en Costa Rica y Panamá, incluyendo el lanzamiento de nuevos sabores.





Nuestra categoría de agua personal creció **8.4%** en Centroamérica

INCREMENTANDO NUESTRO PORTAFOLIO DE AGUA

Continuamos desarrollando nuestro innovador portafolio de agua para refrescar y rehidratar a nuestros consumidores a lo largo del día.



● ● ● MÉXICO

Lanzamiento de agua mineral de fuente natural

Recientemente lanzamos la marca de agua mineral carbonatada Topo Chico, un excelente complemento para nuestro portafolio de aguas premium. Ya popular en los EE. UU., Esta agua mineral de origen natural proviene de un manantial de piedra caliza escondido debajo del Cerro del Topo Chico, que se eleva a más de 1,200 metros sobre las afueras de Monterrey, México. Extraída y embotellada en Monterrey desde 1895, comenzamos a ofrecer esta agua mineral premium naturalmente carbonatada a nuestros consumidores en botellas de vidrio no retornable de 355 ml, junto con presentaciones de PET no retornable de 600 ml y 1.5 litros, en establecimientos de consumo, y canales de venta de autoservicio y de conveniencia.



● ● ● ARGENTINA

Ejecutamos una estrategia multinivel

En Argentina, nuestra estrategia multinivel nos permitió aumentar participación de ventas en la categoría de agua personal, a pesar del desafiante ambiente de consumo. En el segmento económico, capitalizamos a través del relanzamiento de agua personal KIN para ofrecer una opción competitiva y accesible para clientes y consumidores. Continuamos impulsando la marca de agua purificada Bonaqua en el segmento base. Además, en el segmento premium nos fortalecimos con Smartwater, lanzada a finales de 2018, ya que cuenta con una mezcla única de electrolitos para crear un sabor distintivamente fresco y puro para nuestros consumidores.

● ● ● BRASIL

Desarrollamos una estrategia de agua de tres niveles

Desarrollamos una estrategia de agua en tres niveles para lograr una cifra record de participación de ventas en nuestros territorios de Brasil. En el segmento base de agua, continuamos impulsando la marca de agua purificada Crystal en los canales comerciales tradicionales y modernos. En el segmento base plus, capitalizamos el exitoso lanzamiento de agua con gas Crystal con sabores naturales, lo que impulso que esta marca creciera a un ritmo de 1 millón de cajas unidad por año. Tras nuestro exitoso lanzamiento de SmartWater a finales del año pasado, expandimos cobertura de puntos de venta para acelerar nuestro crecimiento en el segmento premium de agua. Como resultado, logramos una participación de ventas record con 200 mil cajas unidad vendidas en Brasil.





El volumen de
ventas de Coca-Cola
Sin Azúcar creció
18.9%
Respecto al año
anterior



IMPULSAMOS NUESTRAS OPCIONES
BAJAS Y SIN AZÚCAR EN
ANTICIPACIÓN A LAS TENDENCIAS
DE CONSUMO

Seguimos impulsando el desarrollo de un portafolio de bebidas bajas y sin azúcar para satisfacer y estimular la demanda de productos mientras nos adaptamos a las diversas necesidades de nuestros consumidores.



MÉXICO

Un gran sabor con menos azúcar, gracias a una nueva fórmula

En México, completamos el lanzamiento de nuestra receta original de Coca-Cola con menos azúcar en presentaciones personales y familiares durante este año. Además, terminamos el importante lanzamiento de nuestras recetas originales de las marcas Fanta, Fresca, Sidral Mundet y Sprite con menos azúcar en todas nuestras presentaciones personales y familiares.

URUGUAY

Lanzamos el refrescante Schweppes sin azúcar

En Uruguay, lanzamos con éxito Schweppes sin azúcar, una bebida carbonatada con sabor natural a toronja en presentación individual de 250 ml. y familiar de 3 litros en botella de PET. Gracias a la popularidad de esta refrescante alternativa libre de azúcar, aumentamos significativamente nuestra participación de ventas en el segmento de las bebidas con sabor a toronja en el país, así como en la categoría de bebidas sin azúcar.



BRASIL

Fortalecimos la popularidad de Coca-Cola Sem Açúcar

Seguimos trabajando en aumentar la creciente popularidad de Coca-Cola Sem Açúcar en nuestros territorios de Brasil. Impulsados por un crecimiento de más del 50% de penetración en los hogares, esta atractiva opción generó un crecimiento de volumen de 28% en comparación con el año pasado.



+1 millón de personas
beneficiadas con nuestras iniciativas
de hábitos saludables durante 2019

**Superamos nuestra meta 2020 por
2 millones de personas**

HÁBITOS *saludables*

Como líderes en la industria de bebidas, continuamos satisfaciendo los cambiantes estilos de vida de los consumidores y las comunidades a las que servimos. Entre nuestras acciones seguimos desarrollando nuestro portafolio de bebidas bajas y sin azúcar en todos los mercados, anticipando la demanda de los consumidores.

También buscamos promover hábitos saludables en nuestras comunidades mediante coaliciones multisectoriales e iniciativas locales enfocadas en promover una nutrición adecuada y la activación física.

FOMENTAR HÁBITOS SALUDABLES EN NUESTRAS COMUNIDADES

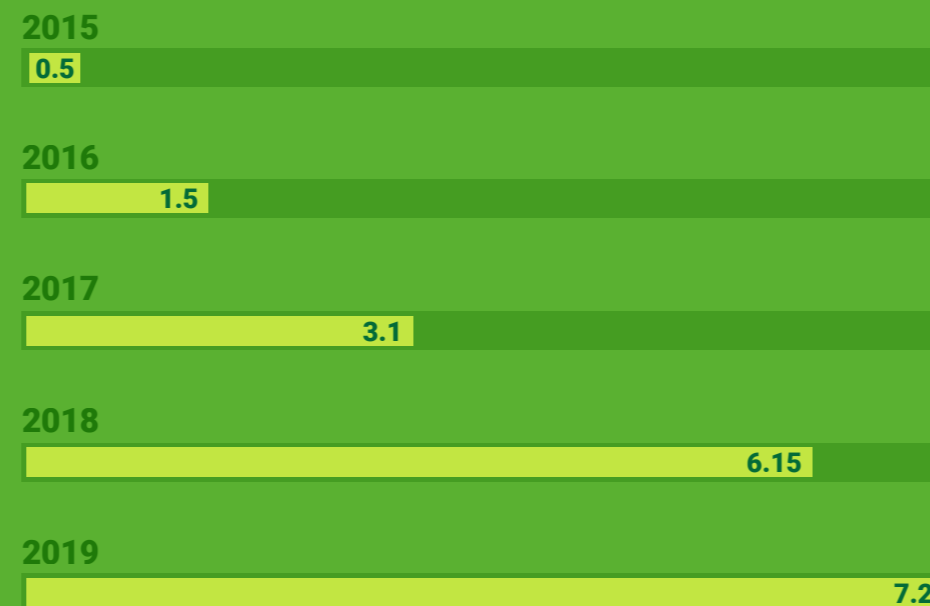
Buscamos impulsar hábitos saludables en nuestras comunidades mediante programas locales enfocados en nutrición o actividad física.

A finales de 2018, cumplimos nuestra meta de beneficiar a 5 millones de personas mediante programas de hábitos saludables y nutrición de 2015 a 2020. Hasta ahora, aproximadamente 7.2 millones de personas se han beneficiado de nuestros programas en los últimos cinco años.

Para lograr esta meta y complementar nuestros programas de hábitos saludables, durante los últimos 10 años también hemos trabajado con Fundación FEMSA para realizar inversión social en proyectos, con un componente en educación temprana, enfocándonos en resolver asuntos relacionados con problemas de alimentación y creando entornos saludables para los niños.

Beneficiarios acumulados

Iniciativas de hábitos saludables





● ● ● BRASIL Y MÉXICO ● ● ●

Mejoramos la calidad de vida de nuestras comunidades mediante **Praça da Cidadania** en Brasil o **Plaza de la Ciudadanía** en México. Esta iniciativa proporciona acceso a servicios públicos a la par que construye una red de mejoras comunitarias en cuanto a salud, nutrición y programas de actividad física.



● ● ● MÉXICO

Junto con el Sistema Coca-Cola y otros asociados, colaboramos en el programa **Ponte al 100**, el cual está diseñado para generar hábitos saludables en estudiantes de escuelas primarias y secundarias, mientras que proporciona una medida de índice metabólico y de distintos indicadores de salud para este gran segmento de la población.



CENTROAMERICA

Apoyamos **Campaña de Colores**, una red que promueve una buena nutrición y hábitos saludables en 65 escuelas primarias de Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Panamá, y que consiste en educar a los niños en torno a nutrición, higiene y hábitos positivos de actividad física. Este proyecto se lleva a cabo en colaboración con la American Nicaraguan Foundation (ANF) y Glasswing International.

CENTROAMERICA

Fomentamos la actividad física de niños, adolescentes y adultos mediante su participación en la iniciativa **Hora de Moverse**, la cual promueve capacitación a los profesores y dona equipo deportivo.

● ● ● NICARAGUA

Junto con The Coca-Cola Company, ofrecemos el programa **Un Plato, Una Sonrisa** para contribuir con el desempeño académico, promover una alimentación balanceada y mantener el bienestar nutricional al proveer comidas diarias durante todo el ciclo escolar.

MERCADOTECNIA RESPONSABLE

En Coca-Cola FEMSA, nuestros consumidores son el motor de decisiones y acciones. Es por ello que la transparencia, la información confiable y un alto sentido de responsabilidad son los principios que conducen nuestras prácticas de mercadotecnia.



01 Decisiones nutricionales informadas

Para permitir que los consumidores tomen decisiones nutricionales informadas, las etiquetas de nuestros productos cuentan información clara y fácil de usar, incluyendo, grasas, azúcares y sodio para cada uno de nuestros productos. Nuestro etiquetado nutricional tiene por objetivo proporcionar información clara y completa de acuerdo con las regulaciones aplicables en los 9 países donde operamos. Cuando existen cambios en la regulación, adaptamos el etiquetado con el fin de asegurar que nuestros consumidores obtengan información de alta calidad.

02 Mercadotecnia responsable

Como parte de nuestro compromiso con el bienestar de nuestros clientes, nuestra publicidad se adhiere a la política de Mercadotecnia Responsable de The Coca-Cola Company y los Lineamientos globales de venta en escuelas. Por ejemplo, como parte del sistema Coca-Cola, cumplimos la política de Mercadotecnia Responsable de la compañía, y no vendemos productos en canales con un público donde predominan los niños menores de 12 años. De esta y otras maneras, reforzamos nuestro compromiso con los hábitos saludables de los consumidores.

03 La más alta calidad

Nuestros procesos de producción cumplen con los más altos estándares de calidad; y nuestros ingredientes cumplen con cada una de las regulaciones locales y estándares de agentes regulatorios, incluyendo CODEX, FDA, JEFCA, and EFSA. Nuestros procesos de producción se llevan a cabo en instalaciones embotelladoras con tecnología de punta dentro de la industria global de bebidas, por lo que garantizamos los productos de mejor calidad para nuestros consumidores.

UNA *plataforma*



UN SOLO COCA-COLA FEMSA





En línea con nuestro marco estratégico, este año implementamos modelos operativos de finanzas, cadena de suministro y recursos humanos para crear una organización de servicio más ligera, ágil y colaborativa apalancada en la escala de la compañía y las oportunidades de valor compartido que lleve a nuestras operaciones comerciales hacia un crecimiento empresarial rentable y sostenible. Como resultado, estamos creando una organización más fuerte y flexible, con la velocidad, agilidad y capacidad de impulsar nuestra posición competitiva, atender proactivamente los cambiantes desafíos de la industria y capitalizar nuevas oportunidades de mercado.



Commercial

4 GROWTH

Desarrollo Comercial

Nuestra estrategia comercial tiene por objetivo crear y satisfacer la demanda de los consumidores por nuestros productos, cuando sea, donde sea y como sea. Para este fin, nuestro Centro Comercial de Excelencia se esfuerza en optimizar y salvaguardar los procesos comerciales de la compañía, mientras que reforzamos nuestras capacidades comerciales enfocadas en:

- **Segmentación de mercado** para ofrecer la mejor propuesta de valor a nuestros clientes, compradores y consumidores
- **Gestión de crecimiento de ingresos**, incluyendo nuestro portafolio, precios y promociones
- **Planeación de la demanda** para garantizar que se cumpla nuestra promesa comercial
- **Ejecución comercial** para asegurar que nuestro portafolio se presente de la mejor manera para nuestros clientes, compradores y consumidores
- **Ruta a mercado** para servir mejor a nuestros clientes de la forma más eficiente y rentable
- **Servicio al cliente** y compromiso para construir una relación fuerte y de largo plazo con nuestros clientes
- **Analíticos de Mercado** para generar aprendizajes y transformarlos en estrategias ganadoras
- **Tecnologías y facilitadores digitales** para desarrollar soluciones innovadoras y con tecnología de punta para soportar nuestras operaciones

Este año, continuamos impulsando nuestra Plataforma de Analíticos de Mercado para mejorar nuestra segmentación de clientes, gestionar el crecimiento de ingresos y capacidades de planeación de la demanda. Con el fin de capitalizar por completo nuestra capacidad de análisis, contamos con una Gestión Dinámica de Iniciativas (DIM) que alinea equipos comerciales y de mercadotecnia con el fin de ejecutar y priorizar iniciativas granulares mediante la fuerza de ventas en el canal tradicional y moderno.

Estamos sacando provecho de la tecnología digital para transformar la manera en que trabajamos y servimos a nuestros 1.9 millones de clientes y 261 millones de consumidores.

Estamos desarrollando una solución omnicanal para nuestros clientes, la cual conecta diversos puntos en tiempo real —desde centros de contacto de preventa, hasta tecnologías digitales como mensaje directo, portales web, aplicaciones móviles, e intercambio electrónico de datos (EDI)— para mejorar el servicio, compromiso con los clientes, incrementar ventas e impulsar productividad.

Aprovechamos la tecnología digital para transformar la forma en que trabajamos y servimos a nuestros 1.9 millones de clientes y 261 millones de consumidores.

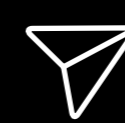
NUESTRA SOLUCIÓN OMNISCANAL

Nuestra solución Omniscanal conecta diversos puntos de contacto en tiempo real para mejorar el servicio al cliente y su compromiso, aumentar las ventas e impulsar la productividad. Las siguientes páginas describen un ejemplo de cómo nuestros clientes se beneficiarán de ello.



cocolafemsa_mx

Metepéc Pueblo Mágico



Les gusta a **cocolafemsa_uy** y otros

01

Juan ha sido nuestro cliente desde hace años. Hoy, como cada lunes, Juan es visitado por Mario, su proveedor habitual.

Mientras Juan está ocupado atendiendo su negocio, le pide a Mario que tome su orden semanal.

Lunes



02

Horas más tarde, Juan se da cuenta que olvidó ordenar un producto específico, pero ahora ya es tarde. Mario lo visitará nuevamente en unos días.

Juan usa el chatbot de Whatsapp de KOF para hacer una orden adicional, incluyendo el producto específico que había olvidado.



03

Mario recibe instantáneamente una notificación en su handheld: "Juan realizó un pedido adicional"



04

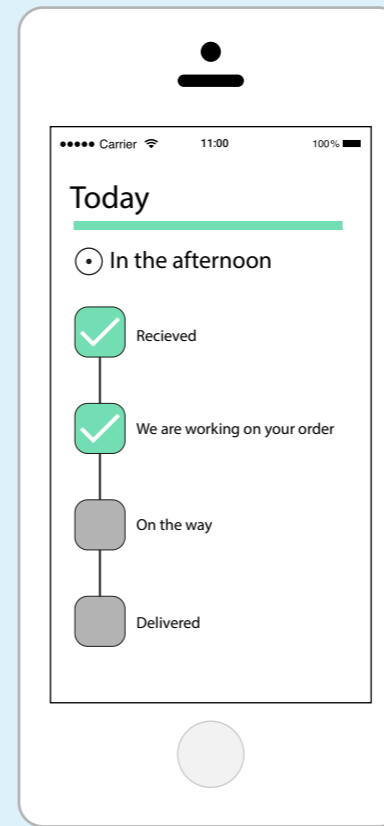
Mario decide llamar a Juan para confirmar este nuevo pedido.

05

Durante la noche, el enfriador de Juan dejó de funcionar.

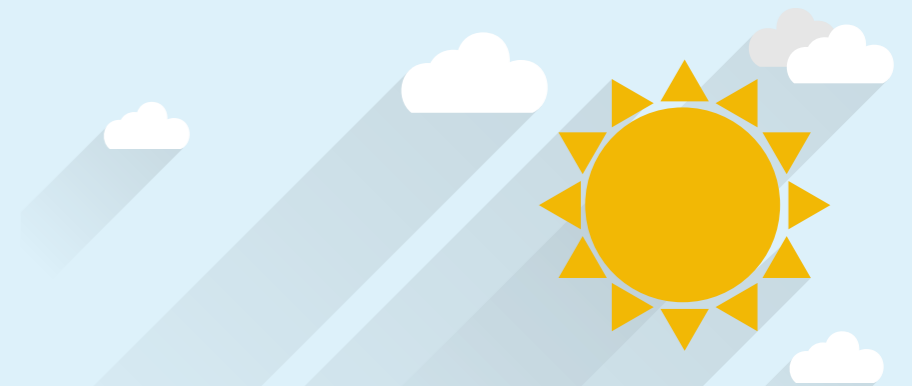
Usando su celular, Juan accede a la app móvil de KOF y crea una orden de servicio para que revisen y reparen su enfriador.

Juan recibe una llamada del Centro de Contacto: "Un técnico te visitará en las próximas horas."



06

Enseguida, confirma que sus órdenes más recientes serán entregadas durante la tarde, usando la funcionalidad de rastreo de orden.



07

Mientras el camión de reparto se acerca al negocio de Juan, él recibe una notificación de Whatsapp: "Tu orden está próxima a ser entregada. Serás el próximo cliente que será servido en nuestra ruta."

08

El camión de reparto llega y Juan recibe ambas órdenes. Utiliza el sistema de pago electrónico integrado al app móvil de KOF para crear un código QR.

Juan valida que su pago ha sido exitoso y verifica su balance total. Juan es un cliente satisfecho.



● ● ● ARGENTINA Y BRASIL ● ● ●

Soluciones digitales

Durante 2019, implementamos nuestro portal web B2B en Brasil y Argentina, atendiendo hasta 50,000 clientes en la primera etapa de su lanzamiento. En Brasil, también implementamos otra solución B2B basada en un chatbot para WhatsApp, el cual permite que nuestros clientes nos contacten para ordenar un producto en cualquier momento, así como capturar órdenes perdidas y reducir desabasto en el mercado. Estamos llevando a cabo pruebas piloto en México, Brasil y Argentina para afinar nuestro modelo de relacionamiento B2B y desarrollar modelos de Ruta al Mercado a la medida que atiendan la complejidad incremental, mientras que rediseñamos nuestra infraestructura de TI para conectividad en tiempo real.

● ● ● MÉXICO ● ● ● COLOMBIA ● ● ● BRASIL

Plataforma de analíticos avanzados

Estamos fortaleciendo nuestra Plataforma de Analíticos Avanzados de Mercado en México y Colombia, mientras la lanzamos en nuestra operación de Brasil. Entre los beneficios de esta plataforma, hemos optimizado nuestro retorno por inversión en promociones en más del 30% en canal tradicional de México y Colombia. En México, también hemos incrementado nuestro precio promedio en anticipación a la inflación, mientras logramos mantener nuestra participación de mercado. Además, hemos construido una cartera de iniciativas en constante crecimiento, clasificadas por efectividad, para que todas nuestras operaciones elijan según su estrategia comercial.



● ● ● MÉXICO ● ● ● COLOMBIA ● ● ● BRASIL

Inteligencia Artificial

A través de Victoria, nuestro motor analítico prescriptivo de aprendizaje automático, mejoramos la precisión de nuestro pronóstico de ventas en operaciones seleccionadas en México. También estamos ampliando la presencia de Victoria y ejecutando pruebas piloto en Colombia y Brasil para mejorar la precisión de nuestro pronóstico de ventas y generar ahorros de inventario y transporte en estas operaciones.

● ● ● BRASIL

Canal digital

Estamos expandiendo nuestra ventaja de ser pioneros en los canales digitales de Brasil, incluyendo e-commerce y consolidadores de alimentos tales como Rappi y iFood. En consecuencia, ganamos participación de hasta 78% en el canal local de ventas e-commerce y una tasa de incidencia del 16.9% entre consolidadores de alimentos en línea, lo que resultó en ventas por 6.7 millones de cajas unidad y crecimiento de volumen de más de 120% en el año.

● ● ● COCA-COLA FEMSA

Gestión dinámica de iniciativas (DIM)

Operamos nuestro proceso de Gestión de Iniciativa Dinámica en México, Brasil, Colombia, Argentina, Costa Rica, Nicaragua, Panamá y Uruguay. Durante 2019, comunicamos más de 5 millones de iniciativas específicas cada mes en estas operaciones. Además, nuestra operación en México ha mostrado una mejora del 8% en sus puntajes de ejecución de iniciativas específicas.

DESARROLLO DE RUTAS AL MERCADO CENTRADAS EN EL CLIENTE

Estamos capitalizando nuestro creciente conocimiento y desarrollando modelos personalizados directos e indirectos de Ruta al Mercado (RTM) para maximizar la creación de valor del cliente y optimizar nuestro costo de servicio. Mediante la combinación adecuada de modelos RTM directos e indirectos, logramos una mayor productividad de manera flexible y efectiva.

●●● GUATEMALA

Modelo Operativo Transformado

En nuestro territorio de Los Altos, el cual incluye la segunda ciudad más grande de Guatemala, transformamos el modelo operativo para mejorar la ejecución de mercado, optimizar significativamente el servicio al cliente y expandir considerablemente la disponibilidad del portafolio. Como resultado, el volumen de ventas en este territorio aumentó 32.3% durante el año.

●●● BRASIL

Estrategia KOF Edge

En Brasil, nuestra estrategia KOF EDGE tiene como objetivo conectar, de manera literal y figurada, todos los puntos: desde una facultad omnicanal para la tomar órdenes hasta un mayor relacionamiento con el cliente; enrutamiento y rastreo de envíos en tiempo real y soluciones de pago alternativas. Todo esto para construir una ventaja competitiva sostenible al convertirnos en el socio preferido de ventas y entrega para nuestros clientes.

●●● COSTA RICA

Modelo de distribuidores

En 2019, implementamos con éxito nuestro Modelo de Distribuidores Sostenibles en Costa Rica, optimizando la productividad de nuestra flota secundaria mediante una red aprobada de distribuidores. De la mano con nuestros altos estándares de ejecución de mercado, este modelo nos permitió incrementar el puntaje ICE de la operación en Costa Rica en un 10%, y reducir nuestro costo de servir mientras mejoramos en atención al cliente, volumen de ventas y rendimiento del capital invertido.

●●● MÉXICO

Modelo RTM de "saturación"

En México, piloteamos nuestro modelo RTM de saturación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes especializados en áreas urbanas. Para complementar nuestro modelo de preventa ya existente, estamos trabajando selectivamente con mayoristas y distribuidores para aumentar el alcance de nuestro mercado y mejorar el nivel de servicio para clientes pequeños, incluyendo rutas específicas para nuevas categorías. En consecuencia, estamos incrementando nuestra base de clientes y consumidores, a la vez que crecemos la disponibilidad de nuestro portafolio para impulsar el crecimiento de volumen.

