Refrescar

EN TODO **MOMENTO,** EN TODO **LUGAR**

INFORME INTEGRADO 2020

En Coca-Cola FEMSA, nuestro crecimiento estratégico y liderazgo en la industria están impulsados por el propósito de refrescar al mundo a toda hora y en cualquier lugar, encontrando siempre la manera más eficiente y sostenible de poner en manos de nuestros consumidores la bebida de su preferencia cuándo y dónde lo deseen.

Guiados por nuestro propósito, aspiramos a convertirnos en una plataforma comercial integrada de bebidas, que opere ágilmente y en tiempo real, de acuerdo con cuatro prioridades estratégicas: construir un portafolio para cada ocasión, promover una transformación digital integral, garantizar la sostenibilidad del negocio y fomentar una cultura de colaboración.

CONTENIDO

2020

RESUMEN

05 Carta a nuestros grupos de interés

09 A la altura de los retos

12 Entrevista con nuestro Director de Finanzas

17 Entrevista con nuestro Director de Asuntos Corporativos

21 Nuestro equipo directivo

23 Nuestra presencia

27 Resumen financiero y de sostenibilidad

30 Emisión del bono verde

31 Cadena de valor

01.

NUESTRO MARCO ESTRATÉGICO

33 Negocio

34 Sostenibilidad

02.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

41 Construimos un portafolio para cada ocasión

54 Impulsamos una transformación digital integral

73 Garantizamos la sostenibilidad del negocio

104 Promovemos una cultura de colaboración

03.

APÉNDICE

127 Resumen financiero

128 Análisis y discusión de resultados

133 Gestión integral de riesgos

137 Capitales y compromiso de la compañía

139 Gobierno corporativo

141 Sistema integral ético

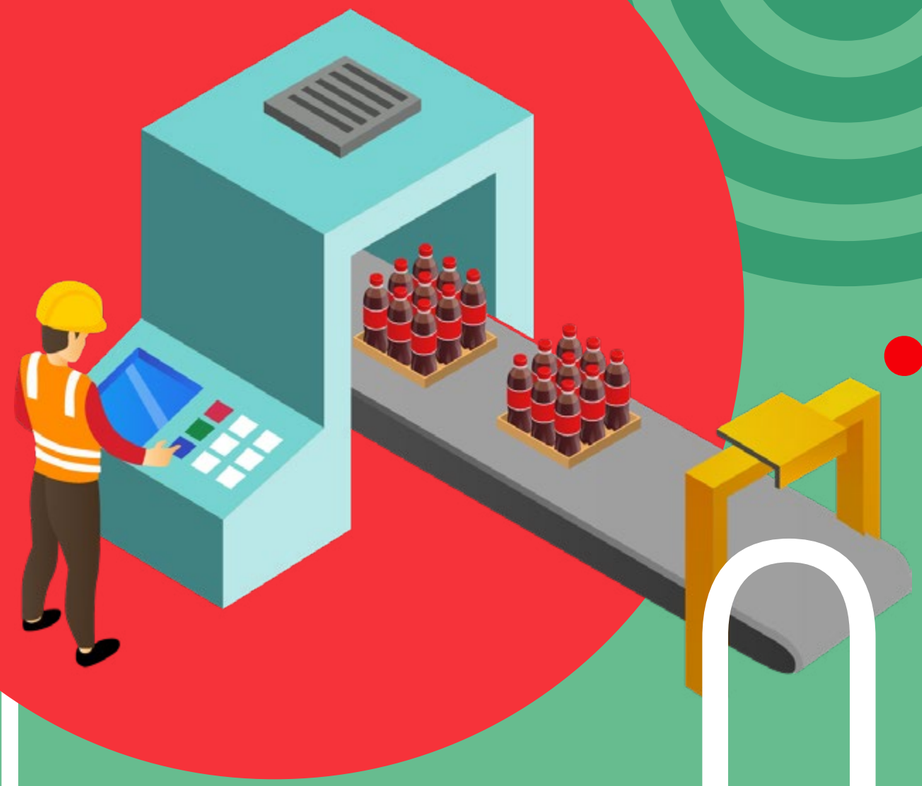
142 Información para analistas y accionistas

143 Acerca de nuestro informe integrado

04.

RESUMEN

- Carta a nuestros grupos de interés
- A la altura de los retos
- Entrevista con nuestro Director de Finanzas
- Entrevista con nuestro Director de Asuntos Corporativos
- Nuestro equipo directivo
- Nuestra presencia
- Resumen financiero y de sostenibilidad
- Emisión del bono verde
- Cadena de valor



01

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y el Director General

A NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

Este año, y pese a la pandemia por COVID-19, logramos sortear los obstáculos y salir más fortalecidos que antes. Nuestro mayor logro del año fue, sobre todo, la capacidad para proteger de inmediato la seguridad y el bienestar de nuestra gente, el activo más importante.

José Antonio Fernández Carbajal
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

John Santa Maria Otazua
DIRECTOR GENERAL

> **“Queremos reconocer el inalterable compromiso de nuestros colaboradores.”**

Queremos reconocer el inalterable compromiso de nuestros colaboradores, quienes se mantuvieron a la altura de los retos para ofrecer un servicio de excelencia a clientes y consumidores, garantizando así la continuidad del negocio y el suministro de los productos, además de acelerar la implementación de nuestras iniciativas de transformación y apoyar a las comunidades en situación vulnerable con donación de bebidas, comunicación de medidas de prevención, distribución de insumos médicos e inclusive, apoyando en la ampliación de la capacidad hospitalaria.

Más allá de continuar operando, mantuvimos una ejecución ejemplar, ganando participación de mercado a nivel total industria en todos nuestros mercados clave. Aseguramos la liquidez cuidando el flujo de caja, lo cual nos permitió no sólo continuar invirtiendo el capital en proyectos clave de una forma disciplinada, sino incrementar el pago de dividendos a nuestros accionistas. También incursionamos nuevamente en los mercados de deuda internacionales para fortalecer nuestra sólida posición financiera y colocamos nuestro primer bono verde —la emisión más grande para una compañía latinoamericana y el primero en el Sistema Coca-Cola.

Nuestras prioridades

Seguimos avanzando en la estrategia de crecimiento y liderazgo de la compañía, impulsados por nuestro propósito de refrescar al mundo, encontrando siempre la manera más eficiente y sostenible de poner en manos de nuestros consumidores la bebida de su elección, cuándo y dónde la deseen.

Nuestra visión es convertirnos en una plataforma comercial integrada de bebidas, que trabaje de manera totalmente eficiente y en tiempo real para sustentar las cuatro prioridades estratégicas que guían nuestra transformación y crecimiento: construir un portafolio para cada ocasión centrado en el consumidor; lograr una completa transformación digital; garantizar la sostenibilidad del negocio y promover una cultura de colaboración, inclusiva y diversa.

Alineados con estas prioridades, estamos consolidando nuestro liderazgo en la industria desarrollando un portafolio total de bebidas para satisfacer los siempre cambiantes gustos y estilos de vida de nuestros consumidores. La asequibilidad, y el cada vez más amplio portafolio de bebidas bajas en azúcar o sin azúcar, continuaron siendo un importante motor de crecimiento del portafolio de bebidas carbonatadas. Y con el lanzamiento de la botella universal, ampliamos exitosamente la plataforma de envases retornables —anteriormente sólo para refrescos de cola— expandiéndolo ahora al portafolio de refrescos de sabor e incluso a bebidas no carbonatadas. También capturamos participación de mercado en categorías emergentes de bebidas —isotónicas, nutritivas y energéticas—, además de con-

tinuar explorando nuevas categorías. Un ejemplo es la reciente incursión del Sistema Coca-Cola en el espacio de bebidas alcohólicas listas para beber en Latinoamérica, con el exitoso lanzamiento de Topo Chico Hard Seltzer.

Para alcanzar nuestra visión de convertirnos en una plataforma interconectada totalmente digital, estamos impulsando la transformación digital en todas las funciones: desde la recepción de pedidos omnicanal y mayores capacidades de atención al cliente, hasta nuevos modelos logísticos y de distribución, y procesos automatizados para finanzas y recursos humanos. Esta transformación continúa avanzando a una velocidad impresionante. Para darles una idea, nuestra plataforma para la toma de pedidos habilitada por un chatbot creció a 270,000 clientes activos en un año y recibimos cerca de 15,000 pedidos al día. Y esto seguirá creciendo.

Además, y de forma muy importante, estamos garantizando la sostenibilidad del negocio. Gracias a estos esfuerzos, logramos nuestras metas de sostenibilidad para 2020. Mejoramos la razón en el uso de agua a un promedio de 1.49 litros por litro de bebida producida, un referente en la industria. Incrementamos el uso de materiales reciclados en los envases de PET a 29%, superando la meta de 25% para 2020. Abastecimos nuestras plantas de manufactura con un sorprendente 80% de energía limpia, casi nueve veces más que en 2014. Recolectamos más del 50% de las botellas que colocamos en nuestros mercados clave, con lo que estamos bien posicionados para alcanzar el compromiso de recolectar el 100% para 2030. Aún más, nos convertimos en la primera compañía mexicana, y la tercera en Latinoamérica, en conseguir la validación oficial para nuestros objetivos de reducción de emisiones, de acuerdo con la iniciativa Science Based Targets, lo cual refleja nuestro compromiso con una economía baja en carbono. Además, nuestro desempeño en sostenibilidad durante 2020 nos permitió estar entre el 15% de las compañías públicas incluidas en el Anuario de Sostenibilidad 2021 de S&P Global.

“Incrementamos el uso de materiales reciclados en los envases de PET a 29%.”