Estamos impulsando nuestra Plataforma de Analíticos de Mercado, DIM, Solución Omnicanal, y modelos flexibles de Ruta al Mercado para crear una organización más ágil y flexible que cuente con las capacidades comerciales adecuadas para mejorar su competitividad, atender proactivamente los cambiantes desafíos de la industria y capitalizar oportunidades de negocio



supply

4 GROWTH

Cadena de Suministro

Este año, funcionalizamos el área clave de Cadena de Suministro para avanzar, optimizar y estandarizar modelos operativos, plataformas, sistemas y procesos. Para ello, centralizamos la estructura de reporte de nuestra organización para que los Directores de Cadena de Suministro de las operaciones en cada país ahora reporten directamente al Director de Cadena de Suministro de Coca-Cola FEMSA. Tras reconocer a México y Brasil con las mejores prácticas, también descentralizamos nuestros Centros de Excelencia de distribución y manufactura en nuestras operaciones. En consecuencia, Brasil y México son ahora responsables de evolucionar nuestros modelos de distribución y manufactura asegurando que el resto de nuestras operaciones adopten dichos modelos. Además, definimos una clara visión para nuestra cadena de suministro, la cual se enfoca en seis pilares:

- Definir y mantener **altos estándares** de **calidad**, **seguridad** y **medio ambiente**.
- Adoptar activamente y fortalecer nuestro **modelo de cadena de suministro impulsado por la demanda y centrado en el cliente**.
- Mejorar continuamente nuestra **excelencia operativa integral**.
- Maximizar nuestro **rendimiento de capital invertido** mediante asignación y gestión de capital y gastos operativos.
- Apoyamos el crecimiento de nuestras operaciones como un **socio de negocio confiable**, cumpliendo consistentemente con los indicadores clave de desempeño y habilitando estrategias comerciales y de mercadotecnia.
- Garantizamos contar con el **mejor talento, cultura y comportamiento** alineado con el ADN KOF.

Nuestras operaciones en Brasil y México son las más avanzadas en distribución y manufactura, respectivamente. Por esta razón, descentralizamos nuestros centros de excelencia de distribución y manufactura a cada una de esas operaciones para que lideren nuestras mejores prácticas en nuestra organización.

Consistente con nuestra visión, lanzamos la iniciativa de Reinención de Cadena de Suministro para compartir, adoptar y elaborar de manera colaborativa y sistemática nuestras mejores prácticas y procesos, fortalecer nichos de talento y capturar oportunidades de productividad en toda la cadena de suministro de la compañía a lo largo de nuestras operaciones. Como parte de este plan de reinención de cuatro años, estamos realizando un análisis integral del portafolio y una optimización de red; maximizando nuestro uso de activos y asignación directa de materiales; optimizando transportación primaria y distribución de carga; diseñando las operaciones de almacenamiento, manufactura y distribución del mañana con el fin de atender las necesidades futuras del negocio.

En línea con nuestras prioridades estratégicas, aceleramos el desarrollo e implementación del modelo de Cadena de Suministro orientado hacia la demanda y enfocado en el cliente. Este año, terminamos la implementación de nuestros Servicios de Logística KOF en la plataforma de Planeación de Cadena de Suministro en todas nuestras operaciones. Tras lanzar nuestra plataforma de Distribución Digital 1.0, incluyendo una aplicación basada en

web, dispositivos móviles de entregas, y equipo vehicular de telemetría, en nuestras operaciones en México y Brasil implementamos la plataforma de Distribución Digital 2.0 a lo largo de la flota secundaria de distribución en nuestra operación de Brasil durante 2019. Hacia adelante comenzaremos el camino de evolucionar la distribución digital en el resto de nuestras operaciones, mientras lanzamos la plataforma de Distribución Digital 2.0 en nuestra operación en México el próximo año.



cocacola_femsa_br



Les gusta a **cocacola_femsa_mx** y otros



56

● ● ● COCA-COLA FEMSA

Plataforma de planeación de servicios de logística KOF (KLS) para la cadena de suministro

Durante 2019, terminamos la implementación de nuestra plataforma de Planeación de Servicios de Logística (KLS) para la Cadena de Suministro KOF en el 100% de nuestras operaciones. También comenzamos a implementar esta plataforma en nuestras operaciones de Uruguay y Guatemala. Utilizando analíticos avanzados, ahora podemos rastrear, ajustar y optimizar el desempeño de nuestras rutas y servicio al cliente. En consecuencia, el nivel de servicio que proporcionamos a nuestros territorios se elevó a 99.7 para 2019, de una base de 99.4 en 2018. También generamos ahorros de gastos en producción, almacenamiento y transportación por USD \$39.2 millones durante los últimos tres años.



● ● ● MÉXICO & BRASIL ● ● ●



Planeación de la distribución enfocada por el cliente

Para apoyar nuestra plataforma KLS para la Planeación de Cadena de Suministro, durante 2019 implementamos un nuevo proceso de planeación de distribución enfocada al cliente en Brasil y México. Este ágil proceso impulsado por la demanda nos permite adaptar proactivamente el sistema de distribución para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes, mientras optimizamos el costo de servir. Como resultado de este proceso, abrimos varios centros de distribución y cross-dock para colocar nuestros suministros más cerca de la demanda a lo largo del año.

● ● ● BRASIL

Distribución digital 2.0

Lanzamos la plataforma de Distribución Digital 2.0, utilizando la Torre de Monitoreo 2.0, en la operación en Brasil durante 2019. Atendemos todo el ciclo de planeación estratégica y táctica —desde análisis hasta planeación y ejecución— con esta plataforma mejorada que cuenta con rastreo de rutas, una nueva app basada en web para supervisores, un análisis de la red integral de cadena de suministro, y control digital en tiempo real para la operación de distribución.




● ● ● COCA-COLA FEMSA



Torre de control de cadena de suministro

Este año, desarrollamos e implementamos la Torre de Control centralizada de Cadena de Suministro, la cual concentra las capacidades y proporciona visibilidad de todas las actividades de la cadena de suministro. La torre utiliza un repositorio de datos para almacenar la creciente información de nuestro negocio.



Nos aseguramos de contar con una cartera de talentos adecuada a nivel operativo, incluido un grupo creciente de gerentes de planta, distribución y logística.

En manufactura, realizamos avances específicos mientras llevamos a cabo una evaluación completa de las mejores prácticas en nuestras operaciones. Entre las iniciativas, continuamos desarrollando la plataforma de Manufactura Digital 2.0. En esta plataforma, evolucionamos el modelo de Planeación Centralizada de Mantenimiento a plantas dentro del Sistema Integrado de Gestión de Activos. Este sistema abarcará toda nuestra cadena de suministro, desde edificios, flota de distribución y enfriadores. A través de este Sistema Integral de Gestión de Activos, esperamos optimizar el retorno de capital invertido de la compañía por medio de la asignación de capital y gastos operativos.

Además, nos aseguramos de contar con la planeación de talento adecuada a nivel operativo, incluyendo un nicho

en desarrollo de gerentes de planta, distribución y logística. Con esto en mente, trabajamos cerca de recursos humanos para desarrollar la Universidad KLS, una plataforma estandarizada de aprendizaje para garantizar que tengamos las competencias y habilidades adecuadas en todas nuestras operaciones. Por ejemplo, nuestros programas de liderazgo 1 y 2 se enfocan en incrementar las capacidades de mandos medios. Para complementar la Universidad KLS, también estamos creando la Universidad de Distribución y la Universidad de Manufactura para que en los años siguientes podamos construir tanto capacidades técnicas como gerenciales en toda nuestra organización.



people

4 GROWTH
Nuestra gente

Como parte de nuestro camino de transformación cultural de varios años, durante 2019 funcionalizamos por completo el modelo organizacional de Recursos Humanos. Mediante este proceso, estamos centralizando y simplificando nuestra estructura organizacional, en donde los gerentes de recursos humanos de cada una de las operaciones reportan directamente al Director de Recursos Humanos de la compañía. Definimos la visión del nuevo modelo organizacional de Recursos Humanos (RH) de modo que habilite el éxito de las operaciones comerciales:

- Pensar y trabajar como **un solo equipo de RH** sin importar donde trabajes.
- Mejorar la calidad y valor de los **servicios de RH para nuestros colaboradores**, priorizando la experiencia de nuestros colaboradores.
- Identificar y desarrollar las habilidades requeridas para nuestras **necesidades de negocio globales actuales y futuras**.
- Consolidar y estandarizar procesos, habilidades y recursos de RH en nuestras operaciones, **eliminando redundancias** mientras nos enfocamos en esfuerzos de alto valor agregado y **compartiendo mejores prácticas**.
- Habilitar tecnología para definir nuestro **camino digital**.



Nuestra meta a mediano plazo es mejorar la propuesta de valor de servicio de RH para contribuir a una estrategia de negocio más amplia, además de atender las necesidades de cada uno de nuestros colaboradores con base en su historia laboral, desde la contratación hasta la jubilación. Para este objetivo, buscamos soportar el crecimiento del negocio liderando un cambio cultural, desarrollando el mejor talento e implementando procesos automatizados a un costo óptimo.



01 Organización y cultura

Adaptar las capacidades organizacionales de la compañía para satisfacer las cambiantes necesidades de negocio



02 Gestión y desarrollo de talento

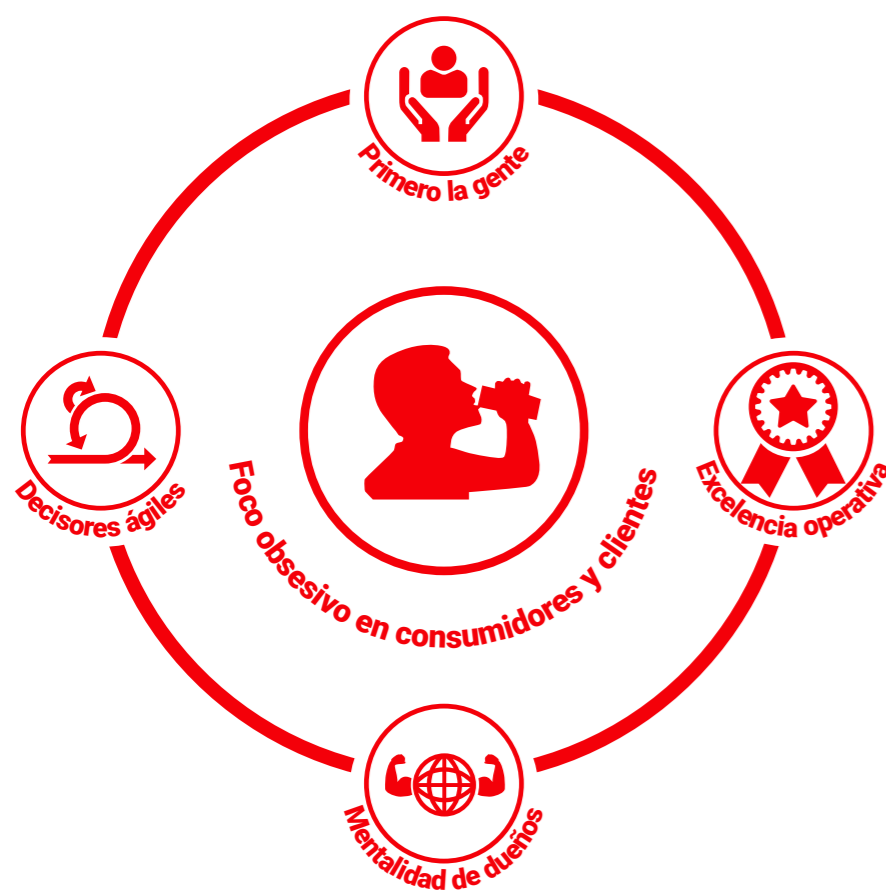
Asegurar que nuestro talento se convierta en una ventaja competitiva para alcanzar las metas estratégicas de la compañía



03 Camino hacia lo digital

Promover la estandarización y automatización de procesos de RH, priorizando la experiencia de nuestros colaboradores





TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y ORGANIZACIONAL

Nuestro camino hacia una transformación cultural comenzó con el lanzamiento del ADN KOF para asegurar que clientes y consumidores estén al centro de todo lo que hacemos. Compuesto de cinco elementos clave fundamentales, el ADN KOF es el conjunto de creencias y comportamientos que aspiramos a vivir y respirar diariamente.

En 2019, evolucionamos nuestra Encuesta de clima organizacional a una encuesta administrada por terceros, 100% digital y más rápida con el objetivo de maximizar el sentido de pertenencia y aumentar la experiencia de los colaboradores con excelentes resultados: tuvimos una tasa de participación del 90% y 91% de compromiso de los colaboradores.



¡Hay equipo!



Les gusta a **cocacolafemsa_mx** y otros



cocacolafemsa_ar

Fuel for Growth nos ayudará a convertirnos en una Coca-Cola FEMSA más ágil y digital.

A lo largo del año, dimos vida al ADN KOF mediante varias iniciativas en los países donde operamos:

Talleres de Momentos de la Verdad (MoV) – Llevamos a cabo 10 talleres MoV con la participación de más de 400 colaboradores para identificar los puntos difíciles de cambio y desarrollar planes de acción que nos permitan llenar cualquier brecha identificada entre nuestra cultura actual y la cultura que buscamos lograr para todo Coca-Cola FEMSA.

Foros de Dinámicas Culturales – Organizamos 6 foros que permitieron que nuestros líderes reflexionaran sobre distintas dinámicas culturales que buscamos establecer y posteriormente implementar estos comportamientos a lo largo de la organización, para así reforzar la cultura deseada.

Reuniones All-Hands – Llevamos a cabo tres reuniones de toda la compañía para proporcionar a todos los colaboradores una visión acerca de la estrategia y resultados del negocio, así como promover oportunidades de interacción con los líderes de la compañía y reconocer a nuestros héroes en la operación.

Además, desarrollamos iniciativas, incluyendo visitas a canal tradicional y modernos, para aumentar el conocimiento de los procesos comerciales, mientras desarrollamos una sensibilidad operativa para diseñar estrategias más asertivas.

Para soportar el lanzamiento del ADN KOF, nuestra compañía inició un cambio de modelo organizacional bajo el programa Fuel for Growth con la meta de convertirnos en más:

LIGEROS para acercarnos más a nuestros mercados, clientes y consumidores

ÁGILES y menos burocráticos para responder a las necesidades de clientes y consumidores

DIGITALES para optimizar nuestras plataformas y procesos



cocacolafemsa_gt



Les gusta a **cocacolafemsa_mx** y otros

Para crear una cultura colaborativa en toda nuestra compañía, terminamos la implementación del ADN KOF en todos los niveles operativos y organizacionales con o enfoque en comportamientos y capacidades necesarias para el liderazgo. Nuestro equipo de liderazgo está comprometido con servir como ejemplos para estas capacidades y comportamientos, los cuales se esperan de todos en nuestra organización:



Mentalidad de colaboración

Trabajar juntos de manera efectiva para resolver problemas como equipo



Nosotros antes que yo

Constantemente poner los resultados de la organización y el equipo antes de los propios para beneficiar a la compañía



Responsabilidad

Permitir que tus acciones siempre reflejen un sentido de responsabilidad no sólo en lo que tú debes dar como resultado, sino en lo que toda nuestra organización debe entregar



Confianza

Confiar continuamente en nuestros colegas

UNADN
SOLO **KOF**

SOMOS



cocacolafermsa_uy



Les gusta a cocacolafermsa_mx y otros

Además, estamos en el proceso de cambiar nuestra manera trabajar. Como parte del cambio en el proceso de gestión, hemos llevado a cabo 10 reuniones plenarias, 62 talleres interdisciplinarios, 5 talleres de cambio de gestión, 21 talleres de liderazgo y 20 talleres de capacitadores.



Les gusta a cocacolafermsa_mx y otros



US\$ 22.1
millones invertidos
en nuestra gente.

GESTIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

“Primero la gente” es un elemento clave del ADN de nuestra compañía. En este sentido, gestionamos, atraemos, desarrollamos y motivamos integralmente a la gente de manera efectiva, preparándolas para ser la próxima generación de líderes.



Primero la gente

Nuestra gente y la manera en la que trabajan en equipo son el activo más valioso de la compañía. Por ello invertimos USD \$ 22.1 millones en el transcurso del año, incluyendo desarrollo social y actividades de voluntariado, iniciativas de capacitación y programas de salud laboral.

DESEMPEÑO, SUCESIÓN Y MOVILIDAD

Durante el año, reforzamos nuestra metodología de gestión del desempeño al incluir una evaluación de ADN, la cual equivale al 30% de los resultados anuales de los colaboradores. Por lo tanto, destacamos la importancia que tiene la vida y las acciones de los colaboradores en el comportamiento deseado de la compañía.

Además, implementamos nuestra Metodología de Gestión y Evaluación de Talento anual 9-Box, realizando el desempeño, la sucesión y movilidad del talento, así como parámetros de ejecución mientras nos enfocamos en nuestro talento de alto potencial. Durante 2019, el 95.8% de los colaboradores, incluyendo ejecutivos, niveles gerenciales y mandos medios, así como con-

tribuidores individuales, fueron evaluados a lo largo de nuestras operaciones con el fin de identificar y tomar medidas para desarrollar una cartera de talentos dentro de la compañía.

Para asegurar el desarrollo de talento de alto potencial, expandimos el Programa de Desarrollo Global Acelerado para proveer a los directores, gerentes y líderes de equipo de la organización las habilidades necesarias para garantizar una estrategia de negocios exitosa. Con base en nuestras evaluaciones de 360° en competencias de liderazgo y necesidades de negocio globales, estos programas de 9 meses emplean una metodología mixta de sesiones presenciales y virtuales durante el año.

66% de las necesidades de talento de nuestra compañía fueron ocupados por candidatos internos.



Horas de capacitación

Promedio de horas por nivel de contribución

Líderes estratégicos

30

Líderes tácticos

45

Líderes de gente

137

Contribuidores individuales

67

Contribuidores de operaciones

39

Becarios

90



Promedio de horas por género

Hombres

49

Todos

53

Mujeres

90



Nuestro camino hacia lo digital

Durante 2019, comenzamos a implementar la plataforma SAP SuccessFactors® en todas nuestras operaciones. Al final, impactamos a 70,000 colaboradores con esta plataforma que integrará, mejorará y simplificará la experiencia de nuestros líderes y colaboradores con nuestros procesos de Recursos Humanos:

- Implementación de módulos de Sucesión y Desarrollo, Evaluación de Desempeño y 360°, Perfil del Empleado y Compensaciones.
- Migrar la Universidad FEMSA a una nueva plataforma que integre todos los procesos de nuestros Recursos Humanos mientras genera el autoaprendizaje y el desarrollo personal.
- Actualmente estamos estandarizando y migrando nuestra columna vertebral de Administración de Recursos Humanos a una solución basada en nube con el fin de cumplir con las tendencias del mercado y establecer las bases para nuestro camino digital.

SAP SuccessFactors 

Para 2019, nos enorgullece informar que nuestros directores y gerentes de segundo nivel, nuestros gerentes junior y líderes de equipo de primer nivel se graduaron de estos cuatro programas, lo que cubre a 68 ejecutivos de alto potencial a distintos niveles en nuestra organización. Notablemente, el 54% de nuestra primera generación graduada de directores y gerentes logró obtener nuevos puestos durante el año.

Además, lanzamos el programa de Visibilidad de Talento Global para talento de alto potencial en todas nuestras operaciones.



INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

En Coca-Cola FEMSA, nuestro objetivo es crear un ambiente en donde todos los individuos puedan sentirse incluidos y valorados por sus conocimientos, comportamientos, competencias y resultados, y que tengan oportunidades de desarrollo y reconocimiento con base en su propio talento. Ante este objetivo, nuestras metas estratégicas son:



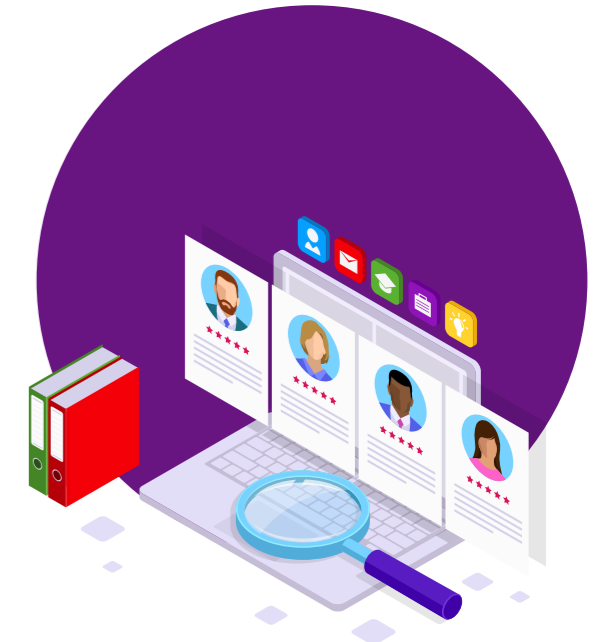
01 **Capacitar e instalar habilidades de liderazgo incluyente en todos los ejecutivos**

- Capacitar para identificar juicios inconscientes que existen en la manera en que opera nuestra compañía
- Instalar las mejores prácticas que nos permitan manejar de manera consciente tales juicios
- Contar con un Comité de Inclusión y Diversidad que aconseje al Director General y a los directores de operaciones



02 **Crear un ambiente laboral flexible y abierto**

- Actualizar las políticas del programa de trabajo flexible
- Promover programas de trabajo flexible mediante una campaña de comunicación enfocada en proporcionar educación sobre su uso y beneficios
- Llevar a cabo la Semana de Inclusión y Diversidad
- Sensibilizar continuamente a la compañía acerca de nuevas maneras de trabajar
- Migrar hacia espacios de trabajo más abiertos y colaborativos en todas nuestras operaciones



03 **Desarrollar una cartera de talento diverso**

- Incrementar la participación de las mujeres en roles de liderazgo
- Proporcionar visibilidad, patrocinio y asesoría al talento femenino
- Revisar las leyes acerca de la equidad y no discriminación, y sus requisitos
- Aumentar la participación de personas con discapacidad
- Desarrollar lineamientos e indicadores clave de desempeño para evaluar la inclusión y la diversidad



Mentalidad de Inclusión y Diversidad

Para acelerar el desarrollo de una cultura organizacional verdaderamente inclusiva y diversa, estamos creando conciencia y habilitando a los equipos de Liderazgo para incorporar una mentalidad de inclusión y diversidad al abrir un espacio en nuestra Cumbre Anual de Líderes KOF para discutir y reflexionar sobre los prejuicios involuntarios y la intolerancia, sobre cómo los patrones sistémicos y el rechazo social impactan negativamente en el desempeño y en cómo crear una cultura abierta y consciente que pueda aprovechar el poder de las diferencias humanas.

Continuaremos impulsando nuestra transformación al empoderar a nuestros líderes en:

- Crear y madurar el desarrollo de capacidades de inclusión y diversidad de nuestra empresa.
- Mejorar la experiencia y el sentido de pertenencia de nuestros colaboradores fomentando un entorno de trabajo colaborativo y flexible.
- Asegurarse de que nuestros colaboradores reflexionen sobre las comunidades y los consumidores a los que servimos.

Semana de inclusión y diversidad

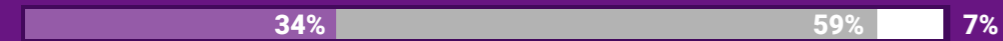
Para reforzar que la diversidad de nuestra compañía nos hace más fuertes, creamos un espacio que permita a nuestros colaboradores reflexionar acerca de la importancia de la inclusión y la diversidad en la organización, impulsar el desarrollo de un líder inclusivo en la compañía, y promover la experiencia y el compromiso de nuestro equipo de liderazgo para fortalecer nuestra cultura de inclusión y diversidad. Durante esta semana, llevamos a cabo pláticas y actividades diseñadas para reflexionar sobre la diversidad al preguntarse cómo:

- Hablamos sobre minorías dentro de nuestra organización
- Impulsamos nuestra conciencia colectiva para utilizar el talento del equipo para resolver problemas
- Hablamos dentro y fuera de nuestra compañía, asegurándonos de que el mensaje se entienda claramente
- Reconocemos que cuenta que es una experiencia enriquecedora sacar ventaja de nuestras diferencias
- Prevenimos el acoso sexual y laboral
- Abordamos la diversidad de manera distinta dado el impacto que tiene el cambio en el cuerpo humano

Colaboradores

Por grupo de edad en cada nivel de contribución

Líderes estratégicos



Líderes tácticos



Líderes de gente



Contribuidores individuales



Contribuidores de operaciones



Becarios



● 18-34 ● 35-44 ● 45-59 ● 60+



Colaboradores

Por género en cada nivel de contribución

Líderes estratégicos



Líderes tácticos



Líderes de gente



Contribuidores individuales



Contribuidores de operaciones



Becarios

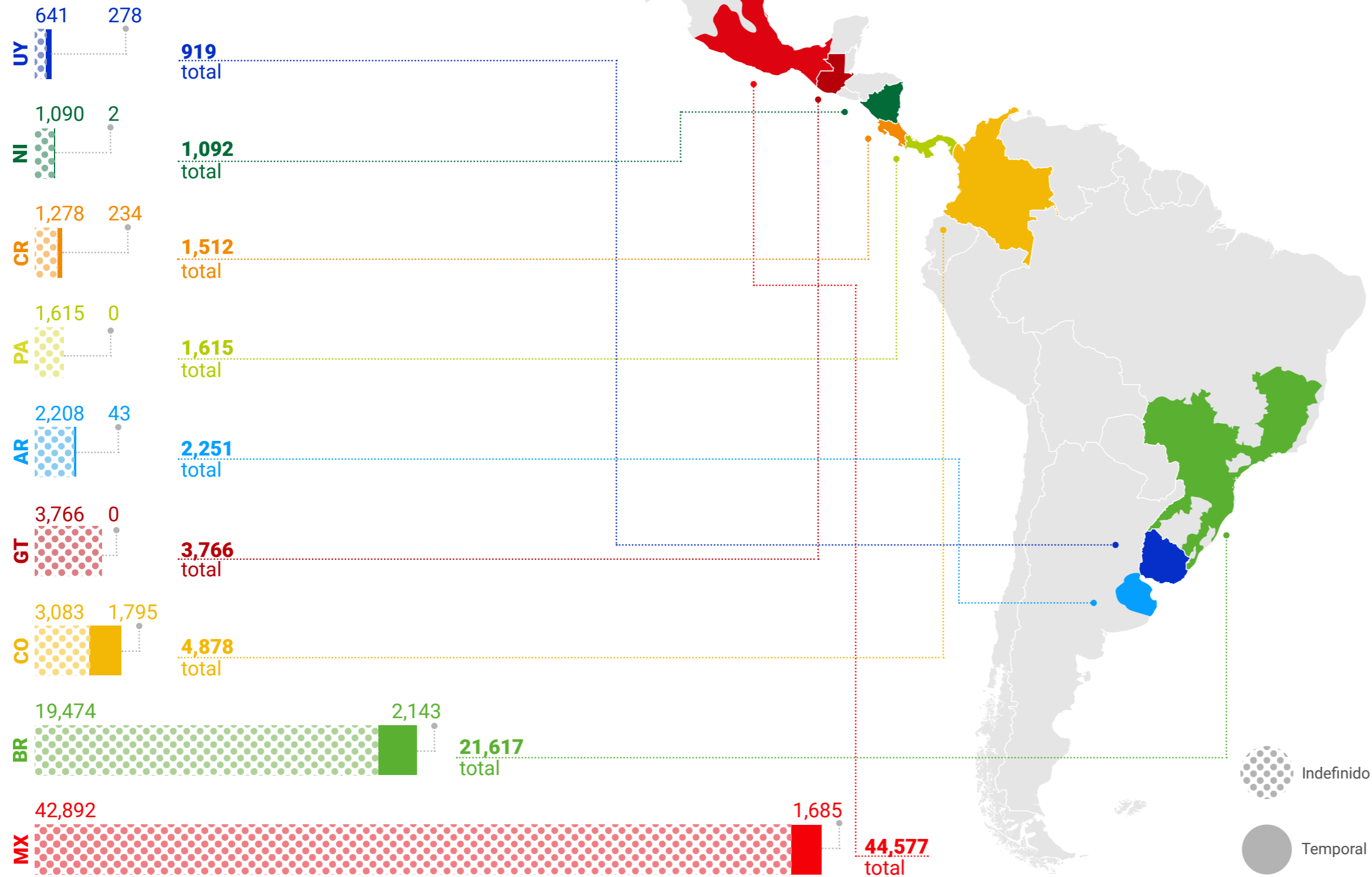


● Hombres ● Mujeres



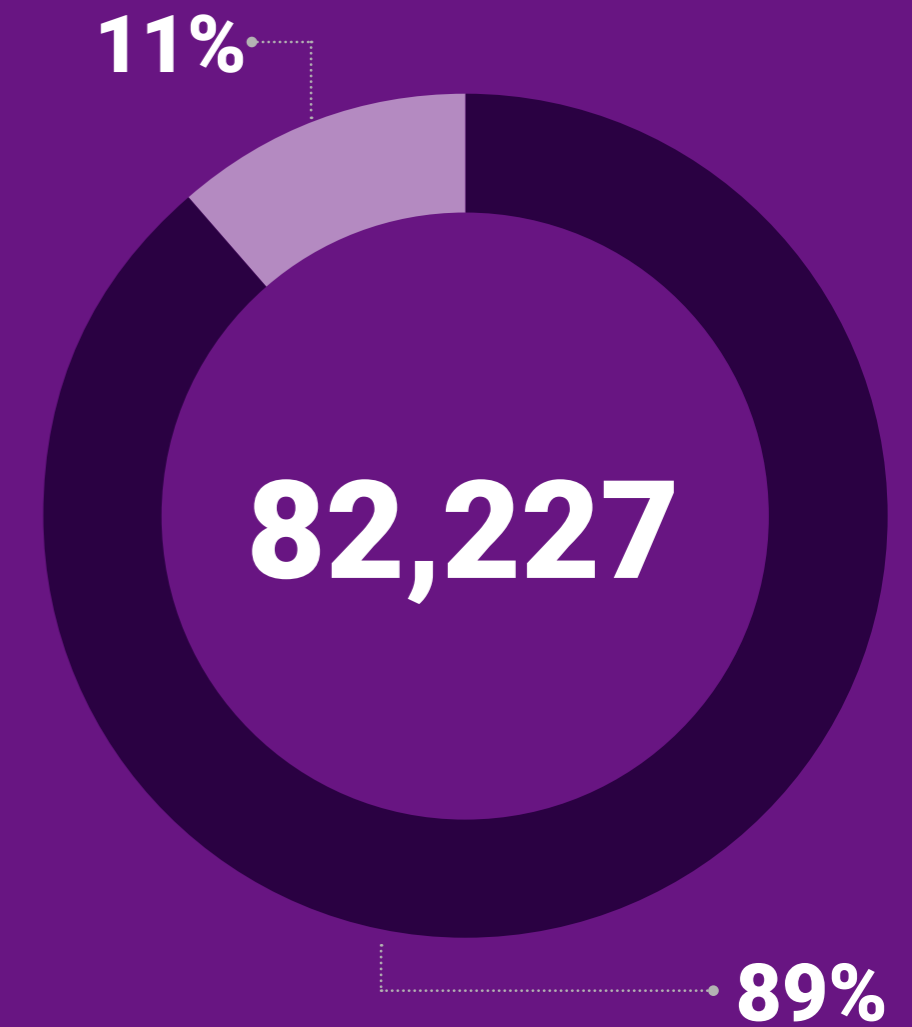
Colaboradores

Por tipo de contrato y región



Colaboradores

Internos y externos



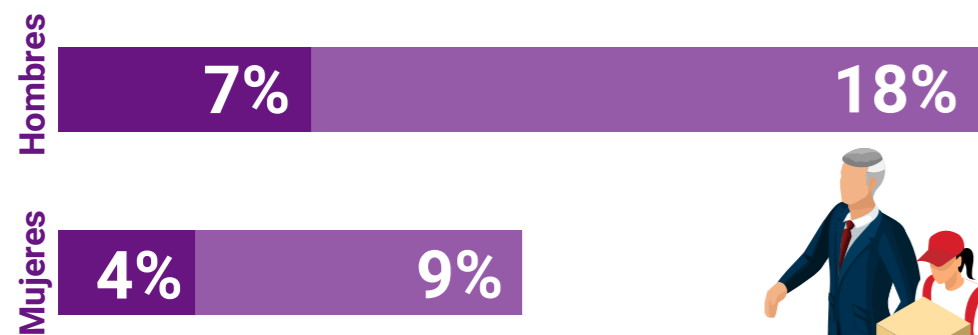
● Externos ● Internos

● Indefinido ● Temporal



Rotación

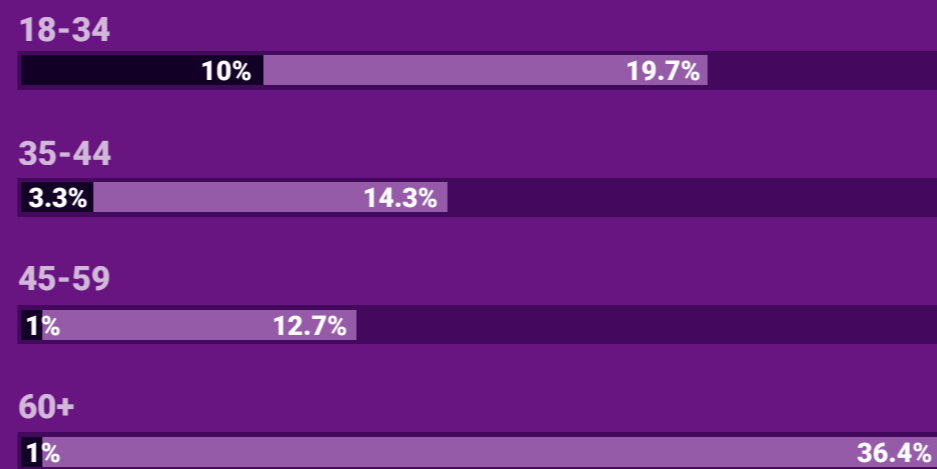
Por género



● Rotación natural ● Rotación inducida

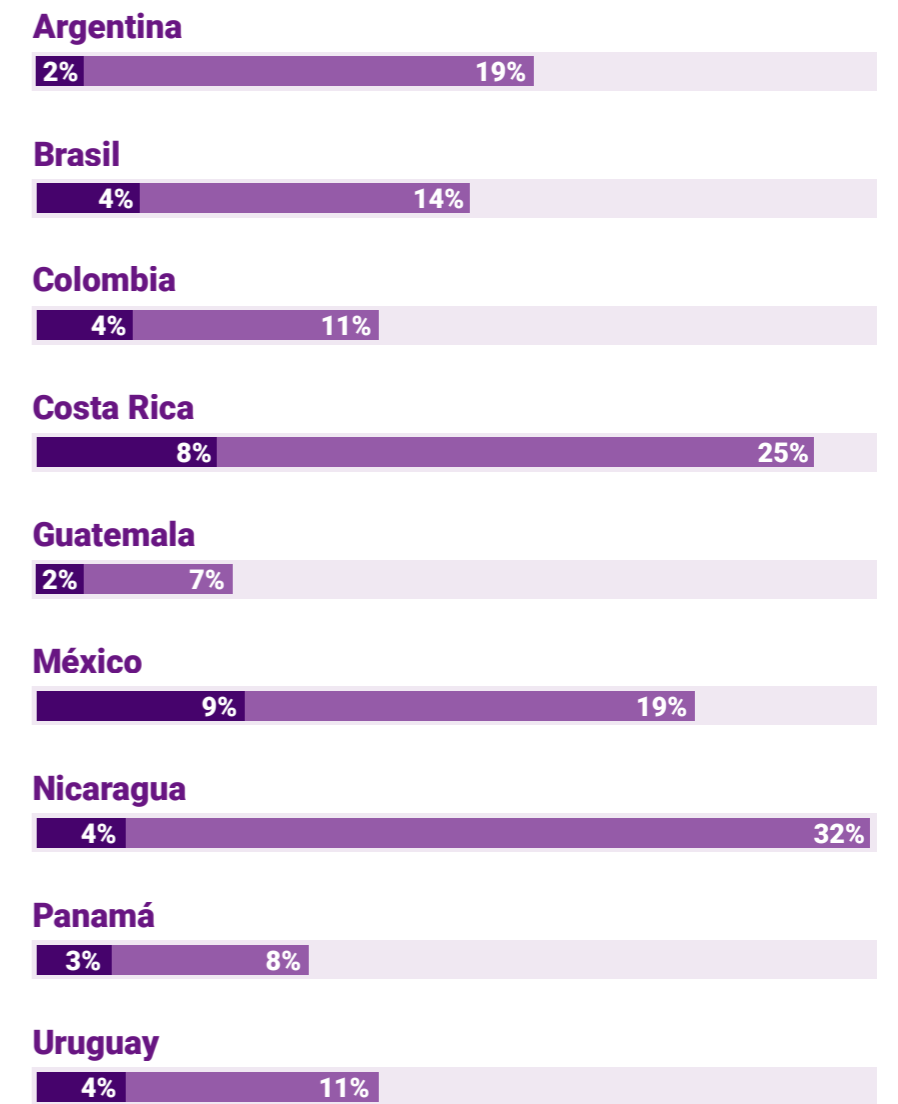


Por grupo de edad



● Rotación natural ● Rotación inducida

Por país



● Rotación natural ● Rotación inducida

Licencia de paternidad

Tasa de retorno por género¹

Hombres

98%

Mujeres

96%

Tasa de retención por género²

Hombres

92%

Mujeres

80%

¹ Colaboradores que regresaron a trabajar después de la licencia de paternidad.

² Colaboradores que continúan trabajando 12 meses después de la licencia de paternidad.

* La licencia de paternidad masculina varía en cada país de 2 a 14 días.



Beneficios flexibles

Cuidamos fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal de nuestros colaboradores. Para este fin, estandarizamos varios esquemas de beneficios en nuestras operaciones, incluyendo:

- Horarios flexibles
- Trabajo a distancia
- Licencias de maternidad/paternidad
- Día personal remunerado

En algunas de nuestras operaciones, también ofrecemos beneficios como viernes feliz, medio día de cumpleaños y ausencias permitidas por el fallecimiento de algún familiar.



COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Nuestro esquema de compensación y beneficios reconoce el esfuerzo y el compromiso que las personas tienen hacia su trabajo, así como su contribución para crear valor para la compañía.

A todos los niveles de la organización, nos aseguramos de que la remuneración que damos a nuestros colaboradores sea competitiva, y que existan condiciones equitativas tanto para hombres como para mujeres. Para asegurar la competitividad de los paquetes de beneficios en todas nuestras operaciones, y en línea con nuestra estrategia de atracción y retención de talento, se comparó en el mercado la práctica de bonos basados en desempeño para mandos medios. Además, para asegurar la compensación competitiva del equipo gerencial y prevenir pérdida de talento en economías en recuperación, se desarrolló un análisis con Mercer, un líder mundial en el mercado de salud y beneficios.

Con base en los estudios llevados a cabo por firmas de consultoría internacionales que nos permiten hacer comparaciones entre países, determinamos que nuestros colaboradores reciben un salario integrado mayor o igual que el promedio del mercado.

La compensación de nuestra gente reconoce su contribución y es equitativo para hombres y mujeres.

Actuamos conforme los derechos y obligaciones laborales definidos por la ley, superando las condiciones y beneficios establecidos en las leyes de cada país donde operamos. Nuestros convenios colectivos cubren aproximadamente al 66% de los colaboradores. Se revisaron estos contratos laborales y se acordaron con todos los representantes de nuestros sindicatos, respetando los tiempos de validez establecidos, así como la conformidad con todos los periodos de notificación.



DESARROLLO SOCIAL

Promovemos el desarrollo y la calidad de vida de nuestros colaboradores mediante un modelo integral de bienestar que impacta su entorno de manera positiva.

Estrategia de Desarrollo Social

Nuestra Estrategia de Desarrollo Social se concentra en cinco dimensiones:

- **Salud:** Promovemos estilos de vida físicos y biopsicosociales saludables para nuestros colaboradores.
- **Relaciones sociales:** Fomentamos relaciones sociales satisfactorias en armonía con el entorno y la comunidad mediante actividades de voluntariado de nuestros colaboradores.
- **Economía:** Trabajamos para construir y proteger el patrimonio familiar de los colaboradores promoviendo una cultura del ahorro.
- **Educación:** Buscamos mejorar el nivel educativo de los colaboradores, incrementar sus conocimientos y habilidades, y fomentar su desarrollo cultural, creativo y tecnológico.
- **Trabajo:** Estamos comprometidos con la excelencia de nuestros colaboradores en el trabajo y dentro de su entorno organizacional a la par de que desarrollamos su sentido de pertenencia.



Promovemos el desarrollo social

En 2019, invertimos USD \$3.8 millones en promover un equilibrio adecuado en cuanto a la vida laboral y familiar, mejorando así el bienestar y la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Programa de Voluntariado KOF

Impulsamos el desarrollo de nuestros colaboradores y sus familias como ciudadanos responsables, comprometidos con su comunidad, sociedad y el medio ambiente. Mediante el programa de Voluntariado KOF, promovemos actividades que nos permitan tener un impacto positivo en la calidad de vida y bienestar de las comunidades en donde operamos, fortaleciendo así nuestra relación con ellos, mientras que mejoramos nuestro posicionamiento y reputación corporativa.



**Meta 2020:
Generar 1 millón de
horas de voluntariado.**

Nuestras actividades de voluntariado global están comprometidas con seis causas distintas:

-  **Desarrollo comunitario**
-  **Medio ambiente**
-  **Desastres naturales**
-  **Salud**
-  **Educación**
-  **Derechos humanos**

En 2019, 83.076 participantes, incluyendo nuestros colaboradores y familiares, dedicaron 421,021 horas en 858 iniciativas de voluntariado, apoyadas por una inversión de más de US\$ 243,000. De 2015 a 2019, hemos acumulado 1,443,246 horas de voluntario.

SALUD OCUPACIONAL

En Coca-Cola FEMSA, buscamos promover la calidad de vida en el trabajo de todos los colaboradores en nuestra organización.

Sistema de Gestión de Salud Ocupacional

Nuestro Sistema de Gestión de Salud Ocupacional establece la visión, estrategia, objetivos, elementos y actividades mediante las cuales mejoramos la calidad de vida en el trabajo de nuestros colaboradores en los centros de trabajo y unidades de negocio estratégicas de la compañía. De acuerdo con el marco legal, ético, científico y organizacional, este sistema involucra los procesos y programas de salud que implementamos según las matrices de riesgos aplicables, legislación local y necesidades operativas.

2.4% reducción en nuestro Índice de Días Perdidos por Enfermedad General vs. 2018



Políticas de Salud y Bienestar

En Coca-Cola FEMSA, nuestra área de Salud Laboral Corporativa es la responsable de proponer revisiones y actualizaciones relevantes a nuestras tres Políticas de Salud y Bienestar:

- Salud ocupacional
- Hábitos saludables del personal
- Cultura saludable

La revisión corporativa de este año, fue compartida con el Director de Desarrollo Social y Laboral y con el Director Global de Recursos Humanos para su aprobación, mientras que el área de control interno de la compañía revisará estas políticas para desplegarlas e implementarlas en todas nuestras operaciones.



Programa de Apoyo a Empleados

En 2019, continuamos con nuestro Programa de Apoyo a Empleados en México. Este servicio de apoyo emocional está diseñado para ayudar a los colaboradores y a sus familias a resolver situaciones que puedan generar problemas emocionales como estrés, depresión, entre otros, los cuales pueden afectar su desarrollo en la vida cotidiana o en el entorno laboral.

Este programa forma parte de nuestra Estrategia Integral de Bienestar para reducir los factores de riesgo psicosociales dentro y fuera del trabajo mediante la atención y consejería por parte de psicólogos y otros profesionales de la salud, de acuerdo con distintas situaciones que puedan afectar la vida de nuestros colaboradores.

Salud

Índice de días perdidos por enfermedad general
(Menos es mejor)

2018

556.7

2019

543.4





Finance

4 GROWTH Finanzas

Durante 2019, funcionalizamos y consolidamos nuestra área financiera hacia un modelo operativo más ligero, ágil, colaborativo y digital que aprovecha el tamaño, escala y oportunidades de la compañía para habilitar el éxito de nuestras operaciones de primera línea. Con esto en mente, la ambición del Modelo Operativo Financiero es servir como un aliado de negocio para nuestras operaciones al brindarles opiniones valiosas para optimizar y agilizar la toma de decisiones, y así maximizar el valor para los accionistas mientras aseguramos cumplimiento y eficiencia transaccional. Para lograr este propósito, nuestras prioridades son:

- Maximizar el **rendimiento del capital invertido (ROIC)** y la creación de valor para los accionistas mediante la asignación disciplinada de capital, la optimización de capital de trabajo y la optimización de la rentabilidad.

- **Co-diseñar estrategias de negocio** y apoyar a nuestras operaciones al brindar opiniones valiosas para mejorar y optimizar la toma de decisiones y maximizar el valor para los accionistas, mientras que aseguramos el cumplimiento y la eficiencia transaccional.
- **Gestionar riesgos proactivamente** diseñando nuestro sistema de control interno y atendiendo activamente aquellos de tipo financiero, legales y de seguridad cibernética.
- **Priorizar la eficiencia** de todas nuestras actividades transaccionales impulsando el despliegue y la adopción de **servicios compartidos y soluciones digitales**.
- Asegurar la precisión de la **información financiera** y el cumplimiento con las **obligaciones estatutarias**.



Director de Administración y Finanzas

Directores Funcionales

Tesorería, Contraloría, Legal, Estrategia de negocio, Fiscal, Abastecimiento, Seguridad de la información, KFS

Mediante un proceso de funcionalización, centralizamos, simplificamos e hicimos más horizontal nuestra Estructura Financiera, por lo que ahora los directores y gerentes financieros de cada operación reportan directamente a nuestro Director de Administración y Finanzas. En consecuencia, tenemos un Modelo de Operaciones Financieras más ligero, ágil, eficiente y colaborativo, que además está mejor posicionado para capitalizar la escala de nuestra compañía, generar valor, compartir las mejores prácticas, y permitir que nuestras operaciones de primera línea transformen los desafíos actuales y futuros en oportunidades, impulsando así el crecimiento de la rentabilidad de nuestro negocio.

Además, durante la segunda mitad del año estandarizamos la gobernanza, políticas, procedimientos y métricas para asegu-

rar cumplimiento y eficiencia. Avanzamos en la implementación de nuestra estrategia de servicios financieros compartidos, centralizando y consolidando actividades transaccionales de operación, tales como el procesamiento y reporte de datos, dentro de la plataforma KOF Global Business Services (Servicios Globales de Negocio). Con esto, habilitamos a que nuestras operaciones se enfoquen en sus capacidades e iniciativas de cara a clientes y consumidores. Nuestro objetivo es seguir desarrollando el Modelo Operativo Financiero para fortalecer y simplificar nuestra organización, maximizar el rendimiento de capital, optimizar la asignación de capital, y liberar recursos para apoyar el crecimiento sostenible de nuestras operaciones y la creación de valor para los accionistas.