Sustentados en nuestro ADN KOF, estamos construyendo una cultura enfocada en nuestros clientes y consumidores, basada en la excelencia operativa, la toma de decisiones ágiles, una mentalidad de dueños y colocando siempre a la gente primero, con enfoque en la inclusión y la diversidad. Como prueba, éste es el tercer año consecutivo que Coca-Cola FEMSA forma parte del Índice de Equidad de Género de Bloomberg. Impulsados por estos valores fundamentales, hemos cambiado nuestra manera de trabajar y fortalecer conductas para surgir como una compañía más fuerte y ágil, con la capacidad de lograr nuestro propósito y visión.

80%

de la energía de nuestras plantas de manufactura provienen de fuentes de energía limpia

Ps. +43 MIL MILLONES
en posición de caja

Nuestro desempeño

La resiliencia del negocio, aunada a estrategias de mercado proactivas y a nuestros planes de mitigación, nos permitieron lograr resultados mejores a lo esperado en un entorno de retos sin precedentes. Durante el año, nuestro volumen total de ventas bajó 2.5% a 3,284 millones de cajas unidad. Los ingresos totales se redujeron 5.6% a Ps.183,615 millones; la utilidad de operación bajó 0.7% a Ps.25,243 millones. El flujo operativo creció 0.5% a Ps.37,345 millones, mientras que nuestro margen de flujo operativo creció a 20.3%. La utilidad neta atribuible a la participación controladora registró Ps.10,307 millones para alcanzar una utilidad por acción de Ps.0.61 y por unidad de Ps.4.91 (Ps.49.06 por ADS). Un punto importante es que nuestra razón de deuda neta a EBITDA cerró el año en 1.1 veces, mientras que nuestra posición de caja superó los Ps.43 mil millones, confirmando la solidez de nuestro balance general.

Viendo hacia el futuro, una de nuestras mayores fortalezas es la sólida relación con The Coca-Cola Company. Al trabajar conjuntamente, no sólo pudimos reaccionar con rapidez y energía a la pandemia, sino que nos mantuvimos enfocados en impulsar al sistema y a nuestra compañía.

Pese al escenario de un entorno complejo y dinámico, nos anima nuestra resiliencia, las positivas tendencias operativas y la invariable devoción de nuestra gente ante la adversidad. Guiados por el propósito común de refrescar al mundo a toda hora, en todo lugar, estamos dando los pasos correctos para resurgir como una compañía más fuerte, creando importantes vías de crecimiento y generación de valor para los próximos años.

En nombre de nuestros empleados, les agradecemos su constante confianza en nuestra capacidad de crear valor económico y de generar bienestar social y ambiental en colaboración con todos ustedes.

COVID-19

A LA ALTURA DE LOS RETOS

Enfocamos nuestras acciones en cinco areas clave para asegurar la continuidad de nuestro negocio.

Pese a la situación impredecible derivada de la pandemia COVID-19, sorteamos este periodo tan incierto y complejo aportando lo mejor de nosotros y de nuestra humanidad colectiva.

Ofrecemos nuestras más sinceras condolencias a todas las personas que perdieron a un ser querido; en especial, queremos hacer un alto para recordar a nuestros compañeros que lamentablemente perdieron la batalla contra la enfermedad.

También queremos expresar nuestro profundo reconocimiento y gratitud a todos los trabajadores de la salud —médicos y enfermeras de urgencias y emergencias, y todas aquellas personas que han cumplido una función esencial en la primera línea de atención a la pandemia. Gracias a ellos hemos logrado mantener cierto sentido de normalidad en medio de tiempos tan agitados.

Sin duda, esta pandemia nos ha cambiado mucho. No obstante, hoy que reflexionamos sobre estos meses tan complicados, ya podemos vislumbrar la luz. No es momento de bajar la guardia, debemos continuar analizando con paciencia qué es lo mejor para nuestra sociedad.

En Coca-Cola FEMSA hemos superado crisis en el pasado, demostrando nuestra capacidad de adaptarnos con éxito a entornos dinámicos y capitalizarlos, para surgir como una compañía más fortalecida.

En 2020, actuamos con agilidad para desarrollar un marco de gestión integral que nos permitiera guiar nuestras acciones de prevención y control de COVID-19 y los planes para el regreso al trabajo, protegiendo nuestros resultados de corto plazo y avanzando hacia nuestras metas de largo plazo. Como parte de este marco, enfocamos nuestras acciones en cinco áreas clave para asegurar la continuidad del negocio:

01 COLABORADORES

Protegimos la salud y el bienestar de toda nuestra fuerza laboral.

02 CLIENTES

Continuamos atendiéndolos de la mejor manera posible.

04 COMUNIDADES

Brindamos apoyo cercano a nuestras comunidades mediante iniciativas sociales claras.

03 CONSUMIDORES

Ofrecimos la bebida de su elección a toda hora y en cualquier lugar.

05 FLUJO DE CAJA

Fortalecimos proactivamente nuestro balance y protegimos nuestro flujo de caja.

“Contribuimos a ampliar la capacidad hospitalaria.”

DONACIÓN DE BEBIDAS

+3.8 MILLONES

litros de bebidas donados

INSUMOS MÉDICOS

DONAMOS

26 MIL
pruebas de detección

680 MIL
cubrebocas y batas

“Pusimos a la disposición los camiones y espacios publicitarios para difundir medidas preventivas.”

DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

1.9 MILLONES

insumos médicos entregados

Entrevista a nuestro Director de Finanzas

Constantino Spas, nuestro CFO, reflexiona acerca de la capacidad de la compañía para superar un entorno de retos excepcionales y surgir aún más fuerte. Comenta la resiliencia de nuestro negocio, los importantes avances en sus cinco prioridades principales, los pasos para fortalecer nuestro balance, el primer bono verde en el Sistema Coca-Cola, nuestro programa de eficiencia Fuel for Growth, la estrategia de refinanciamiento de deuda y una disciplinada asignación de capital.

Constantino Spas
Director de Finanzas

Constantino, ¿cuáles fueron los avances que lograron tú y tu equipo en tus cinco prioridades principales durante el año?

Logramos superar un entorno de retos excepcionales y surgir como una compañía aún más fuerte. Ante este entorno, registramos grandes avances en las cinco prioridades más importantes que nos planteamos cuando inicié mi gestión como CFO, hace un par de años.

1. Mantener bases financieras sólidas para mejorar nuestro rendimiento sobre capital invertido (ROIC) – Alineados con nuestro marco de gestión integral, actuamos con rapidez y eficiencia para fortalecer nuestra posición de caja, proteger nuestro flujo de efectivo y liquidez, replantearnos las prioridades en cuanto a la asignación de CAPEX para nuestras operaciones y proponernos la meta agresiva de ahorrar costos y promover eficiencias, además de fortalecer nuestro balance. Esto nos permitió concluir el año con una base financiera muy sólida para mejorar nuestro ROIC año con año.

2. Continuar evolucionando nuestra función financiera para impulsar los ingresos y márgenes, con el fin de maximizar valor para los accionistas – Este año, demostramos ser un verdadero socio de todas nuestras operaciones. Entre otras acciones, las apoyamos al asumir el liderazgo para contener costos y gastos; actuamos con rapidez para aprovechar los mercados internacionales de deuda antes, durante y después de la pandemia, y enfocamos nuestras inversiones de capital (CAPEX) en proyectos prioritarios. De esta manera, logramos asegurar la continuidad operativa y el suministro de productos, ampliar nuestro portafolio de envases retornables y acelerar el despliegue de nuestras iniciativas de transformación —desde la estrategia omnicanal hasta nuestras rutas de entrega a domicilio. Además, incrementamos nuestro dividendo anual, cumpliendo nuestro compromiso de maximizar el valor a nuestros accionistas.

3. Garantizar que continuemos atrayendo y desarrollando nuestra base de talento para apoyar nuestra función financiera– Alineados con nuestro ADN, seguimos atrayendo y desarrollando a nuestra creciente base de talento —a la cual le infundimos las conductas, los atributos y las capacidades necesarias— en las diversas funciones de finanzas de nuestras operaciones. Como parte de la plataforma para el desarrollo de talento, seguimos promoviendo líderes en finanzas en nuestra organización, proporcionándoles valiosas oportunidades de crecimiento profesional.

4. Mantener nuestro enfoque en la transparencia, la divulgación veraz y la comunicación continua con nuestros grupos de interés – Durante el año, redoblamos nuestro compromiso con los mercados financieros, inversionistas y analistas, actuando de manera proactiva para obtener y compartir retroalimentación al mercado, y manteniendo siempre la importante comunicación de dos vías, esencial con nuestros grupos de interés.

5. Por último, en mi papel como CFO, continuamos dando pasos importantes para apoyar a John y a nuestro equipo directivo en nuestro viaje hacia una transformación cultural, reforzando nuestro ADN, con un papel activo en la implementación de nuestro programa de eficiencia Fuel for Growth y en otras iniciativas estratégicas que hemos establecido como equipo.

¿Podrías mencionar cuáles fueron las acciones para proteger el flujo de efectivo y la liquidez de la compañía, y fortalecer el balance ante el entorno de la pandemia?

¡Claro!, dentro de nuestro marco de gestión integral, nos enfocamos en la gestión eficiente de efectivo y en fortalecer nuestro balance. Como ya mencioné, aprovechamos de manera proactiva las condiciones del mercado para refinanciar con éxito nuestra deuda y además obtener créditos de corto plazo que reforzaron nuestra posición de caja y protegieron nuestra liquidez. Al trabajar de la mano con nuestros operadores, nos planteamos metas agresivas de ahorro y nos apresuramos a reevaluar y priorizar el CAPEX, garantizando la inversión en proyectos clave en nuestras operaciones.