Directores de finanzas de nuestras operaciones

México, Brasil, Latinoamérica

KOF Global Business Services: Impulsando el crecimiento de nuestras operaciones

El modelo KOF Global Business Services está diseñado para brindar un mejor soporte y permitir el crecimiento estratégico global y local de negocio. En adherencia a nuestra estrategia de negocios, objetivos, lineamientos y resultados financieros requeridos, tres entidades financieras especializadas (nuestro equipo de Expertos Corporativos, KOF Financial Services (KFS) y el equipo de Finanzas de Región/País) trabajan en colaboración para brindar apoyo en campo enfocado en proporcionar las reglas de colaboración y servicios financieros para atender a clientes internos y externos y asegurar así el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos. A través de este Marco de Transformación, habilitamos un Modelo de Servicios Compartidos Administrativos y Financieros (A&F) eficiente, digital y armónico.

03 UN futuro



UN SOLO COCA-COLA FEMSA





Como habilitador del crecimiento estratégico de la compañía, nos aseguramos de que la sostenibilidad esté completamente integrada a lo largo de nuestros procesos de toma de decisiones cotidianas y operaciones. Teniendo en cuenta la sostenibilidad de nuestra compañía en el largo plazo, atendemos de manera estratégica, proactiva y responsable los desafíos de sostenibilidad en toda nuestra cadena de valor, desde energía limpia, cambio climático, uso eficiente y conservación del agua, manejo responsable de desechos, desarrollo comunitario y seguridad.



ENERGÍA LIMPIA EN *nuestras Operaciones*

Buscamos contar con uso eficiente de energía en toda nuestra cadena de valor. Además, integramos fuentes de energía limpia y renovable y tecnologías que reducen nuestras emisiones de carbono con el fin de contribuir a la mitigación del cambio climático.

El consumo de energía en nuestras operaciones se enfoca en una estrategia integral que engloba la cadena de valor.

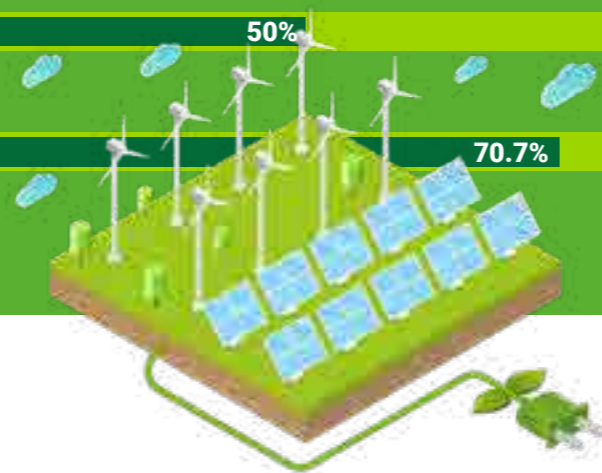
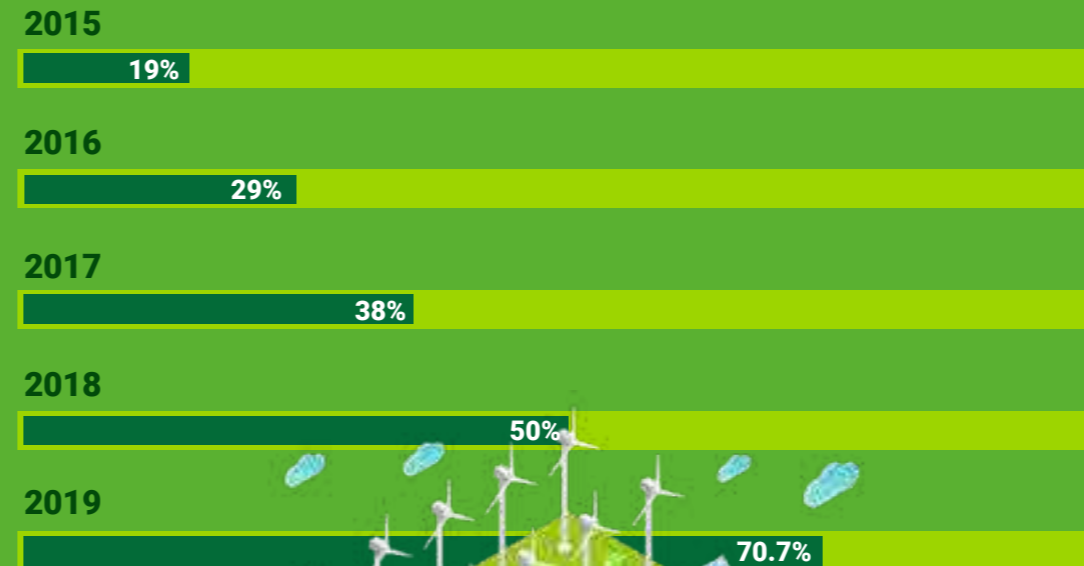
Alineado con esta estrategia, hemos definido las siguientes metas para el 2020: reducir la huella de carbono de nuestra cadena de valor un 20% comparado con nuestra base del 2010; y suministrar 85% de la energía que utilizamos en nuestros procesos de manufactura en México a partir de energías limpias.

Metas 2020:

Reducir la huella de carbono de nuestra cadena de valor en un 20% con respecto a nuestra base de 2010.

Suministrar 85% de la energía que utilizamos en manufactura en México con fuentes limpias.

Energía Limpia



Iniciativa de objetivos basados en ciencia: actuando contra el cambio climático

Durante el 2019, Coca-Cola FEMSA se unió a la iniciativa de Objetivos Basados en Ciencia (SBTi) para mejorar el inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en toda la cadena de valor con el fin de adoptar objetivos basados en ciencia para reducir las emisiones de GEI alineándonos con la meta del Acuerdo de París para limitar el calentamiento global a menos de 2°C.

Con base en un análisis detallado, identificamos de manera precisa las fuentes de nuestras operaciones que emiten CO₂ —desde ingredientes, empaques, manufactura, distribución y equipos de bebidas frías. Con estos datos estamos definiendo acciones que debemos tomar para disminuir nuestras emisiones de CO₂ mediante un camino claramente definido y científico que contribuya a una economía baja en carbono.

La iniciativa SBT es una colaboración entre CDP (antes *Carbon Disclosure Project*), el Pacto Global de Naciones Unidas, el *World Resources Institute*, el Fondo Mundial para la Naturaleza, y uno de los compromisos de la coalición *We Mean Business*.

Total de emisiones CO₂ de KOF



Emisiones de la cadena de valor 2018*



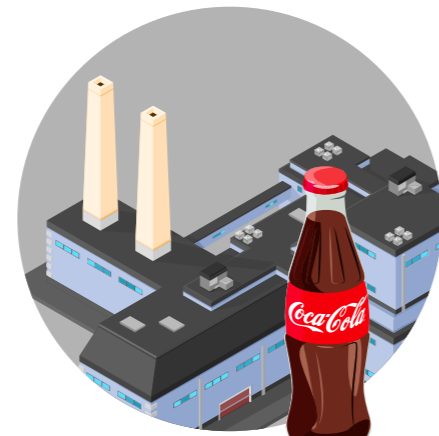
25%



Ingredientes

Edulcorantes
CO₂

28%



Empaquetado

PET
RefPET
Vidrio
Aluminio
Otros

7%



Manufactura

Electricidad de embotellado
Combustibles fósiles

14%



Distribución

Electricidad de centros de distribución
Flota de distribución primaria y secundaria

27%



Equipos de refrigeración

Electricidad
Gases refrigerantes

* Reportamos con un año de diferencia la huella de carbono de nuestra cadena de valor dado que el inventario se realiza sobre año operativo concluido.

EFICIENCIA ENERGÉTICA EN MANUFACTURA, ENERGÍA LIMPIA Y REDUCCIÓN DE EMISIONES

Nuestro objetivo es mejorar la eficiencia energética de nuestras operaciones de manufactura, mientras que simultáneamente reducimos nuestras emisiones GEI. Para este objetivo, logramos aumentar nuestra eficiencia energética en 46% de 2010 a 2019.

Para mejorar la eficiencia energética de nuestras plantas, hemos implementado múltiples iniciativas estratégicas:

- **Capacitación en uso de energía** – Proporcionamos capacitación en uso de energía de forma anual a nuestros gerentes en cada división, así como a los operadores de cada una de las plantas de manufactura.
- **Evaluaciones en uso de energía**– Realizamos evaluaciones anuales en uso de energía que apoyen a nuestras operaciones de Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia, y México este año.

Incrementamos nuestra eficiencia energética en 46% desde el 2010 al 2019.



- **Uso de vapor** – Utilizamos el vapor producido en nuestras plantas para reducir el consumo de energía, garantizamos un uso seguro, recuperamos el vapor condensado y aumentamos la vida útil de nuestros activos.
- **20 principales estrategias de eficiencia energética** – Implementamos estrategias clave para minimizar el consumo en todas nuestras plantas.

Desde 2010 hasta 2019, logramos reducir un 12.6% las emisiones de CO₂ en nuestras operaciones de manufactura, alcanzando 13.7 gramos de CO₂ por litro de bebida producida en 2019.

Desde el 2015 al 2019, disminuimos 12.6% las emisiones de CO₂ en nuestras operaciones de manufactura, alcanzando 13.7 gr. de CO₂ por litro de bebida producida en 2019.



Para 2020, buscamos abastecer el 85% de nuestros requerimientos de electricidad en las operaciones de manufactura de México con energía limpia. A finales de 2019 logramos una cobertura del 69% de nuestras necesidades energéticas para las operaciones de embotellado en México.

Más allá de esta meta, al cierre de 2019 suministramos un 70.7% de los requerimientos de energía de nuestras operaciones de manufactura con fuentes limpias, lo que representa un aumento de más de siete veces desde el 9% en 2014. Utilizamos fuentes de energía limpia para nuestras operaciones de manufactura en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México y Panamá.

Este año, reducimos nuestro consumo de energía un 12%, lo que resultó en los siguientes ahorros:

USD \$8.15 millones – ahorros totales en energía

- USD \$4.15 millones – eficiencia energética
- USD \$4 millones – energía limpia



Utilizamos fuentes limpias de energía para nuestras operaciones de manufactura en Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México y Panamá.



sostenibilidad

DEL AGUA

El agua es el ingrediente esencial en la producción de nuestras bebidas. En consecuencia, estamos comprometidos con asegurar el uso eficiente y la conservación de este recurso natural para aprovechamiento de nuestras operaciones y beneficio de las comunidades y el planeta.

Metas 2020:

Incrementar eficiencia en el uso de agua de 1.5 litros de agua por litro de bebida producida.

Regresar a nuestras comunidades y el medio ambiente la misma cantidad de agua utilizada en nuestras bebidas.

En consistencia con este compromiso, hemos establecido una estrategia integral de agua basada en tres pilares:

- 1. Eficiencia de uso de agua en nuestras plantas**
- 2. Facilitar el acceso al agua y saneamiento en nuestras comunidades**
- 3. Reabastecimiento y fondos de agua**

De 2010 a 2019, reducimos el consumo de agua total en 27.8%.



Proteger, producir y reabastecer

La escasez del agua es un desafío global cuyas proporciones crecen rápidamente. Por lo tanto, debemos actuar para garantizar la seguridad hídrica que permita un crecimiento sostenible para nuestras operaciones, comunidades y planeta. Con este objetivo, seguimos una estrategia de tres partes para proteger, producir eficientemente y reabastecer este recurso vital para el medio ambiente.

Como parte de estos esfuerzos, actualizamos continuamente nuestra herramienta de evaluación de riesgo hídrico, realizamos evaluaciones internas en plantas y aseguramos volúmenes en concesiones de agua para nuestras plantas de producción con el fin de proteger el suministro de agua para la compañía, las comunidades y los países. Además, constantemente buscamos mejorar la proporción de agua utilizada en la producción de nuestras bebidas mediante incremento en la eficiencia operativa e inversión en las 10 principales plantas en uso agua. Asimismo, nuestras operaciones continúan trabajando para reabastecer al medio ambiente y a las comunidades la misma cantidad de agua que utilizamos para producir nuestras bebidas capturando el potencial completo de nuestros sistemas de reabastecimiento de agua.

APROVECHAMIENTO DE AGUA

Como embotelladores de bebidas, el uso eficiente del agua es esencial para la compañía, las comunidades y el planeta. Para 2020, la meta es optimizar la proporción de uso de agua a 1.5 litros de agua por litro de bebida producida. En 2019 nos mantuvimos en buen camino para alcanzar nuestra meta 2020, logrando 1.52 litros de agua por litro de bebida producida, una mejora del 22.5% en la proporción de uso de agua de 2010, nuestro año base. Además, nuestras iniciativas eficientes y proyectos generaron ahorros por USD \$1.63 millones en 2019.

Mediante nuestro programa Top 20 Iniciativas para Ahorro de Agua, promovemos el uso eficiente de agua en todas nuestras plantas. Con este objetivo, registramos un progreso significativo en todas las operaciones y nos enfocamos en 20 medidas principales, desde la detección y eliminación de fugas, hasta el uso óptimo de agua en planta para sistemas de recuperación de agua.



Eficiencia del agua

2016

1.72

2017

1.65

2018

1.58

2019

1.52

TRATAMIENTO DE AGUA RESIDUAL

100% del agua que descargamos de nuestras operaciones de manufactura se envía a plantas de tratamiento de agua, lo cual garantiza una calidad suficiente para permitir la vida acuática.

Acceso a agua segura y saneamiento en nuestras comunidades

En colaboración con Fundación FEMSA, llevamos a cabo proyectos para mejorar la calidad de vida de las comunidades. Ayudamos a proporcionar agua potable, saneamiento y educación sobre higiene. Mientras que Fundación FEMSA interviene de forma significativa en la fase inicial de cada proyecto, todas estas iniciativas utilizan elementos necesarios para permitir que las comunidades los adopten de manera sostenible y perduren en el largo plazo.

Para más información sobre Fundación FEMSA, visita <https://www.femsa.com/es/fundacion-femsa/>

Regresamos el 100% del agua que utilizamos para la producción de nuestras bebidas.

REABASTECIMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL AGUA

Apegándonos a las Metas de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, reconocemos que el agua es un recurso natural esencial e importante. Por ello, unimos esfuerzos para proporcionar acceso a agua potable, así como para proteger y recuperar ecosistemas acuáticos.

Para 2020, nuestra meta es reducir el consumo de agua y regresar al medio ambiente y a las comunidades la misma cantidad de agua que utilizamos para producir nuestras bebidas. En congruencia con este objetivo, actualmente regresamos al medio ambiente más del 100% del agua que utilizamos para producir nuestras bebidas en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y México.

Ante el alcance sustancial, la importancia y la complejidad de la conservación y reabastecimiento del agua, trabajamos para fortalecer los Fondos de Agua y conservar las cuencas de agua mediante medidas sostenibles que

involucran colaboración con varios aliados. Mediante la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua – compuesta por The Nature Conservancy (TNC), Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el Fondo Mundial para la Conservación del Medio Ambiente – buscamos brindar seguridad hídrica en la región, asegurando el acceso sostenible a una cantidad suficiente y calidad de agua para sostener la vida humana y su desarrollo socioeconómico.

A la fecha, la Alianza ha desarrollado 26 fondos de agua. De estos fondos, 5 están en países donde operamos: Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, y México. Como resultado en 2019, la Alianza ha trabajado para beneficiar directamente aproximadamente a 110,500 personas en áreas cercanas a cuencas de agua mediante la creación de empleos y capacitación de habilidades desde que iniciaron los proyectos.



cocacolafemsa_col





RESIDUOS Y *reciclaje*

En Coca-Cola FEMSA, buscamos mitigar el impacto ambiental de nuestros procesos operativos. Durante los últimos años, hemos liderado en promover una cultura de manejo de residuos en todas nuestras operaciones y cadena de valor.

ECONOMÍA CIRCULAR DE EMPAQUES POST-CONSUMO



- 1 **Desechos**
- 2 **Transporte**
- 3 **Recolección**
- 4 **Transporte**
- 5 **Centros de separación**
- 6 **Pacas**
- 7 **Recicladoras**
(Clasificación, lavado, molienda, extrusión)
- 8 **Empaques PET con contenido reciclado**
- 9 **Productores**
- 10 **Distribuidores**
- 11 **Consumidores**
- A **Otros Productos (Ciclo abierto)**
- B **Productores de resina virgen**

En Coca-Cola FEMSA confiamos en que con el apoyo y la corresponsabilidad de todos los actores de la cadena de valor, se puede lograr un enfoque de mercado para la economía circular.

Estrategia KOF de Manejo de Residuos



Manejo de residuos post-industriales

Recolección y reciclaje post-consumo



Diseño e integración de material reciclado en nuestros empaques

Metas 2020:

Reciclar al menos el 90% del residuo que generamos en cada una de nuestras plantas de manufactura.

Incluir 25% de material reciclado en nuestros empaques PET.





Un mundo sin residuos

Los residuos de plástico son un problema global que nos afecta a todos. Es inaceptable que los empaques de bebidas terminen en el lugar equivocado. Por lo tanto, continuamos asumiendo nuestra responsabilidad de asegurar que el impacto de la compañía sea positivo y que nuestras acciones inspiren a otros.

Consistente con nuestro compromiso a largo plazo para manejar los residuos, nos apegamos por completo a los tres pilares de la iniciativa global para 2030 "Un mundo sin residuos" de The Coca-Cola Company que consiste en:

DISEÑAR

- Hacer que todos los empaques para el consumidor sean 100% reciclables para 2025
- Crear empaques que incluyan al menos 50% de material reciclado para 2030

RECOLECTAR

- Recolectar el equivalente al 100% de nuestros empaques primarios para 2030

ALIANZAS

- Incrementar nuestra participación en programas para prevenir la contaminación marina y limpieza de playas

Trabajando juntos, continuamos comprometidos en ayudar a resolver este relevante problema a través de todo el ciclo de empaque - desde el diseño de nuestras botellas hasta métodos de recolección, reciclaje y re-utilización.

INNOVACIÓN EN DESARROLLO DE EMPAQUES

Dentro de la industria de bebidas, el empaque de nuestros productos está conformado principalmente por PET, vidrio, y aluminio. Estamos comprometidos con utilizar de manera eficiente los materiales de nuestros empaques; rediseñar sus componentes para lograr que sean 100% reciclables; e incluir una parte significativa de contenido reciclado.

Para 2020, nuestra meta es incorporar el 25% de materiales reciclados en los empaques de PET. En 2019, logramos incluir con éxito un promedio del 23.7% de resina reciclada en la producción de presentaciones PET.

% de contenido reciclado

2016

19.8%

2017

21.2%

2018

20.8%

2019

23.7%



Consistente con nuestra gestión eficiente de recursos y optimización de materiales de empaque, continuamos implementando estrategias para presentaciones en PET y sus tapas. Gracias a nuestras iniciativas para aligerar el peso del empaque, hemos generado ahorros por aproximadamente USD \$11.2 millones en 2019.

Unimos esfuerzos para multiplicar los efectos de nuestras acciones. Así, nos asociamos con comunidades, autoridades y Organizaciones de la Sociedad Civil para crear conciencia sobre el manejo de desechos post-consumo, llevar a cabo programas de recolección y reciclaje dentro de nuestras comunidades, e informar a nuestros clientes acerca de la manera adecuada de disponer y manejar los residuos generados por nuestros productos, incluyendo la prevención de contaminación marina, recolección de residuos y limpieza de playas.

Destacamos el lanzamiento de Movimiento Re en Colombia, una alianza de la industria de bebidas para incrementar las tasas de recolección de PET en las ciudades de Cartagena, Santa Marta y Barranquilla.

Desde 2002, hemos colaborado con otras compañías de bebidas mediante ECOCE, una organización civil mexicana que promueve la recolección de desechos, la creación de un mercado nacional para el reciclaje, y el desarrollo de programas de reciclaje. Mediante esta colaboración, en 2019, ECOCE recolectó el 56% del total de desechos de PET en México.

Somos líderes en el reciclaje de botellas de PET en Latinoamérica. En 2005, sumamos esfuerzos en México para operar la primer planta de reciclaje de PET de grado alimenticio en Latinoamérica, llamada IMER (Industria Mexicana de Reciclaje). En 2019, esta planta recicló 11,909 toneladas de PET. Además, acordamos coinvertir con nuestro



proveedor para construir una nueva planta de reciclaje de PET de grado alimenticio con una capacidad de 35,000 toneladas en el sureste de México. En total, contamos con 14 proveedores de resina de grado alimenticio en todas nuestras redes de operación.

En general, en 2019, utilizamos 63,631 toneladas de materiales reciclados en nuestras plantas de Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y México. Como resultado de estos esfuerzos, hemos utilizado más de 336,000 toneladas de PET reciclado desde 2010.

Fortalecemos nuestras capacidades de recolección y reciclaje

En agosto de 2019, iniciamos operaciones en Brasil de SustentaPET, un centro de recolección de PET que nos permitirá fortalecer nuestras capacidades en el área metropolitana del Gran Sao Paulo.

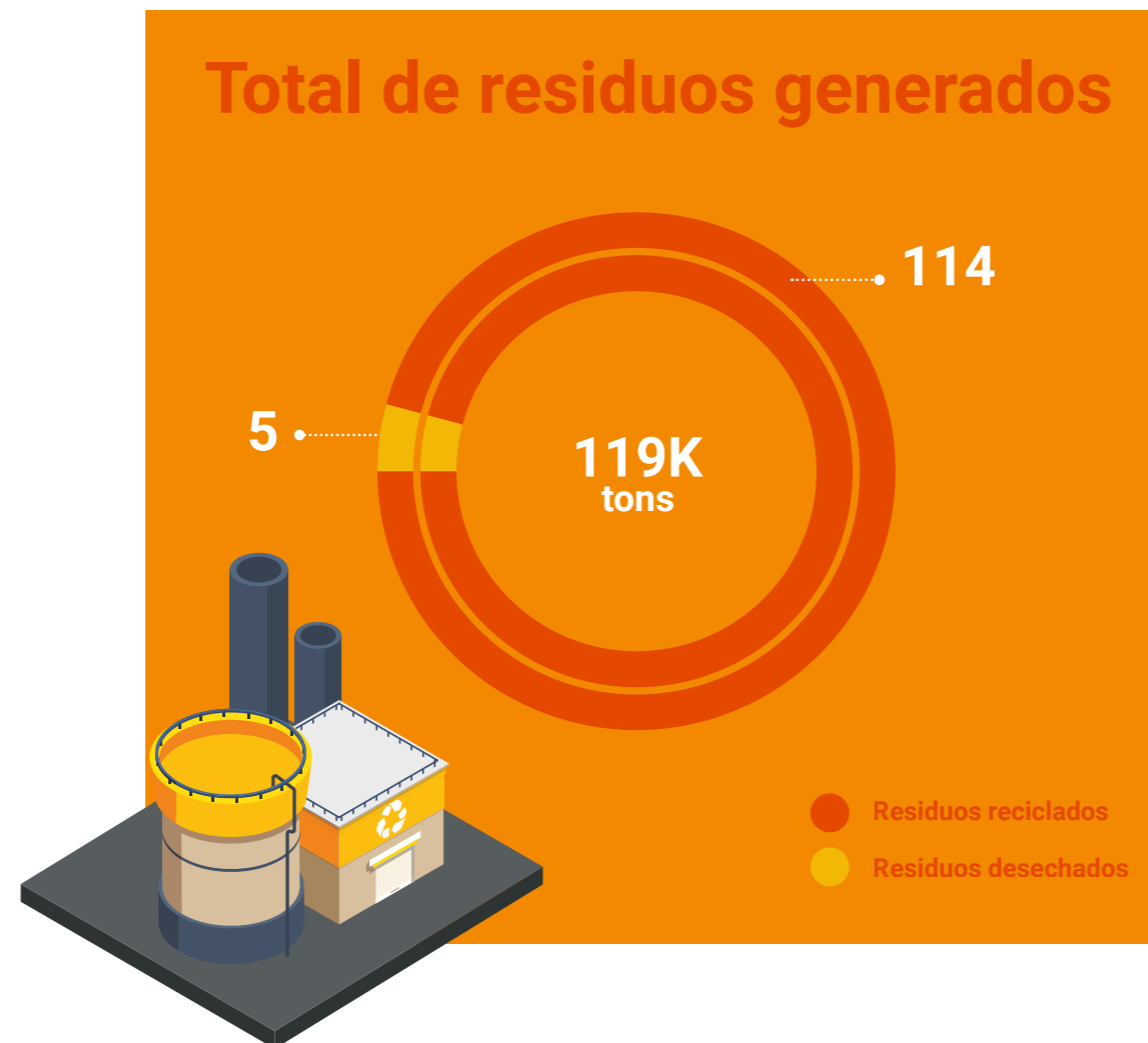
Potenciando nuestro conocimiento compartido y las mejores prácticas, estamos tomando medidas adecuadas para cada país con el objetivo de involucrarnos con los proveedores de resina reciclada de PET de grado alimenticio, desarrollar nuestras propias habilidades de recolección y reciclaje, y asociarnos con otros aliados para alcanzar metas en común.