Algo importante fue la implementación de nuestras torres de control del efectivo, que nos permitieron mejorar 12% el flujo de efectivo con relación al año anterior, con base en el control de costos y gastos, y tener una gestión disciplinada del capital de trabajo. Estas torres o centros neurálgicos emplean un proceso iterativo para actualizar periódicamente nuestras proyecciones e informarnos claramente cuáles serán las necesidades financieras de cada una de nuestras operaciones durante un periodo de 13 semanas. Para el año próximo, buscaremos convertir nuestra contención de costos y gastos en reducción, e implementar nuestro programa de presupuesto base cero.

Tomando en cuenta estas acciones, ¿cuáles serían tus reflexiones sobre el desempeño general de la compañía durante el año?

2020 subrayó la solidez y resiliencia de nuestra compañía. La robustez de nuestro negocio, aunada a nuestro acelerado despliegue de estrategias de mercado y planes para resurgir más fuertes, nos permitieron superar un entorno de retos extraordinarios y alcanzar resultados financieros mejores de lo esperado; sobre todo, continuamos avanzando hacia nuestras metas estratégicas de largo plazo. Dimos pasos enormes hacia nuestra transformación digital para garantizar la sostenibilidad del negocio, fomentamos la colaboración en nuestra organización y fortalecimos nuestro portafolio, siempre enfocado en el cliente.

Un punto relevante es que, gracias a nuestro diverso portafolio de asequibilidad y nuestra rigurosa ejecución en el punto de venta, ampliamos nuestra participación de mercado en todo el segmento de bebidas no alcohólicas listas para beber en todos nuestros territorios clave. Este crecimiento refleja nuestro enfoque estratégico de largo plazo: ganar en tiempos difíciles y posicionar nuestro negocio para que surja aún más fuerte al momento de la recuperación.

Nuestra razón de deuda neta a EBITDA cerró el año en 1.1 veces, con una posición de caja de más de Ps. 43 mil millones, lo que subraya la solidez de nuestro balance y nuestra posición de liquidez para el futuro.

¿Podrías extenderte un poco más sobre la exitosa colocación del bono verde en los mercados de deuda internacionales?

De acuerdo con nuestra disciplina financiera y compromiso con la sostenibilidad, colocamos nuestro primer bono verde en los mercados de deuda internacionales el 1 de septiembre de 2020. Esta exitosa colocación por US$705 millones, con una tasa referenciada al bono del Tesoro de Estados Unidos + 120 puntos base y un cupón de 1.85%, tiene vencimiento en 2032.

Esta colocación de un bono verde —la más grande para una compañía latinoamericana— contó con una amplia participación de inversionistas de grado de inversión, confirmando el sólido perfil crediticio de Coca-Cola FEMSA y su retadora agenda de sostenibilidad. Esperamos que este bono nos permita alcanzar nuestras metas ambientales en temas como acción por el clima, gestión del agua y economía circular, además de servir de incentivo para impulsar de una forma aún más ambiciosa nuestra agenda de sostenibilidad.

Durante el año, la compañía actuó de manera proactiva para refinanciar su deuda. ¿Podrías comentarnos cuáles son la estrategia y los planes para futuros refinanciamientos de deuda?

Congruentes con nuestra disciplina financiera, concluimos nuestras estrategias para la gestión de pasivos antes de que COVID-19 se convirtiera en una pandemia global, lo que demuestra nuestro perfil conservador y un enfoque prudente ante la deuda, al margen de las circunstancias. En los meses de enero y febrero, aprovechamos las condiciones favorables del mercado para refinanciar nuestra deuda en los mercados de dólares y pesos mexicanos, colocando deuda por un monto total de US$1,500 millones.

Estas operaciones nos proporcionaron un perfil de vencimiento de deuda muy manejable. Específicamente, ampliamos el plazo promedio de nuestra deuda, de siete a aproximadamente nueve años, además de reducir la tasa de interés promedio. Asimismo, mantuvimos nuestra política de tener un máximo de cero exposición a deuda neta en dólares.

Hoy contamos con un perfil de deuda conveniente y conservador, ya que más de 80% de nuestra deuda tiene vencimiento más allá de 2025.

Nuestro programa de eficiencia Fuel for Growth, que desplegamos en 2019, nos ha permitido no sólo hacer frente a la pandemia sino surgir de ella como una organización más ágil, totalmente enfocada en nuestros clientes.

¿Podrías comentarnos la situación actual del programa de eficiencia Fuel for Growth? ¿Cuáles son los ahorros?

Nuestro programa de eficiencia Fuel for Growth, que desplegamos en 2019, nos ha permitido no sólo hacer frente a la pandemia sino surgir de ella como una organización más ágil, totalmente enfocada en nuestros clientes.

Además de permitirnos un ahorro de más de US$416 millones durante el año, este programa multianual se enfoca en una serie de ambiciosas iniciativas de productividad y eficiencia, diseñadas para fortalecer a nuestra organización mediante nuevas maneras de trabajar, eliminando redundancias y apalancando nuestros facilitadores digitales para reducir nuestra base de costos, además de generar fondos para apoyar nuestras iniciativas estratégicas y reinvertir en nuestro negocio para continuar impulsando nuestro crecimiento.

Entre otras iniciativas, para el año próximo buscamos implementar nuestro programa de presupuesto base cero, lo cual nos permitirá definir presupuestos más flexibles, operaciones más enfocadas, reducir costos y tener una ejecución más disciplinada.

Por último, ¿podrías describir brevemente cuál es la visión de Coca-Cola FEMSA a futuro respecto a la asignación de capital, especialmente con relación a fusiones y adquisiciones?

En este momento, tenemos una excelente posición financiera y operativa para aprovechar selectivamente las ventajas de alguna oportunidad inorgánica de negocio que pudiera surgir. Podríamos apoyarnos no sólo en nuestro sólido balance sino en nuestras sobresalientes capacidades operativas para integrar y aprovechar las sinergias de una nueva adquisición.

De esta manera, continuaremos apalancándonos en nuestro enfoque disciplinado en la asignación de capital, al evaluar oportunidades inorgánicas de crecimiento desde una perspectiva estratégica y de valor. Entre nuestros criterios, tal como vimos con los ejemplos de nuestras adquisiciones recientes, buscamos tener una valuación correcta, que incluya sinergias claramente identificables; que den escala a nuestro negocio y proporcionen liquidez a nuestros accionistas; diversificando nuestras operaciones en cuanto a geografías y monedas; y amplíen nuestro portafolio con categorías de bebidas que tengan un futuro prometedor.

Entrevista a nuestro Director de Asuntos Corporativos

José Ramón Martínez, Director de Asuntos Corporativos, nos habla sobre la actualización de la estrategia de sostenibilidad, así como sobre los principales logros en gestión ambiental y en el fortalecimiento de comunidades locales.

José Ramón Martínez

Director de Asuntos Corporativos

¿Cuáles considerarías los principales logros en sostenibilidad de Coca-Cola FEMSA durante 2020?

2020 fue un año de grandes retos en el contexto social y empresarial, derivados de una de las pandemias más severas en la historia moderna de la humanidad. Conscientes de ello, en Coca-Cola FEMSA empatizamos con las familias de quienes sufrieron y lamentablemente perdieron la batalla contra COVID-19.

Debido a la relevancia de nuestro papel para mantener la economía en movimiento, y rehidratar y alimentar a las comunidades a quienes tenemos el privilegio de servir, fuimos considerados como actividad esencial, una clasificación que no tomamos a la ligera. Impulsados por nuestro propósito de refrescar al mundo, continuamos operando, tomando en cuenta todas las medidas de seguridad para proteger a nuestra fuerza laboral, siempre comprometidos con encontrar la manera más eficiente y sostenible de poner en manos de los consumidores la bebida de su preferencia, a toda hora, en cualquier lugar.

En este entorno de negocios, nos seguimos enfocando en la estrategia de sostenibilidad. Concluimos nuestro Marco de Sostenibilidad 2020 y el año resultó ser una historia de éxito de metas alcanzadas; de nuevas ambiciones para los próximos años bajo un marco actualizado; y de logros importantes. Algo muy relevante fue haber logrado ser la primera compañía mexicana que recibió la aprobación oficial de la Science Based Targets initiative (SBTi) para nuestros objetivos de reducir nuestras emisiones para 2030, en línea con lo necesario para evitar el aumento de la temperatura global a menos de 2º C por arriba de los niveles preindustriales. También colocamos en el mercado el primer bono verde del Sistema Coca-Cola, la emisión más grande de una empresa latinoamericana.

¿Cómo describirías la creciente integración de la sostenibilidad, y su marco, a las prioridades de negocio de la compañía?

En 2020, logramos un hito al cumplir con las metas para 2020 y darle continuidad a nuestra estrategia. Llevamos a cabo un análisis de materialidad para garantizar que las prioridades de sostenibilidad estén alineadas con las expectativas de los grupos de interés y las necesidades del negocio durante los próximos años. Mediante este análisis, desarrollamos un nuevo grupo de prioridades.

- Comprender el papel de Coca-Cola FEMSA como parte de toda una cadena de valor.
- Posicionar la cadena de valor de Coca-Cola FEMSA dentro de una sociedad cuyas expectativas deben cumplirse.
- Comprender el papel que desempeñan, tanto la compañía como la sociedad, para respetar los límites ambientales.

Como resultado de este proceso, identificamos 45 temas materiales que determinan las líneas de acción específicas en la cadena de valor de Coca-Cola FEMSA para garantizar la sostenibilidad de nuestro negocio, grupos de interés y comunidades donde operamos.

También mantuvimos los tres ejes que nos han guiado desde la creación de nuestra primera estrategia de sostenibilidad en 2013 —Nuestra Gente, Nuestro Planeta y Nuestra Comunidad. Hoy los hemos fortalecido con un nuevo enfoque en la cadena de valor, orientado a las expectativas de la sociedad, el compromiso con los grupos de interés y los esfuerzos constantes de cuidar el medio ambiente, a la vez de crear valor económico y social en colaboración con nuestros grupos de interés.