MANEJO POST-INDUSTRIAL DE RESIDUOS OPERATIVOS

En 2019, 22 de nuestras plantas de embotellado recibieron una certificación de “Cero Residuos” a vertedero. Diseñada para nuestras operaciones en México, esta iniciativa establece medidas específicas para mejorar la gestión de disposición de residuos y su reutilización, resultando en una mejora en la eficiencia de residuos por litro de bebida producida.

Para 2020, nuestra meta es reciclar por lo menos el 90% de los residuos en todas nuestras plantas de embotellado. A finales de 2019, el 90% de nuestras plantas logró esto de manera exitosa. De manera importante nuestras plantas en México reciclaron el 100% de los desechos generados en los procesos de producción. En general, reciclamos el 95.7%, aproximadamente 114,000 toneladas de residuos generados.

Actualmente, 18 de nuestras plantas en México han obtenido la certificación de Industria Limpia por parte de la Agencia Federal de Protección Ambiental (PROFEPA). Además, en 2019, 36 centros de distribución en México



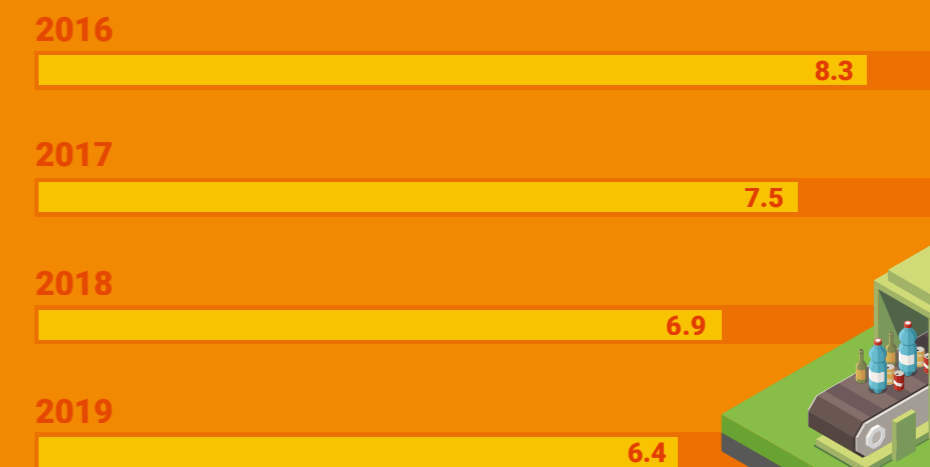
recibieron certificaciones de calidad del aire por parte de PROFEPA, la Agencia Ambiental del Estado de México, y de la Secretaría del Medio Ambiente de la Ciudad de México (SEDEMA). Estos y otros reconocimientos confirman nuestro compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad.

Trabajamos diligentemente para asegurar que nuestros procesos cumplen con los más altos estándares nacionales e internacionales, así como con las leyes aplicables, para evitar sanciones y multas respecto a asuntos ambientales, mientras que reafirmamos nuestro compromiso hacia los procesos operativos eficientes, el desempeño ambiental y la competitividad.



Eficiencia en residuos

gramos de residuo por litro de bebida producida (Menos es mejor)





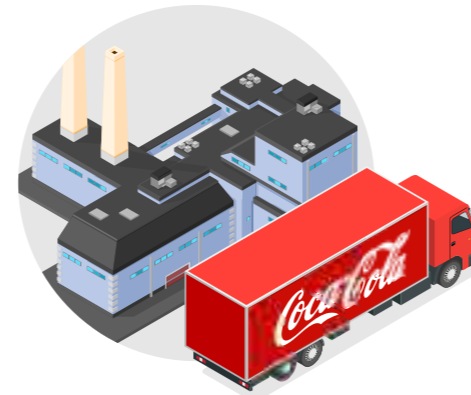
COMPROMISO CON LA

seguridad

En Coca-Cola FEMSA, creemos firmemente en lo necesario que es proteger la seguridad de nuestra gente para disfrutar por completo de cada momento de sus vidas y al mismo tiempo crear valor sostenible para nuestros consumidores y clientes. Es por eso que reafirmamos continuamente nuestro compromiso por hacer todo lo necesario para salvaguardar la vida de todas las personas con las que interactúan en nuestras operaciones y lograr nuestra visión de tener cero incidentes.

En congruencia a este compromiso, vemos la seguridad como uno de nuestros valores y un principio de comportamiento para todos nuestros colaboradores y nuestra organización, basados en una cultura de prevención, colaboración, respeto y reconocimiento, de acuerdo con el ADN KOF y nuestro modelo de gestión de clase mundial.

Calidad • Seguridad • Medio Ambiente



Materias primas

Manufactura

T1 Distribución

Almacenamiento

T2 Distribución

Ventas

01

Gestión de riesgos

Gestionar riesgos ambientales, de calidad, alimenticios y seguridad vial

02

Talento y desarrollo de capacidades

Desarrollo de capacidades a través de la profesionalización de la función de expertos en QSE

03

Gestión, mejora e innovación

Sistema y procesos de clase mundial para asegurar la gestión continua, el mejoramiento y la innovación del QSE

Transformación QSE

Transformar QSE para apoyar la Visión KOF de manera sostenible a lo largo de la cadena de valor

Tecnología y digitalización

Apoyar la estrategia a través de la tecnología y digitalización para aumentar las capacidades de las personas, acelerar, optimizar y estandarizar procesos



El equipo Directivo de Coca-Cola FEMSA ratificó la Estrategia y Visión de Seguridad 2020 – 2022 para todas nuestras operaciones, abarcando empleados, terceros, y socios estratégicos con quienes nos hemos comprometido a convertirnos en un referente global de seguridad. Hasta lograr nuestra visión de cero incidentes, nos hemos comprometido una reducción anual 15% en nuestras tasas de incidentes, según nuestro compromiso con lograr indicadores de clase mundial y alcanzar una Tasa de Tiempo Perdido por Incidentes (LTIR) de 0.5 en nuestra cadena de suministro para 2022.

Para lograr este objetivo, establecimos el Comité KOF de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente (QSE. Por sus siglas en inglés), el cual representa a los países donde operamos. Este Comité tiene por objetivo definir nuestra Estrategia QSE y las iniciativas transformacionales para todo Coca-Cola FEMSA.

Meta 2020: Alcanzar una Tasa de Tiempo Perdido por Incidente (LTIR)¹ de 0.5 y una Tasa Total de Incidentes (TIR)² de 1.5.

- 1 (# Accidentes x 200, 000)/horas laboradas.
- 2 (# Total de incidentes reportados x 200, 000)/horas laboradas.

El factor de 200,000 se obtiene a partir de un estimado de las horas laboradas por parte de 100 empleados por más de 50 semanas a 40 horas por semana. Este factor permite una comparación de los indicadores a una tasa proporcional.



cocolafemsa_mx



Liked by **cocolafemsa_br** and **others**

100

Tasa de incidentes con tiempo perdido-LTIR

(Menos es mejor)

2015

2.56

2016

1.80

2017

1.34

2018

1.18

2019

1.10



Como resultado de nuestras medidas estratégicas, hemos reportado una Tasa de Tiempo perdido por Incidente (LTIR) de 1.10 en 2019, una reducción del 7% desde 2018 y una reducción del 57% desde 2015. Prácticamente todas nuestras operaciones reportan una tendencia descendente comparada con el año anterior; destacamos que la operación en Brasil superó la meta 2022, con una LTIR de 0.36. También logramos una reducción del 14% en nuestra Tasa de Severidad de Incidentes con Tiempo Perdido (LTISR), de 22.68 en 2018 a 19.50 en 2019. Adicionalmente, alcanzamos una Tasa Total de Incidentes de (TIR) 1.88, lo cual representa una reducción del 6% desde 2018.

Tasa de incidentes totales-TIR

(Menos es mejor)

2016

3.06

2017

2.33

2018

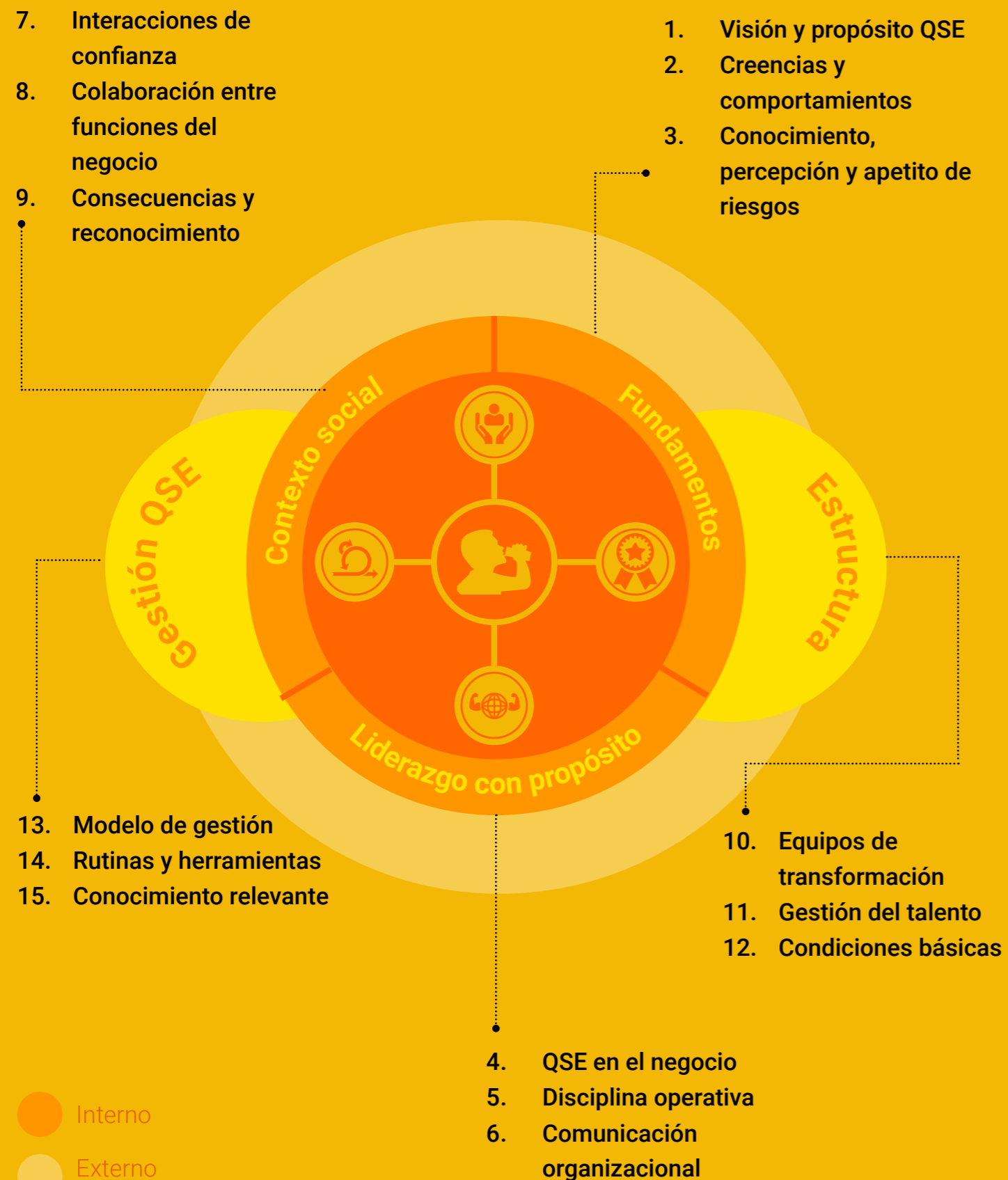
2.00

2019

1.88



Modelo de transformación cultural



TRANSFORMANDO NUESTRA CULTURA DE SEGURIDAD

Durante 2019, evolucionamos el Modelo de Transformación Cultural de Seguridad para convertirlo en el Modelo de Transformación Cultural QSE, alineado con el ADN KOF, la Estrategia de Cadena de Suministro y el Modelo de Cultura QSE del Sistema Cocal-Cola. Este modelo define cinco elementos culturales de QSE y 15 sub-elementos de transformación que nos permitirán lograr la foto de éxito deseada para la compañía, la cual integra las bases para la Cadena de Suministro y Estrategia QSE.

Siguiendo este modelo, realizamos más de 350 talleres de liderazgo QSE en todas nuestras operaciones, conectando a más de 10,000 empleados y 100 centros de tra-

bajo. Nuestros líderes de Cadena de Suministro y área de ventas formaron parte de los talleres, definiendo los desafíos, visión, propósito, creencias, comportamientos, rutinas y planes de transformación que buscamos implementar durante los tres años siguientes. Además, formamos más de 150 Comités Culturales de Seguridad, en los que replicamos más de 100 iniciativas de seguridad y llevamos a cabo más de 200 actividades de seguridad.

**Más de 1,500
planes de acción
creados para
gestionar riesgos
de seguridad en
la compañía.**

TRANSFORMANDO NUESTRA CULTURA DE SEGURIDAD

Durante 2019, desarrollamos la Estrategia de Gestión de Riesgos QSE e identificamos y validamos los riesgos estratégicos principales a nivel compañía. Además, completamos la tercera etapa de desarrollo de Estándares de Seguridad Corporativa, donde se definen programas y controles para los principales riesgos a nivel compañía. Hemos diseñado más de 1,500 planes de acción para gestionar riesgos de seguridad a nivel compañía. Durante 2020, continuaremos su implementación para cada mapa de riesgos operativos, así como para los riesgos críticos de nuestro proceso priorizando el Top 5 de iniciativas en cada uno de nuestros niveles operativos.





**Nuestra visión es lograr
cero accidentes.**

GESTIÓN DE RIESGOS PRINCIPALES Y ENFOQUE EN ACTIVIDADES CRÍTICAS

El desarrollo de capacidades de seguridad es una de nuestras principales iniciativas de transformación. Para enfrentar los desafíos organizacionales actuales y futuros, debemos desarrollar habilidades que nos permitan tomar mejores decisiones, incluyendo las relacionadas con la seguridad. De esta manera, llevamos a cabo más de 500 actividades de capacitación, incluyendo las siguientes: modelos de diagnóstico y educativos consolidados, y programas de habilidades de seguridad:

- **Diagnóstico de Habilidades de Seguridad**
BRASIL
- **Taller de Transformación Digital para Mandos Intermedios y Multiplicadores**
FASE 2

- **Inducción de Escuela de Seguridad en Camiones**
COLOMBIA
- **Escuela de Seguridad**
COCA-COLA FEMSA
- **Escuela para Conductores**
BRASIL Y MÉXICO
- **Talleres de Transformación Cultural para Mandos Intermedios y Multiplicadores**
COSTA RICA, NICARAGUA, Y PANAMÁ
- **Talleres de Gestión de Riesgos para Mandos Intermedios**
COSTA RICA, NICARAGUA, Y PANAMÁ

Durante 2019, se invirtieron 1.25 millones de horas de capacitación en Salud y Seguridad Ocupacional.

TECNOLOGÍA Y DIGITALIZACIÓN DE LA SEGURIDAD

El uso de tecnología y digitalización de la seguridad permite la implementación de nuestra Estrategia de Seguridad Vial y la obtención de resultados. Durante 2019, mapeamos nuestros riesgos principales y estrategias clave, a la vez que definimos una serie de pruebas piloto y tecnologías para implementar en los próximos tres años. Además, a lo largo del año desarrollamos e hicimos pruebas piloto de las siguientes iniciativas:

- **Plataforma de Gestión de Información e Indicadores de Seguridad** – Facilitador para la operación de nuestro Programa de Seguridad Vial, el cual comprende una plataforma para gestionar telemetría + acciones para prevenir y mitigar incidentes viales.
- **Simuladores viales, Fase 2** – Para nuestra flota primaria y secundaria de distribución en Brasil.
- **Programa de Capacitación para la Evolución de Habilidades Viales** – Enfocado en conducción defensiva, reducción de accidentes viales, desgaste de vehículo, y consumo de combustible en nuestra flota primaria y secundaria de distribución en Brasil.

- **Iniciativa de Ojo Móvil para flota de distribución primaria en México** – Facilitador para identificar perfiles de operador y evaluar desempeño y hábitos de manejo con el fin de implementar controles para reducir la tasa de accidentes y concentrarnos en las competencias según un perfil específico.
- **Simuladores viales, Fase 1** – Para nuestra flota secundaria de distribución en México.

Continuamos consolidando nuestra Estrategia de Seguridad Vial. Basada en tres elementos clave: gente, organización y vehículos. Esta estrategia nos ha permitido mejorar significativamente la seguridad vial reduciendo la cantidad de accidentes dentro de la organización. Hemos acelerado el desempeño positivo de esta área crítica, enfocándonos en desarrollar las capacidades de nuestros conductores, los procesos organizacionales, y la implementación de tecnología para monitorear y gestionar riesgos viales. Gracias a estas iniciativas transformadoras, logramos una reducción del 22% en la tasa de choques, comparada con la de 2018.

SEMANA DE DESARROLLO



Fatalidades

Empleados + externos

2016



2017



2018



2019



● Externos ● Empleados

COMPROMISO CON LA SEGURIDAD

En Coca-Cola FEMSA, creemos firmemente que todos los accidentes pueden prevenirse. En consecuencia, continuamente investigamos, analizamos e identificamos medidas requeridas para reducir la cantidad de lesiones provenientes de nuestras operaciones.

Para 2019, redujimos nuestro total de fallecimientos en un 10%. A principios de 2018, esta información incluye todos los datos de nuestras operaciones de manufactura, comerciales y de distribución llevadas a cabo por nuestros empleados, contratistas y terceras partes.

El 96% de nuestras operaciones no reportó fallecimientos; sin embargo, el 4% restante aún es una cantidad inaceptable. Sentimos mucho y lamentamos reportar un total de 25 fallecimientos, el 96% en accidentes viales y el 4% de accidentes dentro de nuestras operaciones. No estaremos satisfechos hasta cumplir nuestro compromiso de tener cero incidentes. Ofrecemos nuestras condolencias a las familias y a la gente afectada por nuestras operaciones, y nos comprometemos a implementar mejores prácticas para prevenir futuras pérdidas.





movilidad

SOSTENIBLE

Mediante la estrategia de Movilidad Sostenible, buscamos reducir el impacto de nuestra flota, incluyendo los camiones primarios y secundarios de distribución, y posicionarnos como líderes de la industria en Latinoamérica en términos de eficiencia vehicular, manejo ambiental y seguridad.



Estamos ejecutando estrategias de optimización vial con el fin de maximizar la eficiencia vehicular. Con la completa implementación de nuestra plataforma KOF de Distribución Digital 1.0 en México y Brasil, hemos instalado equipos de telemetría en el 100% de nuestra flota de distribución secundaria. Gracias a los datos de telemetría de los camiones, combinados con la funcionalidad de nuestros dispositivos móviles de entrega, contamos con la capacidad de identificar y corregir desviaciones en la ejecución de ruta de distribución en lugar de hacerlo sobre el plan de ruta. Este equipo también nos permite analizar patrones de ejecución de ruta con el fin de identificar una combinación óptima de variables para mejorar nuestros procesos de planeación. Como resultado, optimizamos el uso de nuestra flota, minimizamos la inactividad de nuestros vehículos, y maximizamos su productividad. Gracias a nuestro equipo de telemetría, también reducimos significativamente el consumo de combustible por más de 650 mil litros en 2019, mientras que redujimos nuestras emisiones de CO₂ por 1,740 toneladas en el año.

Además, con el despliegue de rutas dinámicas en toda nuestra flota secundaria de distribución en Brasil, Colom-

bia, y Argentina, contamos con flexibilidad para planear rutas viales diariamente, con ello optimizamos recursos de flota disponibles y distancias recorridas para satisfacer a nuestros consumidores.

En 2019, continuamos evaluando la viabilidad comercial de nuevos vehículos con menores emisiones y dispositivos de reducción de emisiones. En México, seguimos trabajando con FEMSA en una iniciativa para convertir camiones pequeños en vehículos eléctricos. También estamos realizando pruebas en un limitador de ralentí del motor para nuestros camiones de reparto en distribución secundaria con el fin de disminuir nuestras emisiones de CO₂ en 8,200 toneladas anualmente. Actualmente, el 91% de los montacargas de la compañía trabajan con electricidad o con gas licuado.

Además, impulsamos un programa para sustituir nuestra flota secundaria en México y Brasil, donde tenemos el mayor volumen de camiones de entrega. En los últimos cuatro años, hemos sustituido más de 1,350 camiones con vehículos que cumplen con los más altos estándares para reducir emisiones. Gracias a este programa, reducimos el

consumo de combustible, las emisiones y los costos de mantenimiento, y reforzamos nuestro compromiso de eficiencia ecológica con las autoridades ambientales locales.

En el Valle de México, seguimos trabajando de cerca con autoridades gubernamentales locales para obtener la certificación por nuestros 1,127 camiones que se encuentran en el programa de autorregulación. Conforme a este programa voluntario, nos comprometemos a reducir las emisiones de la flota de distribución mediante iniciativas clave, incluyendo un proceso de mantenimiento eficiente y un programa continuo de sustitución de flota. Entre otros beneficios, las autoridades locales nos permiten operar continuamente con nuestra flota secundaria de distribución todos los días, promoviendo así nuestra licencia social para operar.

Como reconocimiento a nuestros esfuerzos por haber reducido emisiones de nuestra flota primaria y secundaria, ganamos por octavo año el premio Transportación Limpia de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de México (SEMARNAT) y de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT).



OPORTUNIDADES COMPARTIDAS CON

nuestras comunidades

Trabajamos para fortalecer y consolidar relaciones positivas con las comunidades con las que interactuamos. Identificamos y desarrollamos oportunidades compartidas para el desarrollo sostenible de nuestra compañía y sus comunidades, realzando nuestra habilidad de servir al mercado mientras mantenemos la licencia social para operar.



ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

En Coca-Cola FEMSA, trabajamos con nuestros proveedores para reducir los impactos ambientales y sociales generados por nuestras interacciones comerciales y, por ende, para fortalecer las condiciones de nuestra cadena de suministro. De esta manera, no sólo minimizamos los impactos negativos, sino que también elevamos los estándares en áreas claves del negocio, aumentamos la eficiencia laboral, preservamos el capital ambiental, y reducimos los riesgos para todos los involucrados en la cadena de valor.