¿Cuál crees que es el papel de Coca-Cola FEMSA frente al cambio climático?

En primer lugar, reconocemos que el cambio climático es una amenaza real e inminente a la manera como estamos acostumbrados a vivir. Conscientes de ello, estamos convencidos de que es necesario realizar un esfuerzo con bases científicas, que involucre a diversos grupos de interés, para que la humanidad pueda resolver esta amenaza urgente y, en Coca-Cola FEMSA, tenemos el compromiso de cumplir con nuestra parte.

Hablando de compromisos, rebasamos nuestra meta para 2020 de abastecer 85% de las necesidades energéticas de nuestras operaciones de manufactura en México con energías limpias; de hecho, en diciembre de 2020 logramos satisfacer 96% de estos requerimientos con fuentes de energía limpias. Adicionalmente, y alineados con la meta de limitar el calentamiento global a menos de 2° C por encima de niveles preindustriales, hemos aumentado nuestra ambición de reducir las emisiones en nuestra cadena de valor, además de otros compromisos acordes con la Estrategia para el Cambio Climático de Coca-Cola FEMSA. Específicamente, ahora nuestros compromisos para 2030, con línea base en 2015, son:

- Reducir 50% las emisiones absolutas de gases de efecto invernadero de operaciones propias (alcances 1 y 2).
- Reducir 20% las emisiones absolutas de gases de efecto invernadero de nuestra cadena de valor (incluyendo la adquisición de bienes y servicios, así como el transporte y la distribución).
- Abastecer nuestras operaciones con 100% de energía eléctrica renovable.

Es importante mencionar que, cuando hablamos de “emisiones absolutas”, estamos desvinculando la dimensión de la empresa de las emisiones de gases de efecto invernadero; esto significa que, al margen del tamaño que tenga la compañía en 2030, nuestras emisiones serán menos intensivas que en 2015.

¿Cuál es el enfoque estratégico de Coca-Cola FEMSA en la gestión del recurso hídrico?

Tenemos el compromiso de utilizar este recurso natural en nuestras operaciones de manera eficiente, y de regresarle al medio ambiente y a las comunidades la misma cantidad de agua que utilizamos para producir nuestras bebidas, además de protegerla, no sólo para nuestro uso sino también para que las comunidades la disfruten ahora y en el futuro. De 2010 a 2020, hemos mejorado significativamente nuestra relación de uso de agua en 24%, para lograr 1.49 litros de agua por litro de bebida producida, alcanzando la meta para 2020. Además, actualmente regresamos al medio ambiente más de 100% del agua que empleamos para producir nuestras bebidas en Brasil, Colombia, México, Centroamérica y Argentina.

De acuerdo con nuestro compromiso con la conservación del agua, y en colaboración con Fundación FEMSA, llevamos a cabo proyectos para mejorar la calidad de vida de las comunidades, al ayudar a proporcionarles agua segura, mejor saneamiento y educación en higiene. También trabajamos para fortalecer los fondos de agua y conservar las cuencas hídricas mediante iniciativas sostenibles, en alianza con diversos grupos de interés.

Este año, para continuar con los esfuerzos de conservación, lanzamos en México el Fondo de Agua Cauce Bajío, conjuntamente con la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, que está integrada por Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo para el Medioambiente Mundial, The Nature Conservancy y la Iniciativa Internacional de Protección del Clima.

¿Cuál es el enfoque estratégico de Coca-Cola FEMSA respecto a la gestión adecuada de residuos?

Estamos convencidos de que la mejor manera de enfrentar este reto es mediante un enfoque colaborativo entre diversos grupos de interés, con base en un mercado orientado a la economía circular, que exige que cada una de las partes se responsabilice por su propia generación de residuos. De acuerdo con este enfoque, estamos haciendo todo lo posible por ser parte de la solución.

Al tener el compromiso de largo plazo de enfrentar colectivamente el reto de la gestión de residuos, y alineados con el compromiso de The Coca-Cola Company de lograr Un Mundo sin Residuos, podemos decir con orgullo que, en los principales mercados donde operamos, la recolección y el reciclaje alcanzan más de 50% en botellas de PET, lo que nos ubica en la dirección correcta hacia nuestra meta de recolectar 100% de las botellas de PET que colocamos en el mercado para 2030.

Sabemos que esta tarea representa un reto, pero confiamos en que, con el apoyo y la corresponsabilidad de todos los actores de la cadena de valor, lograremos nuestra meta. Y, lo más importante, hemos emprendido este esfuerzo concertado junto con iniciativas actuales de aligerar el peso de los empaques, optimizar el uso de PET e incorporar material reciclado en nuestras botellas.

En 2020, utilizamos un promedio de 29% de material reciclado en nuestras botellas de PET, superando nuestra meta de 25% para 2020; esperamos ampliarla para incluir 50% de materiales reciclados en los empaques de PET para 2030. También avanzamos en el programa de Zero Waste, ya que dos terceras partes de nuestras 49 plantas embotelladoras han logrado esta certificación.

¿Cómo enfocó Coca-Cola FEMSA el desarrollo comunitario, particularmente ante la pandemia de COVID-19?

En retrospectiva, este aspecto de nuestra estrategia de sostenibilidad exigió la mayor resiliencia e innovación. En lugar de llevar a cabo las iniciativas de participación y desarrollo comunitario que habíamos planeado para este año, priorizamos la seguridad y el bienestar de nuestros colaboradores, clientes, consumidores y comunidades, además de fortalecer nuestro balance y flujo de efectivo de acuerdo con el marco de gestión integral que implementamos aceleradamente al inicio de la pandemia.

Como compañía de bebidas líder, hemos compartido nuestros recursos para seguir construyendo sobre las acciones ya realizadas en las comunidades donde operamos. Durante la emergencia sanitaria, en solidaridad con las comunidades, y para apoyar a los profesionales de la salud, nuestra compañía participó en la donación de más de 3.8 millones de litros de bebidas a centros médicos y comunidades vulnerables; también apoyamos en la comunicación de medidas preventivas, la ampliación de capacidad hospitalaria y la distribución de 1.9 millones de insumos médicos.

Al priorizar la salud y seguridad de nuestros colaboradores y enfocarnos en las necesidades de clientes, consumidores y comunidades, reforzamos el compromiso de Coca-Cola FEMSA de crear valor económico, además de generar bienestar social y ambiental.

NUESTRO EQUIPO DIRECTIVO

Nuestro experimentado equipo directivo, guiado por nuestro propósito de refrescar el mundo a cualquier hora, en cualquier lugar, nos permite estar a la altura de los retos actuales y surgir de ellos aún más fortalecidos. Juntos, año tras año, aportan valor económico y social, además de generar bienestar ambiental para nuestros grupos de interés.

Sustentados en nuestro ADN KOF, impulsan nuestras fortalezas para dirigir no sólo la transformación y el crecimiento de nuestro negocio, sino para alcanzar nuestras prioridades estratégicas de largo plazo. Así, empoderados con su ejemplo, buscamos consolidar nuestro liderazgo en la industria global de bebidas, aprovechando avenidas clave para el crecimiento y la creación de valor hacia el futuro.

John Santa Maria Otazua
DIRECTOR GENERAL

John Santa Maria ingresó a Coca-Cola FEMSA en 1995 y, a partir de 2014, ocupa su cargo actual. Cuenta con 38 años de experiencia en la industria de bebidas, y ha ocupado diversos cargos de alta dirección en nuestra organización, tales como Director de Operaciones de la División Sudamérica, la División México y en otras áreas funcionales de liderazgo senior como Planeación Estratégica, Desarrollo Comercial, y Fusiones y Adquisiciones. Es integrante de los consejos de administración de Banco Compartamos, de la American School Foundation, Coca-Cola FEMSA y de la Fundación FEMSA. Tiene licenciatura y una maestría en Administración con concentración en Finanzas por la Southern Methodist University.

Constantino Spas Montesinos
DIRECTOR DE FINANZAS

Constantino Spas se integró a Coca-Cola FEMSA en 2018 como Director de Planeación Estratégica y, a partir de 2019, ocupa su cargo actual. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector de alimentos y bebidas en Latinoamérica, con una sólida trayectoria en compañías como Bacardí, Kraft Foods, SAB Miller, Grupo Mavesa y Empresas Polar. Cuenta con licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela, y maestría en Administración por Goizueta Business School, de Emory University, de Atlanta, Georgia.

Karina Awad Pérez
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

Karina Awad ingresó a Coca-Cola FEMSA en 2018 para ocupar su cargo actual. Tiene casi 29 años de experiencia en el área de Recursos Humanos, ya que previamente trabajó como Vicepresidente Senior de Recursos Humanos de Walmart México y Centroamérica, y Vicepresidente de Recursos Humanos de Walmart Chile. Desde el 2021, es socia del International Women Forum en México y ha recibido múltiples reconocimientos tanto en Chile como en México, por su trabajo y su rol en lo que a liderazgo femenino se refiere y también por su aportación e influencia en el ámbito de Recursos Humanos en Latinoamérica. Es licenciada en Psicología por la Universidad Católica de Chile y tiene maestría por la Escuela de Administración Adolfo Ibáñez, de Miami. También tiene una certificación de Coach Ejecutivo por Newfield Co.

Rafael Suárez Olaguíbel
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Rafael Suárez inició su carrera en la industria en 1981 en The Coca-Cola Company. En 1986, ingresó a Coca-Cola FEMSA y fue nombrado a su cargo actual en 2018. Con cerca de 40 años de experiencia en la industria de bebidas, anteriormente ocupó diversos cargos de alta dirección como encargado de nuestras operaciones en Argentina, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Venezuela; Director de Nuevos Negocios en Coca-Cola FEMSA; Director de Operaciones en la división Latin Centro; Director de Planeación y Desarrollo Estratégico de Coca-Cola FEMSA y Director de Operaciones en México. El señor Suárez tiene licenciatura en Economía por el ITESM y maestría en Administración por la EGADE Business School del ITESM.[1]

1. A partir del 1 de enero de 2021, Ignacio Echevarría asumió el cargo de Director Digital y de Tecnologías de la Información, reportando directamente a nuestro CEO, asumiendo las responsabilidades de TI que anteriormente supervisaba Rafael Suárez, quien continuará enfocando su rol en la transformación y el desarrollo comercial.

Rafael Ramos Casas
DIRECTOR DE CADENA DE SUMINISTRO E INGENIERÍA

Después de ingresar a Coca-Cola FEMSA en 1999, Rafael Ramos fue nombrado a su cargo actual en 2018. Cuenta con más de 30 años de experiencia en la industria de bebidas, ya que anteriormente se desempeñó en diversos puestos directivos, incluyendo Director de Manufactura para el Sureste de México, Director de Manufactura y Logística, Director de Cadena de Suministro para México y Centroamérica y Director de Cadena de Suministro de FEMSA Comercio. Rafael Ramos cuenta con una licenciatura en Ingeniería Bioquímica y una maestría en Administración con especialidad en Agronegocios de la EGADE Business School.

José Ramón Martínez Alonso
DIRECTOR DE ASUNTOS CORPORATIVOS

José Ramón Martínez se incorporó a Coca-Cola FEMSA en 2012 y ocupa su cargo actual desde 2016. Tiene 34 años de experiencia en el Sistema Coca-Cola, donde ha ocupado diversos cargos de alta dirección, entre ellos, Director de Operaciones de Brasil, Director de Planeación Estratégica en Sudamérica y Director de Asuntos Corporativos en México y Centroamérica. Es Ingeniero Químico por la Universidad La Salle y cursó estudios de posgrado en Administración de Producción en Georgia Institute of Technology; Planeación Estratégica en la Universidad de Stanford; Finanzas en la Escuela Superior de Administración John E. Anderson de UCLA; y Administración de Empresas en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE).

Fabricio Ponce Garcia
DIRECTOR DE OPERACIONES
División México

Fabricio Ponce ingresó a Coca-Cola FEMSA en 1998 y, en 2019, fue nombrado a su cargo actual. Cuenta con más de 22 años de experiencia en la industria de bebidas, y previamente ocupó diversos cargos de alta dirección general, como Director de Operaciones en Filipinas, Director General en Centroamérica, Argentina y Colombia, y Director de Planeación para Latinoamérica. Antes de unirse a Coca-Cola FEMSA, fungió como Managing Director para Heineken en Brasil y como Consultor Senior en Bain & Company. Cursó la licenciatura en Ingeniería Agrícola y una maestría en Economía en el INCAE Business School de Costa Rica.

Ian M. Craig Garcia
DIRECTOR DE OPERACIONES
División Brasil

Ian Craig se integró a Coca-Cola FEMSA en 2003 y ocupa su cargo actual desde 2016. Cuenta con más de 26 años de experiencia en la industria de bebidas, y anteriormente ocupó otros puestos directivos, incluyendo Director de Operaciones en Argentina, Director de Finanzas y Planeación Estratégica de la División Sudamérica, Director de Finanzas, Planeación y Asuntos Corporativos en la región Mercosur, y Director Corporativo de Finanzas y Tesorería en Coca-Cola FEMSA. Cuenta con una licenciatura en Ingeniería Industrial por el ITESM y una maestría en Administración por la Booth School of Business de la Universidad de Chicago, y maestría en Derecho Comercial Internacional por el ITESM.

Eduardo G. Hernández Peña
DIRECTOR DE OPERACIONES
División Latinoamérica

Ingresó a Coca-Cola FEMSA en 2015 y ocupa su cargo actual desde 2018. Con más de 31 años de experiencia en la industria de bebidas, ocupó previamente diversos cargos directivos, incluyendo Director de Planeación Estratégica y Director de Nuevos Negocios en Coca-Cola FEMSA. Antes de unirse a Coca-cola FEMSA, fungió como director General en Gloria Alimentos y como Director de la división de cerveza en Empresa Polar Venezuela. Eduardo Hernández obtuvo la licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Metropolitana de Caracas, Venezuela, y una maestría en Administración en la Kellogg School of Management de Northwestern University.

NUESTRA **PRESENCIA**

Tenemos el privilegio de atender a más de 265 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.

CARBONATADAS

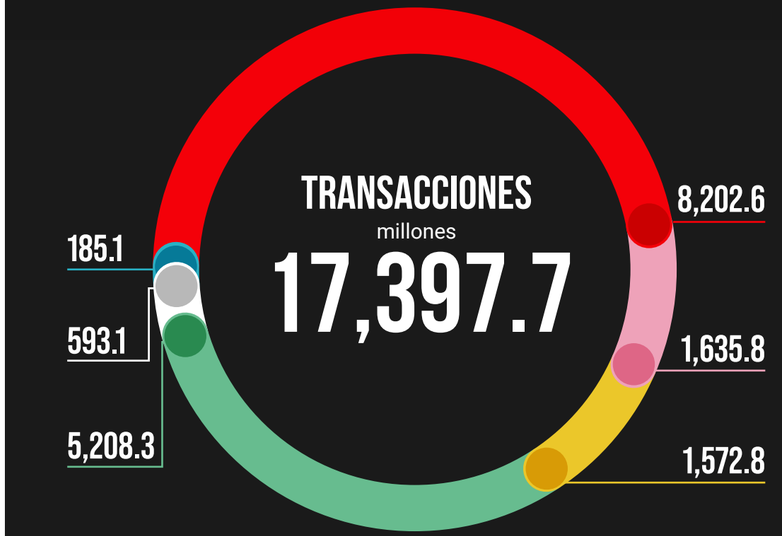
2,611 Volumen | **14,535** Transacciones

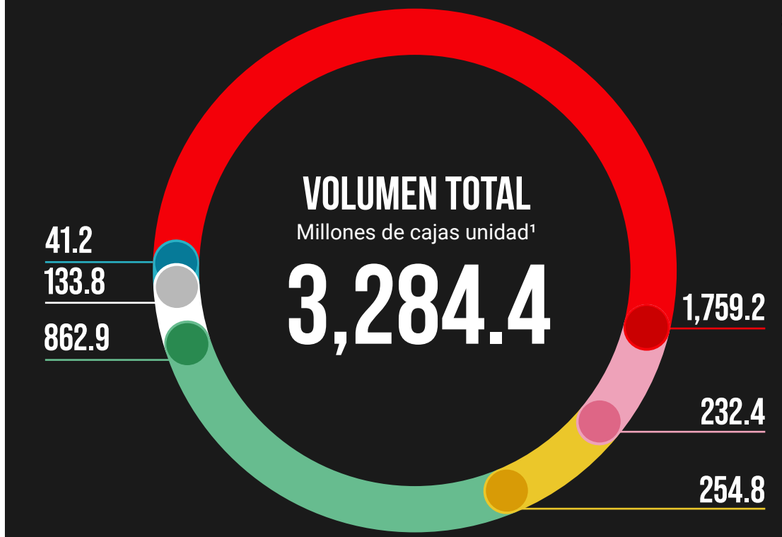
AGUA Y GARRAFÓN

470 Volumen | **1,250** Transacciones

NO CARBONATADAS

203 Volumen | **1,614** Transacciones





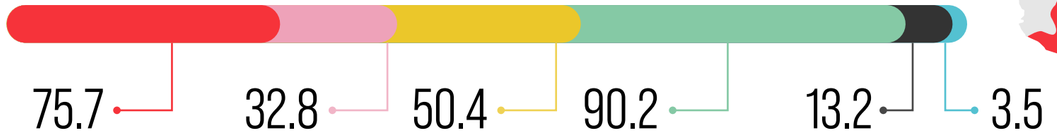
1. Caja unidad es una unidad de medida equivalente a 24 porciones de 8 onzas.