Como parte de las políticas de nuestra compañía para tener fuentes sostenibles, en conjunto con las iniciativas estratégicas definidas, cada uno de nuestros proveedores coopera para minimizar sus riesgos sociales y ambientales sobre los que no tenemos control directo, y que diariamente podrían causar impacto en nuestra cadena de valor. Los lineamientos generales que utilizamos para hacer esto posible son:

83% de nuestro gasto de abastecimiento va a proveedores locales.

- 1. Principios Guía para Proveedores de The Coca-Cola Company (TCCC)** se enfocan en categorías estratégicas de insumos e incluyen áreas como Políticas de Derechos Humanos, Protección Ambiental y Derechos Laborales. Mediante auditorías que aseguran el cumplimiento con estos estándares, TCCC autoriza a sus embotelladores a trabajar con proveedores aprobados.
- 2. Principios Guía de Agricultura Sostenible.** Establecidos por TCCC, incluyen las mismas áreas que los principios previos, pero adaptados a los proveedores de materias primas agrícolas.
- 3. Principios Guía para Proveedores de FEMSA.** Aplicamos estos principios para mitigar los riesgos sociales de los proveedores para categorías distintas de insumos estratégicos, y que son relevantes para la cadena de suministro.



Derechos laborales	Medio Ambiente	Comunidad	Ética y valores
Trabajo infantil	Impacto y cumplimiento ambiental	Desarrollo comunitario	Cumplimiento legal
Trabajo forzado y libertad de movimiento			
Libertad de asociación y negociaciones colectivas	Impacto y cumplimiento ambiental	Desarrollo comunitario	Integridad fiscal
Discriminación y acoso			
Horario de trabajo y compensación			
Salud y seguridad ocupacional	Impacto y cumplimiento ambiental	Desarrollo comunitario	Anticorrupción
Mecanismos de denuncia			
			Lavado de dinero
			Competencia justa
			Conflictos de interés
			Privacidad y propiedad intelectual
			Derechos humanos



Estos principios reflejan los estándares que guían nuestras actividades diarias para asegurarnos de proporcionar lugares de trabajo que protegen los derechos humanos y cumplen con las leyes ambientales. Con base en esos principios, seguimos una Estrategia de Abastecimiento Sostenible que cuenta con cinco pasos integrales:



Priorización de categorías

En Coca-Cola FEMSA, utilizamos una herramienta para identificar cuáles de nuestros proveedores son candidatos para un proceso de desarrollo. Los proveedores se priorizan considerando factores como el impacto que tienen en gastos, medio ambiente, entorno social y ético para cada categoría de producto, nivel de vinculación, asociación de marcas y criticidad operativa.



Compras sostenibles

Mediante este paso, incluimos los Principios Guía para Proveedores de FEMSA en nuestros contratos de proveedores y solicitudes de información, proporcionamos lineamientos generales para la evaluación de procesos, y llevamos a cabo capacitaciones para nuestros colaboradores del área de abastecimientos.



Evaluación

En Coca-Cola FEMSA, evaluamos continuamente a nuestros proveedores mediante el Sistema de Abastecimiento Estratégico, asegurándonos de que se alinean con los valores y principios operativos de la compañía. Esta evaluación, que se lleva a cabo en línea, se enfoca en cuatro áreas principales: Derechos Sociales/Laborales; Medio Ambiente; Ética y Valores; y Comunidad. Para asegurar el proceso de transparencia, una tercera persona revisa y verifica la información, y posteriormente nosotros proporcionamos retroalimentación y creamos planes de acción para impulsar el desarrollo del proveedor y su sostenibilidad. Todos los proveedores con bajos puntajes están sujetos a planes de mejora en sus instalaciones, y son evaluados periódicamente para fomentar su mejora continua. Este año, llevamos a cabo 426 evaluaciones de proveedores con base en los Principios Guía de Proveedores de FEMSA. Desde 2015, hemos llevado a cabo 1,897 bajo estos principios.

Consistente con esta estrategia, The Coca-Cola Company (TCCC) evalúa y asegura el cumplimiento de sus principios guía y sus estándares de sostenibilidad para categorías específicas de proveedores estratégicos; en Coca-Cola FEMSA, trabajamos únicamente con proveedores aprobados por TCCC en esas categorías. En 2019, TCCC llevó a cabo 105 evaluaciones de proveedores con base en sus Principios Guía para Proveedores y sus Principios Guía de Agricultura Sostenible.



Además de estas evaluaciones, Coca-Cola FEMSA es una de las pocas compañías que promueve el uso de estas evaluaciones a proveedores Nivel 2 o a los proveedores de sus proveedores. Actualmente, nuestros proveedores estratégicos están aplicando los mismos mecanismos de evaluación y mitigación de riesgos dentro de su propia cadena de valor. Esto asegura que el conocimiento impulse una mayor sostenibilidad no sólo dentro de nuestro círculo directo de influencia, sino que también se extienda a todos los que participan en suministrar materias primas, insumos y servicios.

Proveedores evaluados bajo los principios guía de The Coca-Cola Company

PAÍS	2015	2016	2017	2018	2019
México	33	52	40	59	37
Costa Rica	2	3	7	0	1
Guatemala	3	5	8	7	8
Nicaragua	0	1	0	0	1
Panamá	1	0	3	3	2
Argentina	5	11	19	10	10
Brasil	54	47	102	51	42
Colombia	8	7	18	11	4
Total	107	126	197	141	105

Proveedores evaluados bajo los principios guía de FEMSA

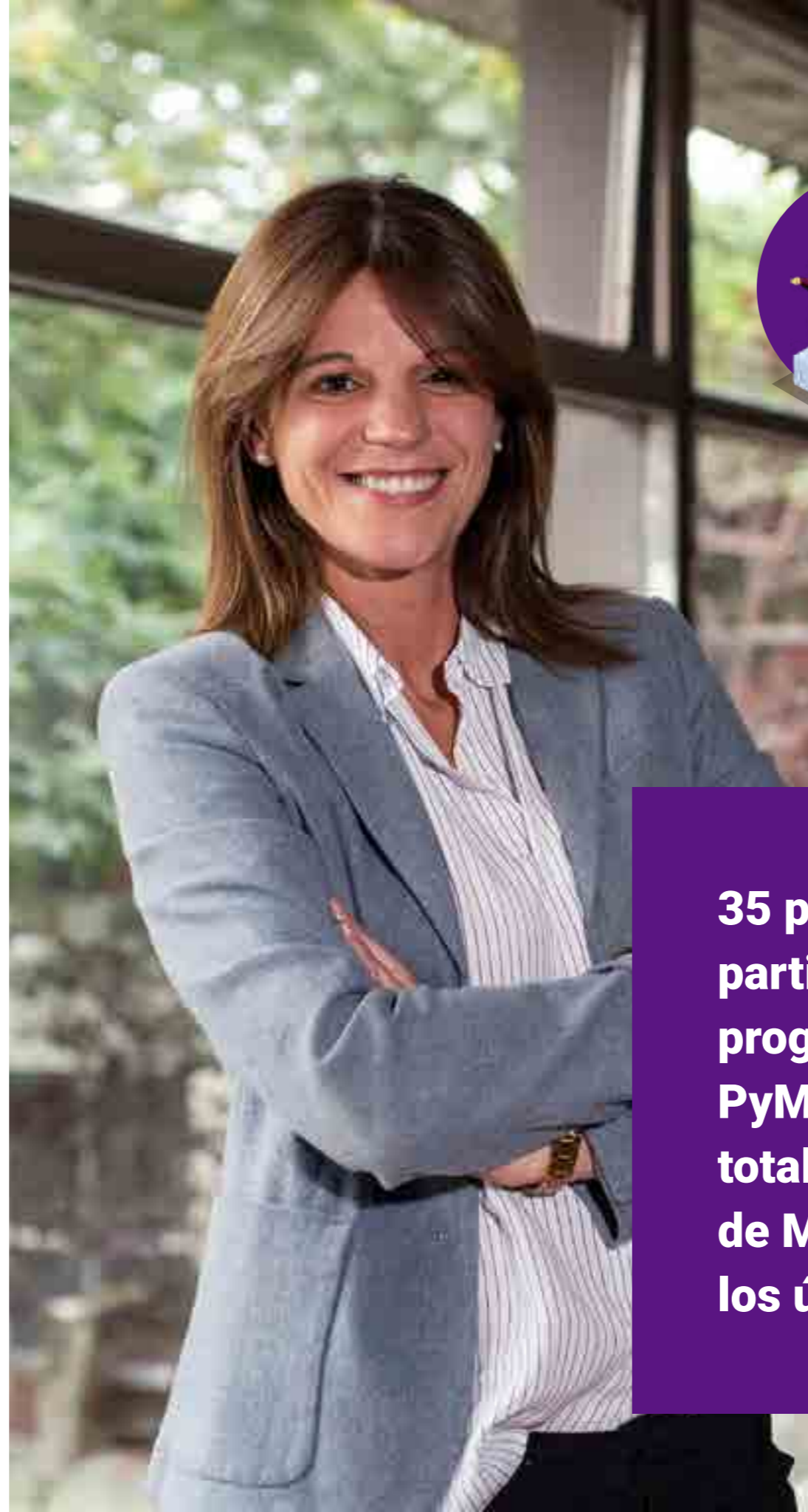
PAÍS	2015	2016	2017	2018	2019
México	100	198	245	172	165
Costa Rica	30	120	106	34	41
Guatemala	–	–	49	34	36
Nicaragua	–	84	94	27	21
Brasil	–	–	45	66	63
Panamá	–	–	–	36	24
Argentina	–	–	–	31	31
Total	130	402	539	400	426



Desarrollo de habilidades

Para fortalecer las habilidades empresariales de nuestros proveedores, les hemos brindado acceso a capacitación e iniciativas de crecimiento en asuntos como finanzas, mercadotecnia, recursos humanos, entre otros. También apoyamos su crecimiento para que desarrollen sus habilidades empresariales, mejoren sus compañías y desarrollen productos de alta calidad que se alinean con sus principios y valores.

En colaboración con el Centro Mexicano de Competitividad, llevamos a cabo el Programa de Desarrollo Integral de los Proveedores para seleccionar de manera estratégica pequeñas y medianas empresas (PyMEs) para optimizar sus capacidades empresariales. Mediante este programa, colaboramos con proveedores para aumentar su competitividad sostenible y, a su vez, para forjar relaciones más estrechas con nuestra compañía y otras compañías. En 2019, 35 proveedores participaron en el programa, por lo que hemos capacitado un total de 266 proveedores de México y Costa Rica durante los últimos cuatro años.



Reconocimiento

El buen desempeño de nuestros proveedores en cuanto a la sostenibilidad es muy importante. Por ello, reconocemos a todos los proveedores que incorporan la sostenibilidad en el ADN de su empresa, no sólo para hacer negocios con Coca-Cola FEMSA, sino también como ventaja competitiva y como un medio para volverse socialmente responsables. En México, conducimos un foro de proveedores que cuenta con la participación de más de 55 compañías, donde reconocimos a Ecolab, Lub y Rec, y Spirax Sarco por sus destacadas prácticas en acceso agua y educación.


**35 proveedores
participaron en el
programa de desarrollo de
PyMEs, entrenando a un
total de 266 proveedores
de México y Costa Rica en
los últimos 4 años**



DESARROLLO COMUNITARIO

Para desarrollar relaciones más fuertes con nuestras comunidades inmediatas, fomentamos el diálogo y la interacción continua. Mediante un análisis sistemático de sus necesidades particulares, diseñamos e implementamos actividades que benefician a nuestras comunidades y nuestra compañía. De esta manera, buscamos generar confianza y asegurar el compromiso de todas las partes involucradas, y así mantener la licencia social para operar.

Esto nos permite consolidar relaciones positivas con nuestras comunidades y también contribuye a nuestra habilidad para servir al mercado mientras identificamos oportunidades clave para colaborar con nuestros vecinos.

A photograph of a community event. In the foreground, a group of children and adults are dancing. A young girl in a blue patterned dress is smiling and dancing with others. In the background, there are several red tents and a crowd of people. The scene is outdoors with palm trees and other greenery visible.


**Meta 2020:
Establecer un plan de
relaciones comunitarias
en el 100% de nuestros
centros clave de trabajo.**

MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONES COMUNITARIAS

Con el fin de crear una visión de relaciones comunitarias que podamos poner en práctica de manera estandarizada y sistemática, desarrollamos un modelo de gestión que incluye cinco pasos secuenciales, los cuales son la base de nuestro Modelo para Atención de Riesgos y Relaciones con la Comunidad (MARRCO).

De 2016 a 2019, hemos implementado MARRCO en 40 centros de trabajo, lo que representan 81.6% de nuestra meta.

Con base en la metodología MARRCO, nuestros centros de trabajo diseñan un plan de involucramiento comunitario para implementar de forma inmediata una serie de medidas, incluyendo actividades de mitigación para reducir nuestra huella operativa y programas comunitarios acordes a las necesidades y riesgos locales. Como resultado, esto nos ayudará a garantizar una coexistencia positiva y a obtener una permanencia como negocio en esas localidades, pero también a reafirmar nuestra licencia social para operar.



**En Coca-Cola FEMSA
estamos convencidos que
las comunidades resilientes
son un entorno próspero
para el desarrollo de
nuestras operaciones.**

01 Identificar y entender

Objetivos, capacidades, prioridades, necesidades, recursos y compromisos de la empresa con la comunidad.

02 Analizar y planear

Los riesgos y oportunidades para diseñar actividades y programas de compromiso comunitario.

03 Acordar y actuar

Escuchar a la comunidad para construir un grupo de compromisos y realizar actividades y programas de beneficio mutuo.

04 Evaluar y medir

Nivel de impacto de las actividades y programas de compromiso con la comunidad, y del avance del programa.

05 Aprender y mejorar

Fortalecer y desarrollar capacidades, identificando áreas de mejora, mejores prácticas e intercambio de conocimiento.

**DIÁLOGO // COMPROMISO
COLABORACIÓN // CONFIANZA
MARRCO**

RELACIONAMIENTO

Lograr el compromiso de las comunidades para asegurar la continuidad de la operación y mejorar la calidad de vida.

NEGOCIO

Identificar el impacto y la influencia de una comunidad para lograr los objetivos del negocio, considerando los riesgos comunitarios.

COMUNIDAD

Identificar el impacto de la estrategia del negocio en la comunidad.

OPORTUNIDADES

Buscar oportunidades para colaborar con la comunidad y mejorar sus condiciones de vida.

Programas e iniciativas sociales

En Coca-Cola FEMSA, construimos relaciones positivas con nuestras comunidades mediante la implementación de distintos programas e iniciativas sociales con el fin de mejorar las condiciones de vida locales desde el momento en que iniciamos operaciones. Reconocemos la diversidad de nuestros países y comunidades, y por ello desarrollamos actividades conformes a las necesidades locales.

En 2019, llevamos a cabo más de 100 programas de desarrollo comunitario con más de 6 mil intervenciones sociales para beneficiar a las comunidades de los países donde operamos.

Entre nuestros programas sociales e iniciativas ejemplares en estos países incluyen:

BRASIL

Minha Galera Faz Eco

Este es un programa inter escolar socio-ambiental que busca promover el interés de prácticas sostenibles en los niños.



ARGENTINA

Canteros Alcorta

Rehabilitamos el boulevard al frente de nuestra planta instalando espacios deportivos.



COLOMBIA

Vive Bailando

Este modelo de intervención social se enfoca en adolescentes y utiliza clases de danza como una herramienta de transformación para lograr estilos de vida saludable e impactar de manera positiva el comportamiento, el liderazgo, la unidad familiar y la capacidad de cambiar el entorno, el cual se ha visto afectado por la violencia.



COSTA RICA

Proyecto de Empoderamiento Femenino

Con la participación de mujeres y vecinos de Calle Blancos, llevamos a cabo talleres de prácticas financieras que benefician a pequeños negocios de mujeres.



MÉXICO

Vive tu Parque

Estos parques cuentan con un gimnasio externo, instalaciones deportivas, fuentes de agua, juegos para niños y alumbramiento.



apéndices



RESÚMEN

financiero

Cantidades expresadas en millones de dólares estadounidenses y pesos mexicanos, excepto datos por acción y personal.

	U.S. (*)	2019	2018 (4) (5) (6)	2017 (2) (3) (4)	2016 (1)	2015
ESTADO DE RESULTADOS						
Ingresos totales	10,311	194,471	182,342	183,256	177,718	152,360
Costo de ventas	5,671	106,964	98,404	99,748	98,056	80,330
Utilidad bruta	4,640	87,507	83,938	83,508	79,662	72,030
Gastos operativos	3,211	60,537	57,924	58,044	55,462	48,284
Otros gastos, neto	132	2,490	1,881	31,357	3,812	1,748
Costo integral de financiamiento	321	6,071	6,943	5,362	6,080	7,273
Utilidad antes de impuestos a la utilidad y participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos registrada utilizando el método de participación.	976	18,409	17,190	(11,255)	14,308	14,725
Impuestos	299	5,648	5,260	4,184	3,928	4,551
Participación en los resultados de inversiones de capital, neta de impuestos	(7)	(131)	(226)	60	147	155
Utilidad neta consolidada	670	12,630	15,070	(11,654)	10,527	10,329
Propietarios de la controladora	642	12,101	10,936	(16,058)	10,070	10,235
Utilidad neta de la participación no controladora	28	529	768	679	457	94
RAZONES A VENTAS (%)						
Margen bruto	45.0	45.0	46.0	45.6	44.8	47.3
Margen neto	6.5	6.5	8.3	(6.4)	5.9	6.8
FLUJO DE EFECTIVO						
Flujo operativo	1,660	31,289	29,687	33,236	32,446	23,202
Inversiones de capital (7)	608	11,465	11,069	12,917	12,391	11,484
Total de efectivo, equivalentes de efectivo.	1,086	20,491	23,727	18,767	10,476	15,989

	U.S. (*)	2019	2018 (4) (5) (6)	2017 (2) (3) (4)	2016 (1)	2015
BALANCE						
Activo circulante	3,011	56,796	57,490	55,657	45,453	42,232
Inversión en acciones	517	9,751	10,518	12,540	22,357	17,873
Propiedad, planta y equipo	3,244	61,187	61,942	75,827	65,288	50,532
Activos intangibles, neto	5,941	112,050	116,804	124,243	123,964	90,754
Impuestos diferidos y otros activos, neto	958	18,055	17,033	17,410	22,194	8,858
Total Activo	13,671	257,839	263,787	285,677	279,256	210,249
PASIVO						
Préstamos bancarios y documentos por pagar a corto plazo	609	11,485	11,604	12,171	3,052	3,470
Intereses por pagar	23	439	497	487	520	411
Otros pasivos circulantes	2,073	39,086	33,423	42,936	36,296	26,599
Préstamos bancarios y documentos por pagar a largo plazo	3,101	58,492	70,201	71,189	85,857	63,260
Otros pasivos a largo plazo	989	18,652	16,312	18,184	24,298	7,774
Total Pasivo	6,795	128,154	132,037	144,967	150,023	101,514
Capital	6,876	129,685	131,750	140,710	129,233	108,735
Participación no controladora en subsidiarias consolidadas	358	6,751	6,806	18,141	7,096	3,986
Capital atribuible a los propietarios de la controladora	6,518	122,934	124,944	122,569	122,137	104,749
RAZONES FINANCIERAS (%)						
Circulante	1.11	1.11	1.26	1.00	1.14	1.39
Pasivo / Capital	0.99	0.99	1.00	1.03	1.16	0.93
Capitalización	0.37	0.37	0.41	0.39	0.41	0.39
Cobertura	5.51	5.51	4.52	4.16	4.80	3.92
INFORMACIÓN POR ACCIÓN						
Valor en libros (8)	0.388	7.315	7.434	7.293	7.365	6.317
Utilidad atribuible a los propietarios de la controladora (9)	0.038	0.723	0.831	(0.765)	0.607	0.617
Dividendos pagados (10)	0.023	0.443	0.419	0.422	0.419	0.386
Número de empleados (11)	82,186	82,186	83,364	79,636	85,140	83,712

- Las cifras incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF y un mes de la operación Vonpar Refrescos, S.A. ("Vonpar").
- Las cifras del estado de resultados incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF doce meses de la operación Coca Cola FEMSA de Venezuela.
- Las cifras del balance no incluyen los saldos de Coca Cola FEMSA de Venezuela, debido a su desconsolidación al 31 de diciembre de 2017. Coca Cola FEMSA de Venezuela se presenta como inversión en acciones al 31 de diciembre de 2017.
- KOF Filipinas fue clasificado como operación discontinua para el estado de resultados al 31 de diciembre de 2017 y 2018.
- El estado de resultados incluye ocho meses del resultado para la adquisición de Abasa y Los Volcanes en Guatemala.
- El estado de resultados incluye seis meses del resultado para la adquisición de Montevideo refrescos en Uruguay.
- Incluye inversiones en propiedades, planta y equipo, equipo de refrigeración y botellas retornables y cajas, neto de bajas de propiedades, planta y equipo.
- Calculado con 16,806.7 millones de acciones al 31 de diciembre de 2019, 2018 y 2017 y 16,583.4 millones de acciones al 31 de diciembre de 2016 y 2015.
- Calculado con base en 16,806.7 para 2019 y 2018, 16,730.8 para 2017 y 16,598.7 para 2016 y 2015, millones de acciones promedio en circulación.
- Dividendos pagados durante el año en base a la utilidad neta del año inmediato anterior, utilizando 16,806.7 millones de acciones en circulación para pago en 2019 y 2018, 16,583.4 millones para 2017, 2016 y 2015.
- Incluye personal tercerizado y en 2017 se excluyen 16,566 empleados de nuestra operación discontinua en Filipinas.

* Conversión al tipo de cambio del 31 de Diciembre de 2019, Ps. 18.86 por dólar americano, únicamente para conveniencia del lector de acuerdo a la reserva federal de U.S.A.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE

Resultados

Resultados del Año Terminado el 31 de Diciembre de 2019

Comparados con el Año Terminado el 31 de Diciembre de 2018

RESULTADOS CONSOLIDADOS

La comparabilidad de nuestro desempeño financiero y operativo en 2019 en comparación con 2018 fue afectada por los siguientes factores: (1) la integración de fusiones, adquisiciones y desinversiones completadas en los últimos años, específicamente las adquisiciones realizadas en Guatemala y Uruguay en abril y junio 2018, respectivamente; (2) efectos de conversión como resultado de fluctuaciones en el tipo de cambio; y (3) nuestros resultados en Argentina, considerada una economía hiperinflacionaria a partir del 1 de enero de 2018. Para convertir los resultados de Argentina para los años terminados al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se utilizó un tipo de cambio al 31 de diciembre de 2019 de 59.89 pesos argentinos por dólar y un tipo de cambio al 31 de diciembre de 2018 de 37.70 pesos argentinos por dólar respectivamente. La depreciación del tipo de cambio del peso argentino al 31 de diciembre de 2019 en comparación con el tipo de cambio promedio de 2018, fue de 58.9%. Además, la depreciación promedio de las monedas de nuestras operaciones más relevantes respecto del dólar en 2019, en comparación con 2018, fueron: 14.8% para el peso uruguayo, 11.0% para el peso colombiano, 7.9% para el real brasileño y 0.1% para el peso mexicano.

Ingresos Totales. Nuestros ingresos consolidados incrementaron 6.7% a Ps. 194,471 como resultado de incrementos en el precio promedio en moneda local igual o por encima de la inflación, crecimiento de volumen en territorios clave y la consolidación de nuestras adquisiciones de ABASA y Los Volcanes en Guatemala y Monresa en Uruguay. Estos efectos fueron parcialmente compensados como resultado de la depreciación del peso argentino, el real brasileño y el peso colombiano, en cada caso en comparación con el peso mexicano. Esta cifra incluye otros ingresos operativos extraordinarios relacionados con el derecho a reclamar pagos de impuestos en Brasil. Ver nota 25.2.1. En una base

comparable, los ingresos totales hubieran incrementado 10.8%, impulsados por incrementos en el precio promedio en moneda local por caja unidad en la mayoría de nuestras operaciones y crecimiento de volumen en Brasil y Centroamérica.