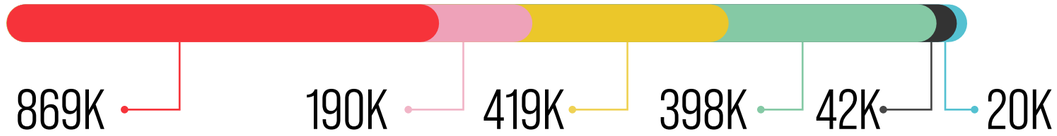
+265
millones
población atendida

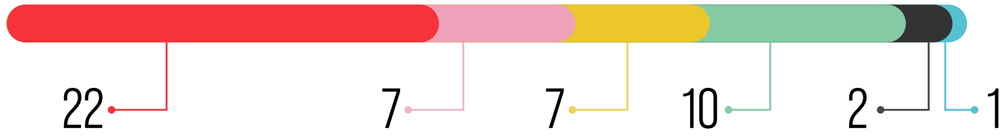
+1.9
millones de
puntos de venta

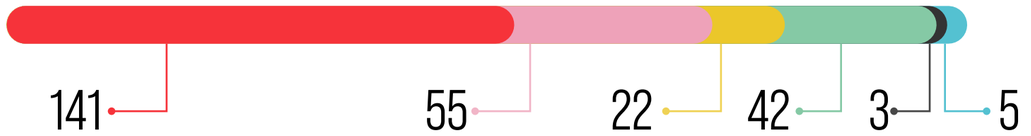
49
plantas

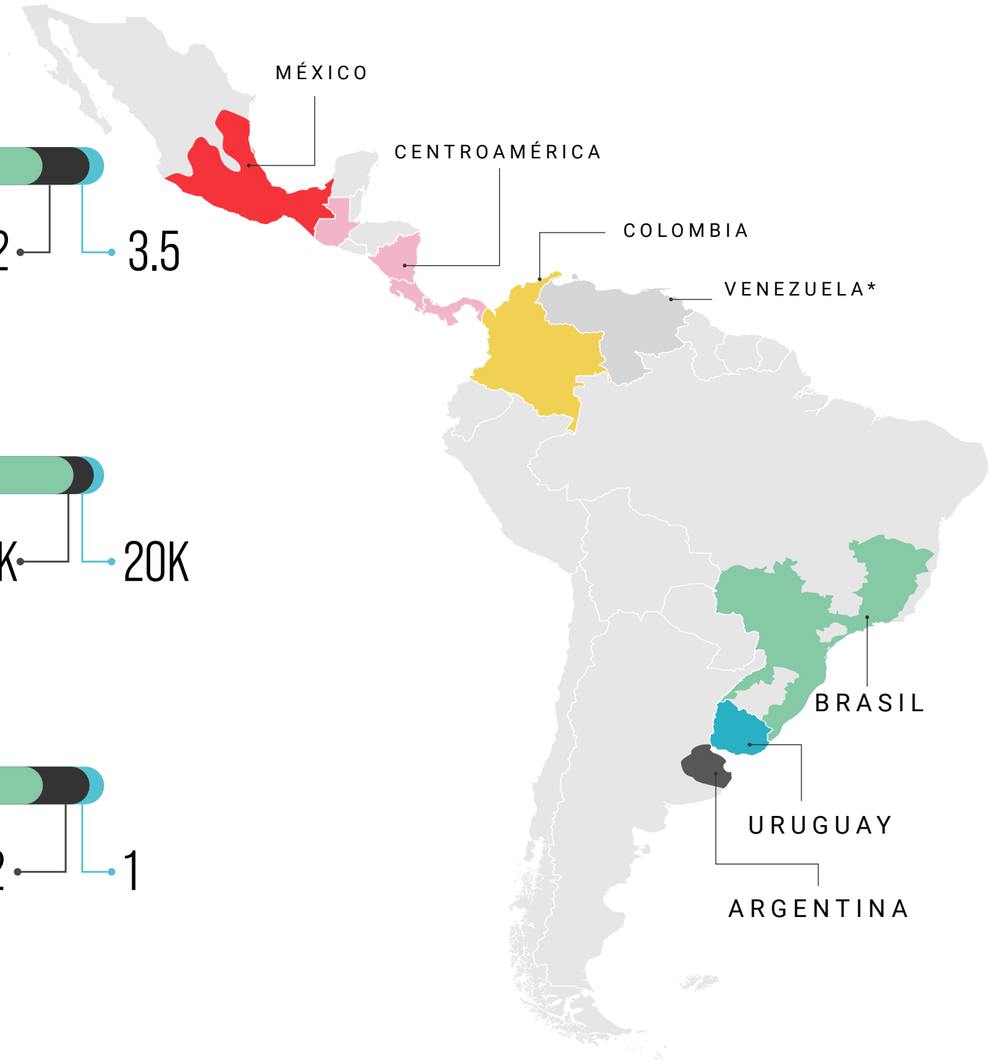
268
centros de
distribución











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

NO RETORNABLE

RETORNABLE

Mezcla de producto por empaque

PERSONAL

Mezcla de producto por tamaño

FAMILIAR

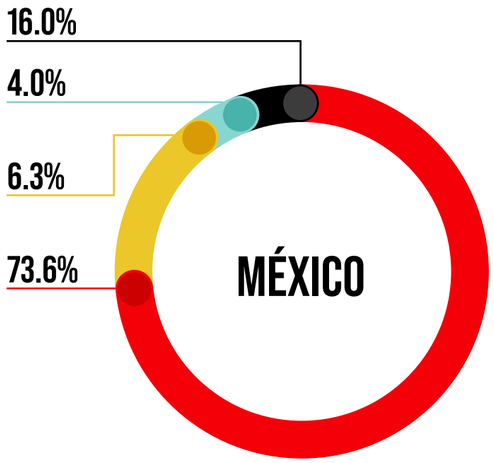
MEZCLA DE PRODUCTO POR CATEGORÍA

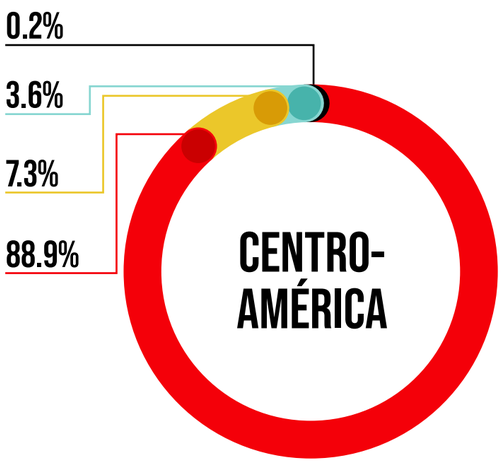
CARBONATADAS

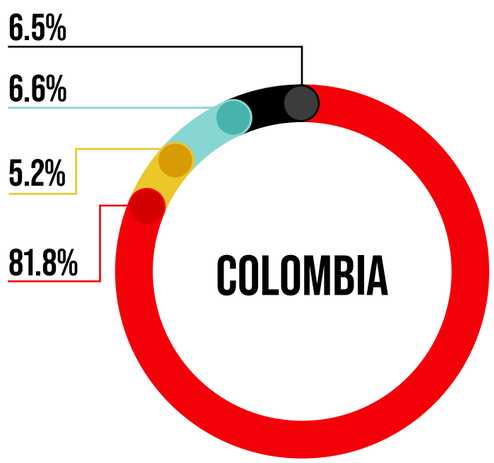
AGUA[1]

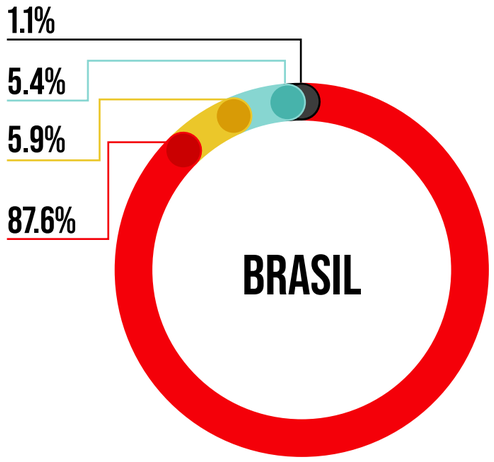
GARRAFÓN[2]

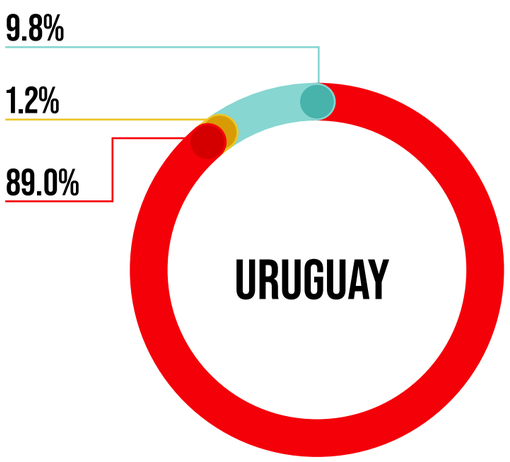
NO CARBONATADAS

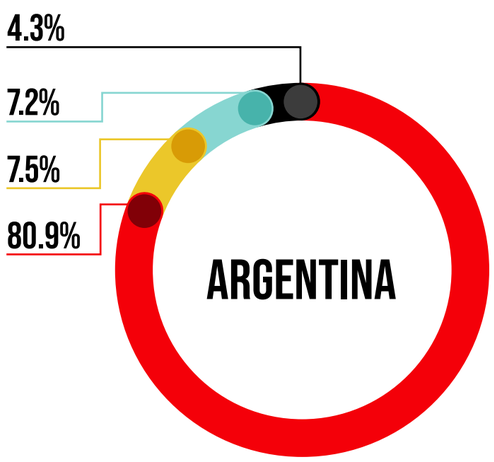












1. Excluye agua embotellada en presentaciones iguales o mayores a 5.0 litros. Incluye agua saborizada.
2. Garrafón – agua embotellada en presentaciones iguales o mayores a 5.0 litros. Incluye agua saborizada

Dado que algunas cifras de este informe anual integrado están redondeadas, es posible que los totales no sean exactamente iguales a la suma de cifras presentadas.

RESUMEN **FINANCIERO**

A pesar de los importantes desafíos que surgieron por la pandemia COVID-19, 2020 fue un año de resiliencia y transformación continua para Coca-Cola FEMSA. No sólo enfrentamos la pandemia con excelencia operativa, sino que también continuamos avanzando agresivamente en todos los frentes estratégicos y digitales.

VOLUMEN DE VENTAS
millones de cajas unidad[1]

INGRESOS TOTALES
Miles de millones de pesos mexicanos

UTILIDAD DE OPERACIÓN
Miles de millones de pesos mexicanos

DIVIDENDOS POR ACCIÓN
Pesos mexicanos

2020 años pasados

1. Caja Unidad es una unidad de medida que equivale a 24 porciones de 8 onzas de bebida terminada.
2. 2017 está representado sin Filipinas.
3. A partir del 31 de diciembre de 2017, Venezuela se reporta como inversión en acciones, es decir, como una operación no consolidada.