- El volumen total de ventas aumentó 1.4% a 3,368.9 millones de Cajas Unidad en 2019 en comparación con 2018. En una base comparable, el volumen total de ventas habría incrementado 1.4% en 2019 en comparación con 2018.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó 2.0% en comparación con 2018; nuestro volumen de ventas de nuestro portafolio de colas aumentó 1.9%, mientras que el volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos de sabores aumentó 2.5%. En una base comparable, nuestro volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos habría incrementado 1.8% en comparación con 2018, impulsado por crecimiento en Brasil, Centroamérica y un desempeño estable en México. El volumen de ventas de nuestro portafolio de colas habría aumentado 1.6%, principalmente por el crecimiento en Brasil, Centroamérica y un desempeño estable en México; el volumen de ventas del portafolio de Refrescos de sabores habría aumentado 2.8%.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas se mantuvo estable en comparación con 2018. En una base comparable, nuestro volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas habría aumentado 0.9%, impulsado por el crecimiento de volumen en Brasil.
- El volumen de ventas de Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó 2.5% en comparación con 2018. De manera comparable, el volumen de ventas de Agua embotellada habría disminuido

2.2%, impulsado por crecimiento de volumen en Brasil y Centro América, parcialmente compensado por una contracción en el volumen del resto de los territorios.

- El volumen de ventas de Agua en garrafón se mantuvo estable en comparación con 2018. En una base comparable, el volumen de ventas de Agua en garrafón habría incrementado 0.5%, impulsado por el crecimiento de volumen en Brasil y México. Estos efectos fueron parcialmente compensados por la contracción del volumen en Colombia y Centroamérica.

El precio promedio consolidado por Caja Unidad aumentó 3.7% alcanzando Ps. 52.46 en 2019, en comparación con Ps. 50.57 en 2018, principalmente como resultado de incrementos en el precio promedio en línea o por arriba de inflación que fueron parcialmente compensados por un efecto negativo de conversión resultante de la depreciación de la mayoría de nuestras monedas operativas con relación al peso mexicano. En una base comparable, el precio promedio por Caja Unidad habría aumentado 7.8% en 2019, impulsado por el incremento en el precio promedio por caja unidad en línea o por arriba de la inflación en Territorios clave.

Utilidad Bruta. Nuestra utilidad bruta incrementó un 4.3% a Ps. 87,507 millones en 2019; con una reducción de margen bruto de 100 puntos base para llegar a 45.0% en 2019 en comparación con 2018. En una base comparable, nuestra utilidad bruta habría aumentado 8.0% en 2019, en comparación con 2018. Nuestras iniciativas de precio, junto con menores costos de resina PET y precios estables de edulcorantes en la mayoría de nuestras operaciones fueron compensados por mayores costos de concentrado en México, mayores costos de concentrado en Brasil, relacionados con una reducción del crédito fiscal sobre el concentrado comprado en la Zona Franca de Manaus acompañado de nuestra decisión temporal de suspender dichos créditos fiscales, y la depreciación en el tipo de cambio promedio de todas nuestras monedas aplicado a nuestros costos de materia prima denominados en dólares.

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas (principalmente concentrado, edulcorantes y materiales de empaque), costos de depreciación atribuibles a las plantas embotelladoras, salarios y otros costos laborales y ciertos gastos generales. El precio del concentrado se determina como un porcentaje del precio de venta al público de nuestros productos en moneda local, neto de los impuestos aplicables. Los materiales de empaque, principalmente resina PET y aluminio y JMAF, utilizado como edulcorante en algunos países, están denominados en dólares.

Gastos Administrativos y de Ventas. Nuestros gastos administrativos y de ventas aumentaron 4.5% a Ps. 60,537 en 2019 en comparación con 2018. Nuestros gastos administrativos y de ventas como porcentaje de los ingresos totales disminuyeron en 70 puntos base a 31.1% en 2019 en comparación con 2018, principalmente como resultado de eficiencias operativas, estos efectos fueron parcialmente compensados por mayores costos de fletes y un aumento en el gasto laboral y de mantenimiento. En 2019 continuamos invirtiendo en mercadotecnia en nuestros Territorios para impulsar la ejecución de mercado, incrementar la cobertura de refrigeradores y expandir la disponibilidad de la base de envases retornables.

Otros Gastos Netos. Reportamos otros gastos netos de Ps. 2,490 millones en 2019 en comparación con Ps. 1,881 millones en 2018, cuyo aumento se debió principalmente a indemnizaciones relacionadas con la implementación de nuestro programa de eficiencia para crear una organización firme y ágil, parcialmente compensado por el efecto de actualización tributaria de los ingresos por recuperación de impuestos recibidos en Brasil. Nuestros gastos no operativos netos en 2019 fueron principalmente compuestos por un deterioro de Ps. 948 millones en nuestra inversión en Compañía Panameña de Bebidas junto con reservas relacionadas con contingencias en Brasil. Para más información, véase la Nota 10 de nuestros estados financieros consolidados.

Resultado Integral de Financiamiento. El término “resultado integral de financiamiento” hace referencia a los efectos financieros combinados del gasto de interés neto, de los ingresos por intereses, ganancias o pérdidas netas y ganancias o pérdidas netas en la posición monetaria de los países hiperinflacionarios donde operamos. Las ganancias o pérdidas netas por tipo de cambio representan el impacto de las variaciones en el tipo de cambio sobre los activos o pasivos denominados en divisas distintas a la moneda local y la utilidad o pérdida de los instrumentos financieros derivados. Una pérdida cambiaria tiene lugar si un pasivo se denomina en una divisa extranjera que se aprecia con relación a la divisa local entre la fecha en que se adquiere el pasivo o a principios del periodo, lo que suceda primero y la fecha en que es pagado o al final del periodo, lo que suceda primero, ya que la re-evaluación de la divisa extranjera produce un aumento en la cantidad de moneda local que debe convertirse para el pago de la cantidad específica del pasivo en divisa extranjera.

El resultado integral de financiamiento en 2019 registró un gasto de Ps. 6,071 millones en comparación con un gasto de Ps. 6,943 millones en 2018. Esta disminución de 12.6% se debió principalmente a una reducción en el gasto por interés, debido a reducciones de deuda durante el año, una pérdida

cambiaría debido a que nuestra posición de caja en US dólares fue afectada negativamente por la apreciación del peso mexicano y una reducción en otros gastos financieros.

Impuesto Sobre la Renta. En 2019 nuestra tasa efectiva del impuesto sobre la renta fue 30.7% alcanzando Ps. 5,648 millones en 2019, en comparación con Ps. 5,260 millones en 2018. Como resultado, nuestro impuesto efectivo sobre la renta se mantuvo estable en comparación con 2018, dado que el cargo no deducible relacionado con el deterioro de nuestra inversión en Compañía Panameña de Bebidas fue compensado por utilidades de nuestra operación en México, las cuales están sujetas a una menor tasa de impuesto, en conjunto con ciertas eficiencias fiscales en nuestras operaciones. Para obtener más información, véase la Nota [24] de nuestros estados financieros consolidados.

Participación en los Resultados de Asociadas y Joint Ventures Registrada con el Método de Participación, Neta de Impuestos. En 2019, registramos una pérdida de Ps. 131 millones en la línea de participación en los resultados de asociadas y joint ventures registrada con el método de participación, neta de impuestos, debido principalmente a una pérdida en nuestra inversión Compañía Panameña de Bebidas que fue parcialmente compensada por una ganancia en nuestro joint venture Jugos Del Valle y nuestros joint ventures de agua en Brasil.

Utilidad Neta de Impuestos Atribuible a la Participación Controladora. La utilidad neta atribuible a la participación controladora fue de Ps. 12,101 millones durante 2019, comparado con Ps. 13,911 millones en 2018. Este incremento fue impulsado principalmente por enfrentar un comparable exigente como resultado de la suspensión de operaciones relacionada con la venta de nuestras operaciones en KOF Filipinas, que fue parcialmente compensado por el deterioro de Ps. 948 millones en la inversión de Compañía Panameña de Bebidas, como fue discutido anteriormente.

RESULTADOS POR SEGMENTO CONSOLIDADO REPORTADO

México y Centroamérica

Ingresos Totales. Los ingresos totales en nuestra división México y Centroamérica incrementaron 9.1% a Ps. 109,249 millones en 2019 en comparación con 2018, principalmente como resultado del aumento en el precio promedio por caja unidad en México, la consolidación de nuestras adquisiciones de ABASA y Los Volcanes en Guatemala, y crecimiento de volumen en Centroamérica.

El volumen total de ventas en nuestro segmento consolidado reportado en México y Centroamérica aumentó 0.5% a 2,075.3 millones de Cajas Unidad en 2019 en comparación con 2018, como resultado de la consolidación de nuestras adquisiciones de ABASA y Los Volcanes en Guatemala en conjunto con crecimiento de volumen en Centroamérica.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó 1.2%, principalmente por un aumento de 1.4% en el volumen de ventas de nuestro portafolio de colas, y un desempeño estable en nuestro portafolio de Refrescos de sabores. En una base comparable, nuestro portafolio de Refrescos se habría mantenido estable en comparación con el 2018, impulsado por un desempeño estable en nuestros portafolios de colas y Refrescos de sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó un 1.6%, principalmente debido a un decremento en México y Centroamérica. Sobre una base comparable, nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas habría disminuido 1.9% en comparación con 2018, impulsado por un decremento tanto en México como en Centroamérica.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo el Agua en garrafón, disminuyó 6.3%, debido a un decremento en México que fue parcialmente compensado por crecimiento en Centroamérica. En una base comparable, nuestro portafolio de Agua embotellada habría disminuido un 6.7% en comparación con 2018 impulsada por un decremento en México que fue parcialmente compensado por crecimiento en Centroamérica.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón aumentó un 0.5%.

El volumen de ventas en México disminuyó ligeramente 0.6% a 1,838.3 millones de Cajas Unidad en 2019, en comparación con 1,850.2 millones de Cajas Unidad en 2018.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos permaneció estable, impulsado por un desempeño estable en nuestro portafolio de colas, que fue parcialmente compensado por un decremento en nuestro portafolio de Refrescos de sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó un 1.7%.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó un 7.9%.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón aumentó un 0.5%.

El volumen de ventas en Centroamérica aumentó 10.3% a 236.9 millones de Cajas Unidad en 2019, comparado con 214.7 millones de Cajas Unidad en 2018, principalmente como resultado de la con-

solidación de nuestras adquisiciones de ABASA y Los Volcanes en Guatemala, junto con el crecimiento orgánico de volumen.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó 11.8%, impulsado por un aumento de 13.4% en el volumen de ventas de nuestro portafolio de colas y un incremento de 5.4% en el volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos de sabores. En una base comparable, nuestro portafolio de Refrescos habría incrementado 1.8% en comparación con 2018; nuestro portafolio de colas habría aumentado 1.8%, mientras que nuestro portafolio de Refrescos de sabores habría aumentado 1.7%.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó 0.9%. En una base comparable, este portafolio habría disminuido 3.0% en comparación con 2018.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, aumentó un 8.4%. En una base comparable, nuestro portafolio de Agua embotellada habría aumentado 4.0% en comparación con 2018.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón decreció 4.1%.

Utilidad Bruta. Nuestra utilidad bruta aumentó en un 8.8% a Ps. 52,385 millones en 2019 en comparación con 2018; sin embargo, el margen bruto disminuyó en 20 puntos base a 47.9% en 2019. El margen bruto disminuyó principalmente como resultado de aumentos en los precios del concentrado en México y la depreciación del tipo de cambio promedio de la mayoría de las monedas operativas de la división, en cada caso aplicadas a nuestros costos de materia prima denominada en dólares, cuyos factores fueron parcialmente compensados por nuestras iniciativas de precios acompañado de precios de edulcorantes más estables y una disminución en el precio de resina PET.

Gastos Administrativos y de Venta. Los gastos administrativos y de venta como porcentaje de los ingresos totales disminuyeron 80 puntos base a 32.9% en 2019 en comparación con el mismo periodo de 2018. Los gastos administrativos y de venta en términos absolutos aumentaron 6.5% en comparación con 2018 impulsados principalmente por un incremento en costos laborales y de mantenimiento en México.

Sudamérica

Ingresos Totales. Los ingresos totales en nuestra división Sudamérica aumentaron 3.7% a Ps. 85,222 millones en 2019 en comparación con 2018, debido al crecimiento de volumen en Brasil, combinado con incrementos de precio promedio por caja unidad en todos nuestros Territorios y la consolidación de nuestra adquisición en Uruguay. Estos efectos fueron parcialmente compensados por una disminución de volumen en el resto de nuestras operaciones y al efecto de conversión negativo resultante de la depreciación del peso argentino, el real brasileño y el peso colombiano, en cada caso con respecto al peso mexicano. Los ingresos de cerveza representaron Ps. 15,619 millones en 2019. Esta cifra incluye otros ingresos operativos extraordinarios relacionados con el derecho a reclamar pagos de impuestos en Brasil. Ver nota 25.2.1. En una base comparable, los ingresos totales habrían aumentado 14.8%, impulsados por un aumento en el volumen en Brasil y un aumento en el precio promedio por Caja Unidad en la moneda local.

El volumen total de ventas en la división Sudamérica aumentó 2.9% a 1,293.6 millones de Cajas Unidad en 2019 en comparación con 2018, principalmente como resultado del crecimiento de volumen en Brasil y la consolidación de Uruguay, efectos que fueron parcialmente compensados por una contracción de volumen en Argentina y Colombia. En una base comparable, el volumen total de ventas habría aumentado 4.9% en 2019 en comparación con 2018, como resultado de crecimiento de volumen en Brasil.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó 3.2% en comparación con 2018. En una base comparable, nuestro portafolio de Refrescos habría incrementado 4.9% principalmente debido al crecimiento de 2.5% en nuestro portafolio de colas y 5.5% en nuestro portafolio de Refrescos de sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas aumentó 2.6%. En una base comparable, este portafolio habría aumentado 7.1%, principalmente por el crecimiento en Brasil y Uruguay que fue parcialmente compensado por una disminución en el volumen de Colombia.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, aumentó un 2.2% en comparación con 2018. En una base comparable, nuestro portafolio de Agua embotellada habría aumentado 4.7% en comparación con 2018, impulsado por el crecimiento de Brasil y Colombia.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón disminuyó 2.3% en comparación con 2018. En una base comparable, el volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón permaneció estable, principalmente impulsado por una contracción en Colombia que fue compensada por un crecimiento en Brasil.

El volumen de ventas en Brasil aumentó en un 7.5% a 846.5 millones de Cajas Unidad en 2019, en comparación con 787.4 millones de Cajas Unidad en 2018.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó 6.7% en comparación con el 2018 como resultado de un crecimiento de 5.9% en nuestro portafolio de colas y un crecimiento de 9.3% en nuestro portafolio de Refrescos de sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas aumentó 17.1% en comparación con el 2018.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, aumentó un 10.1% en comparación con 2018.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón aumentó 6.5%.

El volumen de ventas en Colombia disminuyó en un 2.2% a 265.5 millones de Cajas Unidad en 2019, en comparación con 271.4 millones de Cajas Unidad en 2018.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos se mantuvo estable en comparación con el 2018 como resultado de una contracción de 1.8% en nuestro portafolio de Refrescos de sabores, compensado por un desempeño estable en nuestro portafolio de colas.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó 17.4% en comparación con el 2018.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó un 5.3% en comparación con 2018.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón disminuyó 2.4%.

El volumen de ventas en Argentina disminuyó en 20.6% a 139.3 millones de Cajas Unidad en 2019, en comparación con 175.3 millones de Cajas Unidad en 2018.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos disminuyó 21.0% en comparación con el 2018 como resultado de una disminución tanto en nuestro portafolio de colas como en sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó 21.4% en comparación con el 2018.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó 18.0% en comparación con 2018.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón disminuyó 16.3% en comparación con 2018.

El volumen de ventas en Uruguay fue de 42.4 millones de Cajas Unidad en 2019. Nuestro portafolio de Refrescos representó el 91.1% de nuestro volumen total de ventas. Nuestra categoría de Bebidas no Carbonatadas representó el 0.9%, mientras que el volumen de nuestro portafolio de Agua representó el 8.0% de nuestro volumen de ventas total.

Utilidad Bruta. La utilidad bruta en este segmento de reporte alcanzó Ps. 35,123 millones, una disminución de 1.8% en 2019 en comparación con 2018, con una contracción de margen de 230 puntos base a 41.2%. Esta disminución en el margen bruto se debió a mayores costos de concentrado en Brasil, relacionados con una reducción del crédito fiscal sobre el concentrado comprado en la Zona Franca de Manaus, acompañado de nuestra decisión temporal de suspender dichos créditos fiscales y la depreciación en el tipo de cambio promedio de todas nuestras monedas locales de la división, aplicada a nuestros costos de materia prima denominados en dólares. Estos factores fueron parcialmente compensados por nuestras iniciativas de revenue management y una posición favorable de coberturas de moneda, combinado con menores precios de resina PET en la división y menores precios de edulcorantes, principalmente en Brasil.

Gastos Administrativos y de Venta. Los gastos de administración y de venta en este segmento de reporte, como porcentaje de los ingresos totales disminuyeron 60 puntos base a 28.9% en 2019 en comparación con 2018, impulsados principalmente por eficiencias en gastos operativos en Brasil. Los gastos administrativos y de ventas, en términos absolutos incrementaron un 1.8% en comparación con 2018.

CAPITALES Y COMPROMISOS DE *la compañía*



HUMANO

Nuestra gente y la manera en que trabajan en equipo son nuestros activos más valiosos. Por consiguiente, promovemos su desarrollo integral, tanto a nivel personal como profesional, mientras creamos un entorno laboral inclusivo, diverso y seguro. Mediante nuestra continua gestión y desarrollo del talento, promovemos confianza, transparencia y trabajo en equipo, preparamos nuestra siguiente generación de líderes, fomentamos la meritocracia, reconocemos y celebramos el éxito de nuestros equipos al proporcionarles una retroalimentación honesta y regular. De esta manera, buscamos atraer, retener y desarrollar el mejor talento multicultural para asegurar un desarrollo sostenible.



NATURAL

Nuestra compañía está comprometida con el uso responsable de los recursos naturales. Debido a que el agua es el ingrediente principal de nuestras bebidas, contamos con una estrategia integral de uso de agua enfocada en asegurar una gestión hídrica eficiente en nuestras operaciones, facilitar acceso a agua segura y saneamiento en nuestras comunidades, e implementar proyectos para la conservación y el reabastecimiento del agua para proteger al medio ambiente. También trabajamos para aumentar la eficiencia de energía a lo largo de nuestra cadena de valor mientras integramos energía limpia y renovable para reducir nuestras emisiones de carbono. Como parte de la iniciativa global "Mundo sin Residuos" de *The Coca-Cola Company*, seguimos enfocándonos en el manejo integral y responsable de los residuos, por lo que hemos aumentado el uso de materiales reciclados en nuestros empaques, y participamos en esquemas y modelos que apoyen la recolección y el reciclaje post-consumo.



SOCIAL Y COMUNITARIO

Nuestras comunidades y grupos de interés son parte fundamental para lograr el éxito empresarial. Por ello, estamos comprometidos a crear valor económico, ambiental y social por medio del diálogo y la interacción continua con nuestros vecinos y accionistas con el fin de desarrollar e implementar programas e iniciativas que atiendan sus necesidades particulares y garanticen la continuidad de nuestra licencia social para seguir operando.



FINANCIERO

Nuestra disciplina financiera y operativa, estructura de capital resiliente y flexibilidad financiera, iniciativas digitales de transformación y adaptación a las cambiantes dinámicas del mercado nos permiten capturar oportunidades orgánicas e inorgánicas de crecimiento en nuestra industria, mientras que a la vez creamos valor sostenible para nuestros inversionistas.



INTELLECTUAL

Estamos acelerando la transformación digital de nuestra compañía en nuestra cadena de valor. Seguimos aprendiendo a partir de nuestra plataforma analítica para desarrollar modelos de negocio personalizados. Al desarrollar nuestras capacidades críticas, estamos creando una organización más fuerte, ágil y flexible capaz de impulsar nuestra competitividad, resolver proactivamente desafíos de la industria, capitalizar en oportunidades de mercado y promover el desarrollo intelectual en toda la organización.



MANUFACTURADO

Nuestro equipo altamente experimentado de especialistas opera 49 plantas de embotellamiento y 268 centros de distribución en 9 países, brindando aproximadamente 3.3 miles de millones de cajas unidad mediante una flota primaria y secundaria de 11,000 camiones para más de 1.9 millones de puntos de venta, y para satisfacer a una población de 261 millones de personas.

GESTIÓN INTEGRAL de riesgos

Nuestra compañía está presente en distintos países y regiones. Por consiguiente, estamos en constante exposición a ambientes que presentan desafíos y riesgos. Nuestra capacidad de manejar los riesgos que puedan surgir en el entorno global donde operamos es vital para la creación de valor económico. De esta manera, nuestra estrategia incluye un Proceso de Gestión Integral de Riesgos mediante el cual podemos identificar, medir, registrar, evaluar, prevenir o mitigar riesgos.



Relaciones estratégicas con los accionistas

RIESGO PRINCIPAL

Nuestro negocio depende de nuestra relación con The Coca-Cola Company y FEMSA, y los cambios en esta relación podrían afectarnos de manera adversa.

IMPACTOS POTENCIALES

- Terminación de acuerdos de embotellador.
- Acciones contrarias a los intereses de otros accionistas que no sean The Coca-Cola Company y FEMSA.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Cumplir con los acuerdos de embotellador.
- Trabajamos juntos para promover una interacción efectiva entre nuestros inversionistas estratégicos con el fin de maximizar la creación de valor.



Preferencias de consumo

RIESGO PRINCIPAL

Cambios en las preferencias del consumidor, hábitos de compra y hábitos de consumo pueden generar variaciones en la demanda de alguno de nuestros productos.

IMPACTOS POTENCIALES

Variabilidad en la demanda de nuestros productos.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Transformarnos en una compañía de bebidas que se alinee con los gustos y estilo de vida de sus consumidores en constante cambio.
- Construir un portafolio exitoso de productos y presentaciones.
- Impulsar un portafolio de productos sin azúcar y bajos en azúcar adelantándonos a las tendencias de consumo.
- Promover hábitos saludables.
- Ofrecer opciones sostenibles de empaque para nuestras bebidas.



Marcas registradas de Coca-Cola

RIESGO PRINCIPAL

La violación a la marca Coca-Cola o a su reputación podrían afectar nuestra compañía.

IMPACTOS POTENCIALES

- Daño a la reputación de la marca Coca-Cola

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Mantener la reputación y los derechos de propiedad intelectual de las marcas registradas de Coca-Cola.
- Protección efectiva de la marca.
- Cumplir estrictamente con la Política de Mercadotecnia Responsable.



Competencia

RIESGO PRINCIPAL

Nuestra competencia podría afectar el desempeño financiero y resultados operativos.

IMPACTOS POTENCIALES

- Cambios en las preferencias del consumidor
- Precios más bajos por parte de nuestros competidores

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Ofrecer precios accesibles, empaques retornables, acceso a establecimientos minoristas y suficiente espacio en estantes, servicio al cliente mejorado y productos innovadores.
- Identificar, estimular y satisfacer las preferencias del consumidor.



Ataques cibernéticos

RIESGO PRINCIPAL

Las actividades cibernéticas ilícitas podrían afectar nuestras operaciones y negocios.

IMPACTOS POTENCIALES

- Interrupción de operaciones
- Fraude
- Robo o pérdida de información
- Responsabilidad legal con respecto a la información de terceros
- Daño a la reputación y pérdida económica

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

Una estrategia integral y sistémica que incluye:

- Un marco de seguridad cibernética basado en estándares globales (ISO IEC 27001, NIST, CIS, y el marco de seguridad cibernética TCCC).
- Órganos de gobierno, políticas y estructura organizacional.
- Supervisión por parte de nuestro Comité de Auditoría del Consejo.
- Fortalecer nuestros procesos y tecnologías de seguridad.
- Conciencia y programas de capacitación.



Condiciones económicas, políticas y sociales

RIESGO PRINCIPAL

Las condiciones económicas adversas y los acontecimientos políticos y económicos tanto en países donde operamos como en otros lados podrían afectar nuestro negocio, condición financiera, resultados operativos y proyecciones.

IMPACTOS POTENCIALES

- Impacto y reducción en el ingreso per cápita de los consumidores, puede resultar en una disminución de su poder adquisitivo.
- Menor demanda para nuestros productos, menor precio real en nuestros productos o cambio a productos con margen inferior.
- Impacto negativo material a nuestra compañía condición financiera, resultados de operación y prospectos.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Mediante una estrategia de gestión de riesgos, cubrir nuestra exposición a tasas de interés, tasas de cambio y costo de materias primas.
- Evaluar de manera anual o más frecuentemente, cuando las circunstancias requieran, los posibles efectos financieros a estas condiciones, y anticipar medidas de mitigación en la medida de lo posible.



Regulaciones

RIESGO PRINCIPAL

Los impuestos y cambios en las regulaciones en regiones donde operamos podrían afectar nuestro negocio.

IMPACTOS POTENCIALES

- Aumento en gastos de operación y costos de cumplimiento.
- Restricciones impuestas a nuestras operaciones.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Mapear riesgos regulatorios y propuestas de cambios a regulaciones que afecten directamente nuestra operación o condición financiera.
- Proveer información a legisladores sobre cambios regulatorios propuestos.



Procedimientos legales

RIESGO PRINCIPAL

Los resultados no favorables de procedimientos legales podrían afectar nuestro negocio.

IMPACTOS POTENCIALES

- Investigaciones o procedimientos legales con respecto a impuestos, protección al consumidor, asuntos ambientales y cuestiones laborales

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y acatar las políticas de derechos laborales



Adquisiciones

RIESGO PRINCIPAL

La imposibilidad de integrar adquisiciones con éxito o de lograr las sinergias esperadas podría afectar las operaciones.

IMPACTOS POTENCIALES

- Dificultades y obligaciones imprevistas, o costos para reestructurar e integrar las operaciones de embotellado.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Integrar las operaciones adquiridas o fusionadas de manera puntual y efectiva, reteniendo a los profesionales experimentados y altamente calificados.



Cambio de divisas

RIESGO PRINCIPAL

La depreciación de las monedas locales en los países donde operamos con respecto al USD podría afectar nuestra condición financiera y sus resultados.

IMPACTOS POTENCIALES

- Pérdida financiera.
- Aumento en el costo de algunas materias primas
- Impacto negativo en nuestros resultados, condición financiera y liquidez en periodos futuros.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Monitorear atentamente los desarrollos que puedan afectar las tasas de cambio.
- Cubrir nuestra exposición en USD con respecto a monedas locales, nuestras obligaciones de deuda expresadas en USD, y la compra de ciertas materias primas en USD.



Cambio climático

RIESGO PRINCIPAL

Las condiciones climáticas adversas podrían afectar nuestro negocio y resultados operativos.

IMPACTOS POTENCIALES

- Impacto en los patrones de consumo y reducción en ventas.
- Afecta la capacidad de las plantas instaladas, la infraestructura vial, el suministro de materias primas y los puntos de venta.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Identificar las fuentes de emisiones de CO2 en nuestras operaciones.
- Apoyar y cumplir con las medidas ambientales para adaptación o mitigación.
- Identificar y reducir nuestra huella ambiental mediante el uso eficiente de agua, energía y materiales.



Redes sociales

RIESGO PRINCIPAL

La información negativa o imprecisa en redes sociales podría afectar nuestra reputación.

IMPACTOS POTENCIALES

Daño a la reputación corporativa o de nuestras marcas sin oportunidad de corrección.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Protección efectiva de marca.
- Comunicación externa proactiva.



Agua

RIESGO PRINCIPAL

La escasez de agua o la incapacidad de mantener nuestras concesiones de agua podrían afectar nuestro negocio.

IMPACTOS POTENCIALES

- El suministro de agua podría ser insuficiente para cumplir con nuestras necesidades de producción a futuro.
- El suministro de agua podría verse afectado debido al desabasto, cambios en las regulaciones gubernamentales o cambio climático.
- Las concesiones o contratos de agua podrían terminarse y no renovarse

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Uso eficiente del agua.
- Llevar a cabo proyectos de conservación y abastecimiento del agua.
- Mantener un cumplimiento legal del 100%.
- Desarrollar un Índice de Riesgo Hídrico que incluya problemas que deban ser abordados: comunidad, percepción pública, escasez de agua y otros insumos, riesgos regulatorios y riesgos legales para cada una de nuestras plantas de embotellado.
- Actualizar la herramienta de evaluación de riesgos hídricos y los planes de trabajo que contemplen aspectos como cambio climático, resiliencia al estrés hidrológico, vulnerabilidades sociales y de prensa, así como regulaciones al volumen de producción para cada una de nuestras plantas de embotellado.
- Asegurar las concesiones hidráulicas para nuestras instalaciones de producción.



Materias primas

RIESGO PRINCIPAL

- El aumento al precio de las materias primas que utilizamos para elaborar nuestros productos podría afectar los costos de producción.
- La disponibilidad insuficiente de materias primas podría limitar la producción de nuestras bebidas.

IMPACTOS POTENCIALES

- Aumento del precio en que vendemos nuestros productos.
- La escasez o disponibilidad insuficiente de materias primas podría afectar nuestra capacidad de asegurar la continuidad en producción.
- Ajustes a nuestro portafolio de productos con base en disponibilidad.

ACCIONES CLAVE DE MITIGACIÓN

- Implementar medidas para mitigar el efecto negativo de precio de productos dentro de nuestros márgenes, como aseguramiento mediante instrumentos financieros derivados.
- Atender proactivamente los riesgos de suministro en nuestra cadena de valor.
- Cumplir estrictamente con los Principios Rectores de Proveedores.
- Ajustar estratégicamente nuestro portafolio de productos para minimizar el impacto de ciertas alteraciones operativas.

DIRECTORES

*ejecutivos***John Santa Maria Otazua**

DIRECTOR GENERAL

Constantino Spas Motesinos

DIRECTOR DE FINANZAS

Rafael Ramos Casas

DIRECTOR DE INGENIERÍA Y CADENA DE SUMINISTRO

Xiemar Zarazua López

DIRECTOR DE DESARROLLO COMERCIAL

Karina Paola Awad Pérez

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

José Ramón Martínez

DIRECTOR DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Rafael Alberto Suárez Olaguibel

DIRECTOR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Fabrizio Ponce García

DIRECTOR DE OPERACIONES - MÉXICO

Ian Marcel Craig Garcia

DIRECTOR DE OPERACIONES - BRASIL

Eduardo Guillermo Hernández Peña

DIRECTOR DE OPERACIONES - LATINOAMÉRICA



CONSEJO DE *Administración*

CONSEJEROS NOMBRADOS POR LOS ACCIONISTAS SERIE A

José Antonio Fernández Carbajal
Presidente Ejecutivo del Consejo de
Administración FEMSA
27 años como Consejero

Eduardo Padilla Silva
Director General de FEMSA
4 años como Consejero

Federico Reyes García
Consultor independiente
27 años como Consejero
Suplente: Javier Astaburuaga Sanjines

John Santa María Otazua
Director General de Coca-Cola
FEMSA
6 años como Consejero

Ricardo Guajardo Touché
Presidente del Consejo de
Administración de SOLFI, S.A. de C.V.
27 años como Consejero

Alfonso González Migoya¹
Presidente del Consejo de
Administración de Controladora
Vuela Compañía de Aviación, S.A.B.
de C.V. (Volaris) y Socio Director de
Acumen Empresarial, S.A. de C.V.
14 años como Consejero

Enrique F. Senior Hernández¹
Director de Administración de Allen &
Company, LLC.
16 años como Consejero

Luis Rubio Friedberg¹
Presidente de México Evalúa A.C. y
del Centro de Investigación para el
Desarrollo
6 años como Consejero
Suplente: Jaime El Koury

Daniel Servitje Montull¹
Director General y Presidente del
Consejo de Administración de Bimbo
22 años como Consejero

José Luis Cutrale
Presidente del Consejo de
Administración de Sucocítrico
Cutrale, LTDA.
16 años como Consejero
Suplente: José Enrique Cutrale

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez¹
Socio en Ritch, Mueller, Heather y
Nicolau, S.C. y Miembro del Comité
Ejecutivo de dicha Firma
2 años como Consejero

CONSEJEROS NOMBRADOS POR LOS ACCIONISTAS SERIE D

José Octavio Reyes Lagunes
Retirado
4 años como Consejero

Charles H. McTier¹
Retirado
22 años como Consejero

John Murphy
Vicepresidente y Director de Finanzas
de The Coca-Cola Company
2 años como Consejero
Suplente: Sunil Krishna Ghatnekar

Brian Smith
Presidente y Director de Operaciones
de The Coca-Cola Company
3 años como Consejero
Suplente: Marie D. Quintero-Johnson

CONSEJEROS NOMBRADOS POR LOS ACCIONISTAS SERIE L

Herman Fleishman Cahn¹
Presidente Grupo Tampico, S.A.P.I de C.V.
8 años como Consejero
Suplente: Robert Alan Fleishman Cahn

Victor Tiburcio Celorio¹
Consultor Independiente
2 años como Consejero

Francisco Zambrano Rodríguez¹
Socio Director de Forte Estate Planning, S.C.
17 años como Consejero

SECRETARIO DEL CONSEJO

Carlos Eduardo Aldrete Ancira
Director Jurídico de FEMSA
27 años como Secretario
Suplente: Carlos Luis Díaz Sáenz

¹ Independientes

prácticas

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMITÉ DE PLANEACIÓN Y FINANZAS

El Comité de Planeación y Finanzas trabaja junto con la administración para determinar el plan estratégico y financiero anual y de largo plazo, y revisa la adherencia a estos planes. El Comité es responsable de determinar la estructura de capital óptima de la compañía y recomienda los niveles de endeudamiento apropiados, así como la emisión de acciones y/o deuda. Adicionalmente el Comité de Finanzas y Planeación es responsable de la administración de riesgos financieros. Ricardo Guajardo Touché es el presidente del Comité de Finanzas y Planeación. Los otros miembros de este comité incluyen a: Federico Reyes García, John Murphy, Enrique F. Senior Hernández y Miguel Eduardo Padilla Silva. El secretario no miembro del Comité de Finanzas y Planeación, es Constantino Spas Montesinos, nuestro Director de Finanzas y Administración.

COMITÉ DE AUDITORÍA

El Comité de Auditoría es responsable de revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera trimestral y anual de acuerdo con los requisitos contables, de control interno y de auditoría. El Comité

de Auditoría es responsable directamente del nombramiento, compensación, retención y supervisión de los auditores independientes, los cuales reportan directamente al Comité de Auditoría. Dicho nombramiento y compensación está sujeta a la aprobación del Consejo de Administración. La función de auditoría interna también reporta directamente al Comité de Auditoría. El Comité de Auditoría ha implementado procesos para recibir y responder quejas en relación con asuntos contables, de control interno y de auditoría, incluyendo la presentación de quejas confidenciales y anónimas por parte de empleados en relación a asuntos contables y de auditoría cuestionables. Para llevar a cabo estas funciones, el Comité de Auditoría puede contratar consultores independientes y otros asesores. Cuando sea necesario, compensaremos a los auditores independientes y a cualquier otro asesor externo contratado por el Comité de Auditoría y proporcionaremos los fondos para cubrir los gastos administrativos en los que incurra el Comité de Auditoría en el cumplimiento de sus funciones. Victor Alberto Tiburcio Celorio es el presidente y experto financiero del Comité de Auditoría. De conformidad con la Ley del Mercado de Va-

lores, el presidente del Comité de Auditoría es designado por nuestra asamblea de accionistas. Los otros miembros del comité son: Alfonso González Migoya, Charles H. McTier y Francisco Zambrano Rodríguez. Cada miembro del Comité de Auditoría es un consejero independiente de conformidad con lo previsto en la Ley del Mercado de Valores de México y los estándares aplicables para cotizar en el Mercado de Valores de Estados Unidos de América (New York Stock Exchange). El secretario no miembro del Comité de Auditoría José González Ornelas, Vicepresidente del Departamento de Control Interno Corporativo de FEMSA.

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

El Comité de Prácticas Societarias, está integrado exclusivamente por consejeros independientes y es responsable de prevenir o reducir el riesgo de realizar operaciones que pudieran dañar el valor de nuestra compañía o que beneficien a un grupo particular de accionistas. El comité puede convocar a una asamblea de accionistas e incluir temas en el orden del día de esa reunión que consideren apropiados, así como aprobar políticas sobre transacciones con

partes relacionadas, el plan de compensación del director general y otros directivos relevantes y apoyar a nuestro consejo de administración en la elaboración de ciertos reportes. El presidente del Comité de Prácticas Societarias es Daniel Javier Servitje Montull. De conformidad con la Ley de Mercado de Valores, el presidente del Comité de Prácticas Societarias es designado por la asamblea de accionistas. Los otros miembros del comité son: Jaime A. El Koury, Luis Rubio Freidberg, Luis A. Nicolau Gutiérrez y dos invitados permanentes no miembros, Miguel Eduardo Padilla Silva y José Octavio Reyes Lagunes. La secretaria del Comité de Prácticas Societarias es Karina Awad Pérez.

CONSEJO CONSULTIVO

La función principal del Consejo Consultivo será asesorar y proponer iniciativas a nuestro Consejo de Administración a través de nuestro Director General. Este comité estará integrado principalmente por antiguos accionistas de los diferentes embotelladores que se han fusionado con nosotros y cuya experiencia constituye una contribución importante para nuestras operaciones.

SISTEMA

integral ético

A través de nuestra cultura ética, nos gestionamos bajo esquemas que deben ser adoptados como una forma de vida que inspira los actos y las acciones de todos aquellos que forman parte de la organización a través del establecimiento de un Sistema Ético.

Nuestra gestión ética se basa en:

- Prevenir comportamientos ilícitos que puedan afectar nuestro capital humano y nuestro patrimonio.
- Detectar actos indebidos a través de canales de comunicación abiertos.
- Responder y proporcionar comentarios a nuestra organización para generar confianza.
- Por lo tanto, nuestro sistema se compone de tres elementos fundamentales: el Código de Ética, un Comité de Ética y el sistema de denuncia conocido como Línea Ética KOF.

Nuestro código de ética

Es la base de nuestra cultura organizacional, comunica nuestros valores, contempla nuestros comportamientos principales, promueve el buen comportamiento dentro

y fuera de nuestra organización y guía nuestra correcta toma de decisiones basada en principios éticos. Nuestro Código, recientemente actualizado, incluye temas importantes como Derechos Humanos, Inclusión y Diversidad, Discriminación, Violencia y Acoso, Conflictos de intereses, Uso indebido de información y Anticorrupción.

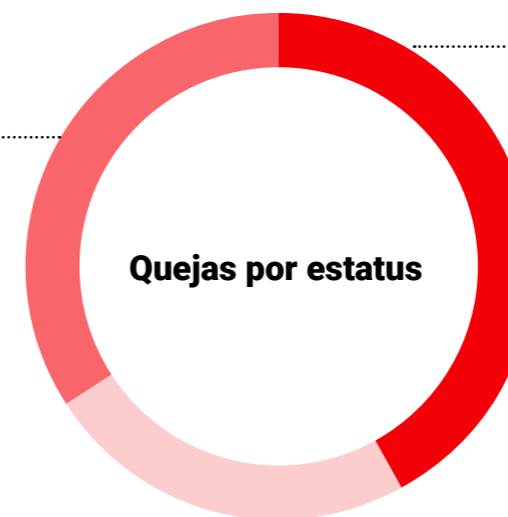
Nuestro comité de ética

Es el organismo de supervisión y control, que garantiza el cumplimiento del Código de Ética y atiende las situaciones éticas más relevantes de la empresa. En cada uno de nuestros territorios, hay un Comité de Ética y cada Comité informa al Comité de Ética Corporativa.

Nuestro sistema de denuncias Línea Ética KOF

Las quejas sobre el incumplimiento del Código de ética se reciben a través de la Línea Ética KOF, que es administrada por un tercero. Los empleados, clientes, proveedores, terceros o cualquier persona que tenga una relación con Coca-Cola FEMSA pueden usar el sistema de forma anónima.

34%
No fundamentados



42%
En revisión

24%
Fundamentados

1%
Información
Financiera



20%
Operación

79%
Recursos
Humanos

Un grupo de investigadores analiza las quejas de manera imparcial y confidencial y, si se encuentra una violación del Código, se aplican medidas correctivas.

En 2019, recibimos 1,190 quejas; de las cuales, ninguna estaba relacionado con trabajo infantil, trabajo forzado o libertad de asociación.

Para fortalecer nuestra cultura, nuestros trabajadores firman una Carta de Cumplimiento de nuestro Código de Ética. Su propósito es asegurar que nuestros empleados conozcan el Código de Ética, comprendan los principales actos u omisiones en los que pueden incurrir y puedan poner en riesgo a nuestra organización y que deben informar cualquier violación del Código que conozcan.

información

PARA ANALISTAS Y ACCIONISTAS

RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

Jorge Collazo
Bryan Carlson
Maite Vilchis
Lorena Martin

kofmxinves@kof.com.mx

SOSTENIBILIDAD Y COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Juan Carlos Cortés
Carlos Valle
Pedro Incháustegui

sostenibilidad@kof.com.mx

Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V.
Mario Pani N° 100
Col. Santa Fe Cuajimalpa 05348,
Ciudad de Mexico, México
(5255) 1519 5000

www.coca-colafemsa.com

CONSEJERO LEGAL DE LA COMPAÑÍA

Carlos L. Díaz Sáenz
Marío Pani N° 100
Col. Santa Fe Cuajimalpa 05348,
Ciudad de Mexico, México
Phone: (5255) 1519 5000

CONTADORES INDEPENDIENTES

Mancera, S.C.
A member firm of Ernst & Young Global
Antara Polanco
Av. Ejército Nacional Torre Paseo 843-B Piso 4
Colonia Granada 11520
Ciudad de Mexico, México
Phone:(5255) 5283 1400

INFORMACIÓN DE LA BOLSA DE VALORES

Coca-Cola FEMSA's common stock is traded on the Bolsa Mexicana de Valores, (the Mexican Stock Exchange) under the symbol KOFUBL and on the New York Stock Exchange, Inc. (NYSE) under the symbol KOF.

AGENTE DE TRANSFERENCIA Y REGISTRADOR

Bank of New York
101 Barclay Street 22W
New York, New York 10286, U.S.A

KOF

BOLSA DE VALORES DE NUEVA YORK
Información Trimestral por ADS

Dólares americanos por ADS			2019
Trimestre que termina	\$ Máx	\$ Mín	\$ Cierre
dic-31	61.98	54.98	60.62
sep-30	63.12	57.27	60.62
jun-28	68.51	62.03	62.14
mar-29	66.75	58.29	66.00

Dólares americanos por ADS			2019
Trimestre que termina	\$ Máx	\$ Mín	\$ Cierre
dic-31	64.59	56.99	60.84
sep-30	63.54	54.98	61.24
jun-28	69.25	54.72	56.43
mar-29	78.97	64.79	66.43

KOFUBL

BOLSA MEXICANA DE VALORES
Información Trimestral por acción

Pesos mexicanos por acción			2019
Trimestre que termina	\$ Máx	\$ Mín	\$ Cierre
dic-31	121.01	105.71	114.88
sep-30	122.57	112.93	120.09
jun-28	130.07	119.05	119.11
mar-29	128.31	114.28	128.31

Pesos mexicanos por acción			2019
Trimestre que termina	\$ Máx	\$ Mín	\$ Cierre
dic-31	128.25	114.60	119.15
sep-28	118.62	109.94	114.26
jun-29	125.21	111.49	112.46
mar-30	146.21	118.92	120.23

ACERCA DE NUESTRO

informe integrado

Desde nuestra sede en la Ciudad de México, presentamos nuestro Informe Integrado en su edición 2019. Elaborado de acuerdo con los lineamientos del International Integrated Reporting Council (IIRC) y de conformidad con los Estándares GRI (Global Reporting Initiative). De manera similar, comunica los indicadores del Suplemento sectorial para empresas de procesamiento de alimentos de la misma guía en su versión G4. Además, este Informe elabora nuestra Comunicación sobre el Progreso (COP) al Pacto Mundial de las Naciones Unidas incluido por FEMSA en su informe de 2019.

La información contenida corresponde al periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019, incluye datos de todos los países en donde Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. tiene operaciones o participación mayoritaria. Sus operaciones abarcan ciertos territorios en México, Bra-

sil, Guatemala, Colombia y Argentina y a nivel nacional, en Costa Rica, Nicaragua, Panamá y Uruguay.

Para efectos de comparabilidad, los datos cuantitativos no financieros de 2019 y 2018 son representados excluyendo Venezuela, dado que a partir del 31 de diciembre de 2017 Venezuela es una operación desconsolidada y se reporta como una inversión en acciones; mientras que para 2017 la información es representada sin Filipinas.

DIRECTOR DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
Constantino Spas Montesinos

DIRECTOR DE ASUNTOS CORPORATIVOS
José Ramón Martínez Alonso

Bolsa Mexicana de Valores, Clave de cotización: KOFUBL | NYSE (ADS), Clave de cotización: KOF | Razón de KOF UBL a KOF = 10:1

Coca-Cola FEMSA presenta informes, incluyendo reportes anuales y otras informaciones a la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), y la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) de conformidad con las normas y los reglamentos de la SEC (que se aplican a los emisores privados extranjeros) y de la BMV. Las presentaciones que hacemos electrónicamente con la SEC y la BMV están disponibles para el público en Internet en el sitio web de la SEC en www.sec.gov, el sitio web de la BMV en www.bmv.com.mx y nuestro sitio web en www.coca-colafemsa.com. Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. es el embotellador más grande de productos Coca-Cola en el mundo por volumen de ventas. La Compañía produce y distribuye bebidas de las marcas registradas de The Coca-Cola Company, ofreciendo un amplio portafolio de 129 marcas a más de 261 millones de consumidores cada día. Con más de 80 mil empleados, la empresa comercializa y vende aproximadamente 3.4 mil millones de cajas unidad a través de casi 2 millones de puntos de venta al año. Operando 49 plantas de manufactura y 268 centros de distribución, Coca-Cola FEMSA está comprometida a generar valor económico, social y ambiental para todos sus grupos de interés en toda la cadena de valor. La Compañía es miembro del Índice de Sostenibilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones, Índice de Sostenibilidad MILA Pacific Alliance del Dow Jones, FTSE4Good Emerging Index, de los índices IPC y de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Bolsa Mexicana de Valores, entre otros índices. Sus operaciones abarcan ciertos territorios en México, Brasil, Guatemala, Colombia, Argentina, y, a nivel nacional, en Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela a través de su inversión en KOF Venezuela. Para obtener más información, visite www.coca-colafemsa.com