	2020 USD[1]	2020 MXN	2019 MXN	% Cambio
Volumen de ventas (millones de cajas unidad)	3,284.4	3,284.4	3,368.9	-2.5%
Ingresos totales	9,231	183,615	194,471	-5.6%
Utilidad de operación	1,269	25,243	25,423	-0.7%
Utilidad neta de la participación controladora[2]	518	10,307	12,101	-14.8%
Activos totales	13,225	263,066	257,839	2.0%
Deuda a largo plazo y documentos por pagar	4,145	82,461	58,492	41.0%
Participación controladora	5,875	116,874	122,934	-4.9%
Inversión en activo fijo	521	10,354	11,465	-9.7%
Valor en libros por acción[3]	0.35	6.95	7.31	-4.9%

Millones de pesos mexicanos y dólares de Estados Unidos al 31 de diciembre de 2020 (excepto la información de volumen de ventas y por acción). Resultados bajo Normas Internacionales de Información Financiera.

1. Las cantidades en pesos mexicanos han sido convertidas a dólares de Estados Unidos utilizando el tipo de cambio publicado por el Consejo de la Reserva Federal de los Estados Unidos el 31 de diciembre de 2020, cuyo tipo de cambio fue de Ps.19.89 por US$1.00.
2. 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.
3. Con base en 16,806.7 millones de acciones ordinarias en circulación al 31 de diciembre de 2020 y 2019.

RESUMEN DE SOSTENIBILIDAD

En Coca-Cola FEMSA estamos convencidos de que para crear valor económico sostenible debemos de generar simultáneamente valor social con todos nuestros grupos de interés.

01 En 2020 distribuimos en las economías donde operamos más de US$7.2 mil millones en pagos a proveedores, salarios y beneficios de nuestros colaboradores, inversiones de capital en activos de largo plazo, dividendos pagados a los accionistas, impuestos pagados a los gobiernos e inversión comunitaria y donaciones.

02
+US$20 MILLONES
invertidos y donados a comunidades e instituciones.

03
+7.2 MILLONES
beneficiarios de nuestras iniciativas de estilos de vida saludable.

04
2.17 MILLONES
horas de voluntariado acumuladas desde 2015.

05
1.49 LITROS
de agua utilizada por cada litro de bebida producido.

06
17,000 MILLONES
de litros de agua ahorrados desde 2015.

07
29%
de PET reciclado en promedio en nuestras botellas plásticas.

08

98%

reciclaje o disposición adecuada de los desechos post-industriales.

09

2/3

de nuestras 49 plantas de manufactura tienen certificación Zero Waste.

10

80%

de nuestra electricidad para manufactura proviene de fuentes limpias.

11

1era

compañía mexicana aprobada por la Science Based Target initiative (SBTi) por nuestras metas de reducción de GEI.

12

US$705 MILLONES

bono verde más grande emitido por una compañía latinoamericana y primero dentro del Sistema Coca-Cola.

13

3.8 MILLONES

de litros de bebida donados a poblaciones vulnerables, profesionales de la salud y trabajadores de primera línea contra la pandemia de COVID-19.

14

ESTAMOS EN EL TOP 15%

de compañías liderando la Agenda de Sostenibilidad de acuerdo con el S&P Sustainability Yearbook 2021.

15

3era

ocasión consecutiva en ser incluidos en el Índice de Equidad de Género de Bloomberg.

HISTORIA DE ÉXITO

EL BONO VERDE MÁS GRANDE EMITIDO POR UNA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA ES DE KOF

Resumen de los términos de la oferta

Emisora	Coca-Cola FEMSA SAB de CV
Formato	Senior Unsecured Green Bond
Ratings	A2 (Moody's) / A- (Fitch)
Tamaño	US$705MM
Colocación	26 agosto 2020
Madurez	1 septiembre 2032
Cupón/ Rendimiento y Spread	1.850% / 1.887% UST10Y+120bps
Precio Emisión	99.604%
Canje Opcional	3-month par call, MWC

Una transacción de muchos "primeros":

- **Primera emisión de KOF de un bono verde**
- **Bono verde más grande emitido a la fecha por un corporativo latinoamericano**
- **Primero del Sistema Coca-Cola**
- **Primer corporativo mexicano en emitir un bono verde**
- **Cupón más bajo para una madurez +10 años obtenido por una emisora latinoamericana**

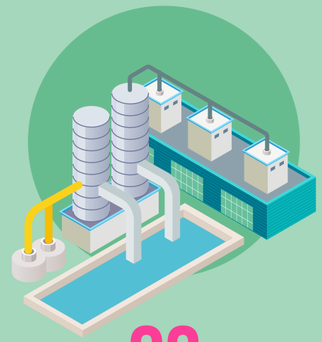
Nuestra estrategia de sostenibilidad y compromisos medioambientales son piedra angular de nuestra forma de hacer negocios. Emitir un bono verde es coherente con el impulso para maximizar el impacto de nuestras iniciativas de cuidado del medio ambiente, lograr nuestros objetivos de sostenibilidad y contribuir también al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

En septiembre de 2020, emitimos con éxito nuestro primer bono verde para financiar la transición hacia operaciones bajas en carbono, fortalecer nuestra resiliencia y minimizar nuestra exposición a los riesgos ambientales, al mismo tiempo que somos conscientes y restauradores del medio ambiente, a través de inversiones y gastos que garantizan la sostenibilidad de nuestro modelo de negocio en tres áreas estratégicas donde podemos generar el impacto ambiental más positivo:

01

Cambio climático

Mitigando sus riesgos y adaptando nuestras operaciones a sus impactos



02

Cuidado del agua

Promoviendo el uso eficiente de los recursos hídricos y la seguridad hídrica de los territorios en los que operamos

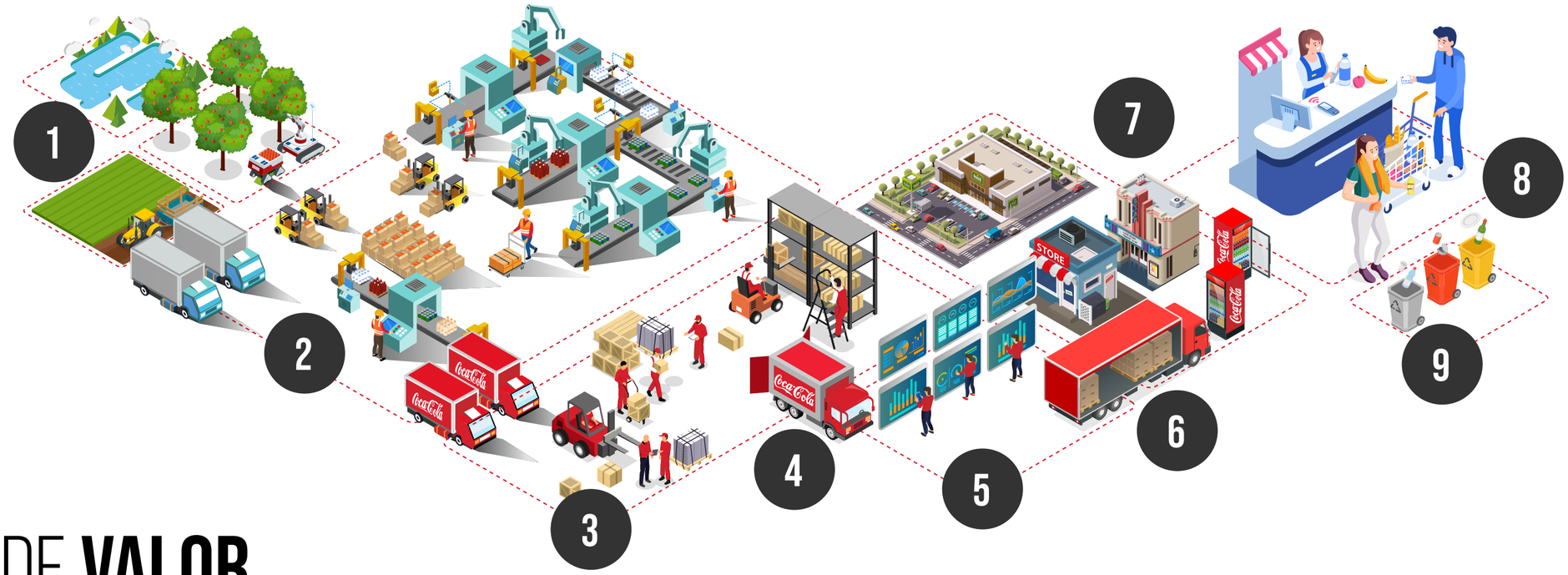
03

Economía circular

Para gestionar el ciclo de vida de las botellas de PET

Para más información, por favor visita:

Nuestro Green Bond Framework
La opinión externa de Sustainalytics
Nuestro Primer Reporte de Bono Verde, disponible en el segundo trimestre de 2021



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 265 millones de personas, ofreciendo un portafolio total que incluye 10 categorías de bebidas con opciones para cada estilo de vida.

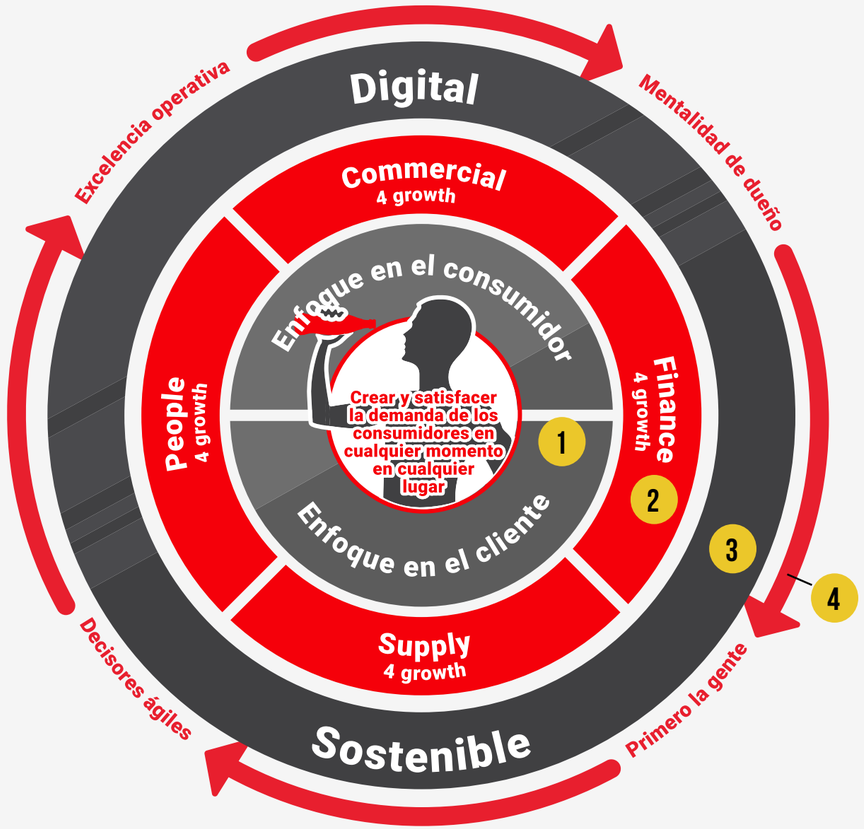
9. Reciclaje
Invitamos y ayudamos a nuestros consumidores a desechar adecuadamente y reciclar los empaques de nuestras bebidas.

NUESTRO MARCO ESTRATÉGICO

- Negocio
- Sostenibilidad
  - Matriz de materialidad
  - Marco de sostenibilidad
  - Metas 2020
  - Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU

02

MARCO ESTRATÉGICO DE NEGOCIO



1 UNA VISIÓN

Debemos tener un enfoque obsesivo en nuestros consumidores.

Tenemos que maximizar el valor para nuestros clientes.

2 UNA PLATFORMA

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.

3 UN FUTURO

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

Debemos asegurarnos de contar con una licencia social para operar.

4 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

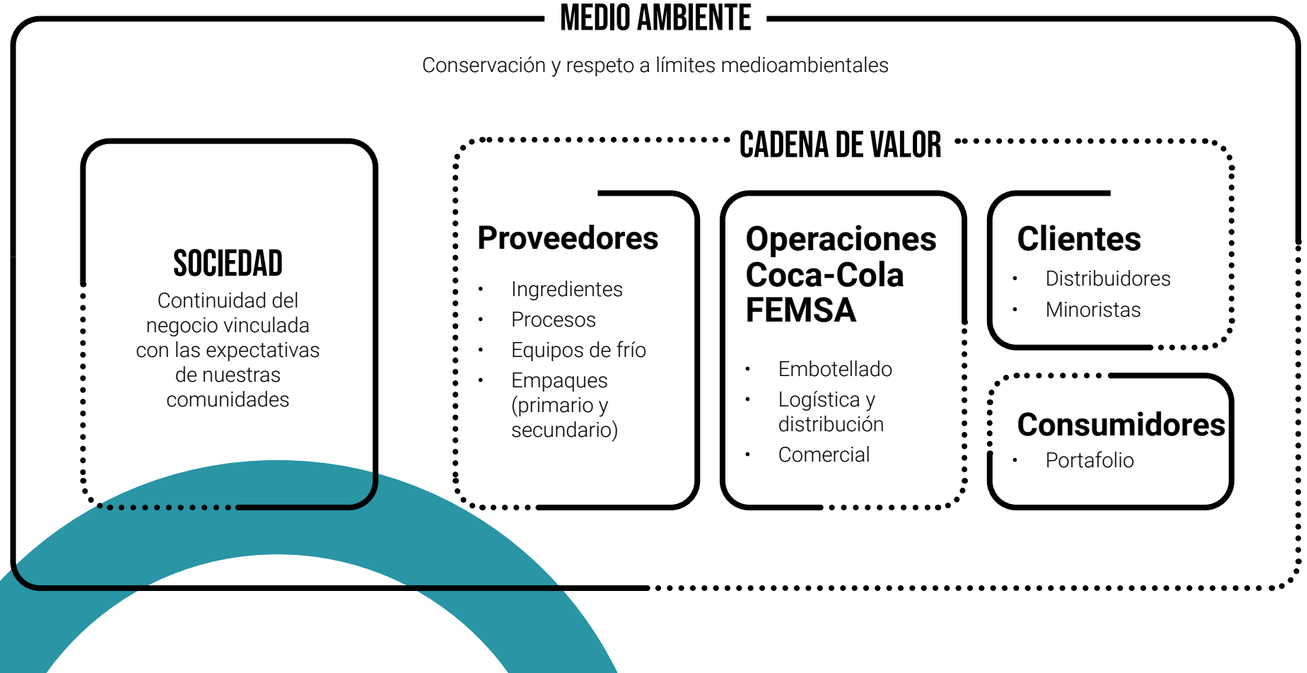
MATRIZ DE MATERIALIDAD

Al haber alcanzado las metas clave de sostenibilidad en 2020, llevamos a cabo un estudio integral de materialidad para garantizar que nuestras prioridades estén alineadas con las expectativas de nuestros grupos de interés, y también para conocer cuáles serán las necesidades del negocio en los años próximos. Por medio de este análisis, desarrollamos y actualizamos nuestras prioridades para:

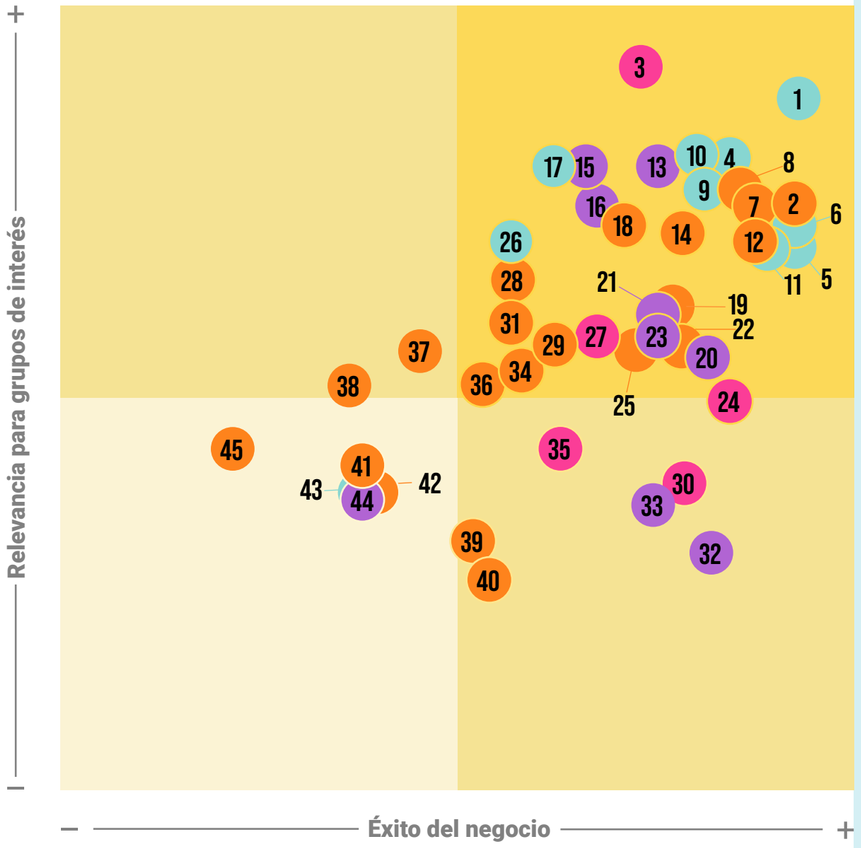
- Comprender la posición de la compañía como parte de la cadena de valor.
- Posicionar la cadena de valor de la compañía en el contexto de las expectativas de la sociedad.
- Comprender el papel que tenemos, nosotros y nuestra sociedad, con respecto al cuidado y el respeto por los límites del medio ambiente.

Utilizando los resultados de nuestro estudio, generamos una matriz de materialidad actualizada, identificando 17 prioridades en nuestros 3 ejes de la estrategia de sostenibilidad.

Como resultado de este estudio, identificamos 45 temas materiales y 17 prioridades que definirán las líneas de acción estratégicas en toda nuestra cadena de valor para garantizar la sostenibilidad del negocio, de nuestros socios comerciales y de las comunidades donde operamos.



De acuerdo con nuestro marco de sostenibilidad, conservamos los tres ejes —Nuestra Gente, Nuestro Planeta y Nuestras Comunidades—, los cuales nos han guiado desde la creación de la estrategia, aunque ahora los reforzamos con un nuevo enfoque en la sostenibilidad, a partir de diez líneas estratégicas en nuestra cadena de valor.



NUESTRO PLANETA

1	Economía circular de empaques
4	Reducción emisiones GEI
5	Movilidad sostenible
6	Adaptación al cambio climático
9	Gestión de energía: renovables y eficiencia
10	Acceso a agua, saneamiento e higiene
11	Seguridad hídrica local
17	Eficiencia hídrica
26	Economía circular de residuos industriales
43	Responsabilidad ambiental en producción de lácteos

NUESTRA COMUNIDAD

13	Derechos humanos y laborales
15	Inclusión y diversidad
16	Seguridad, salud y bienestar
20	Cultura, ética y valores
21	Relaciones laborales
23	Estándares para contratistas
32	Atracción de talento
33	Compensación y prestaciones
44	Capacitación y desarrollo

NUESTRA GENTE

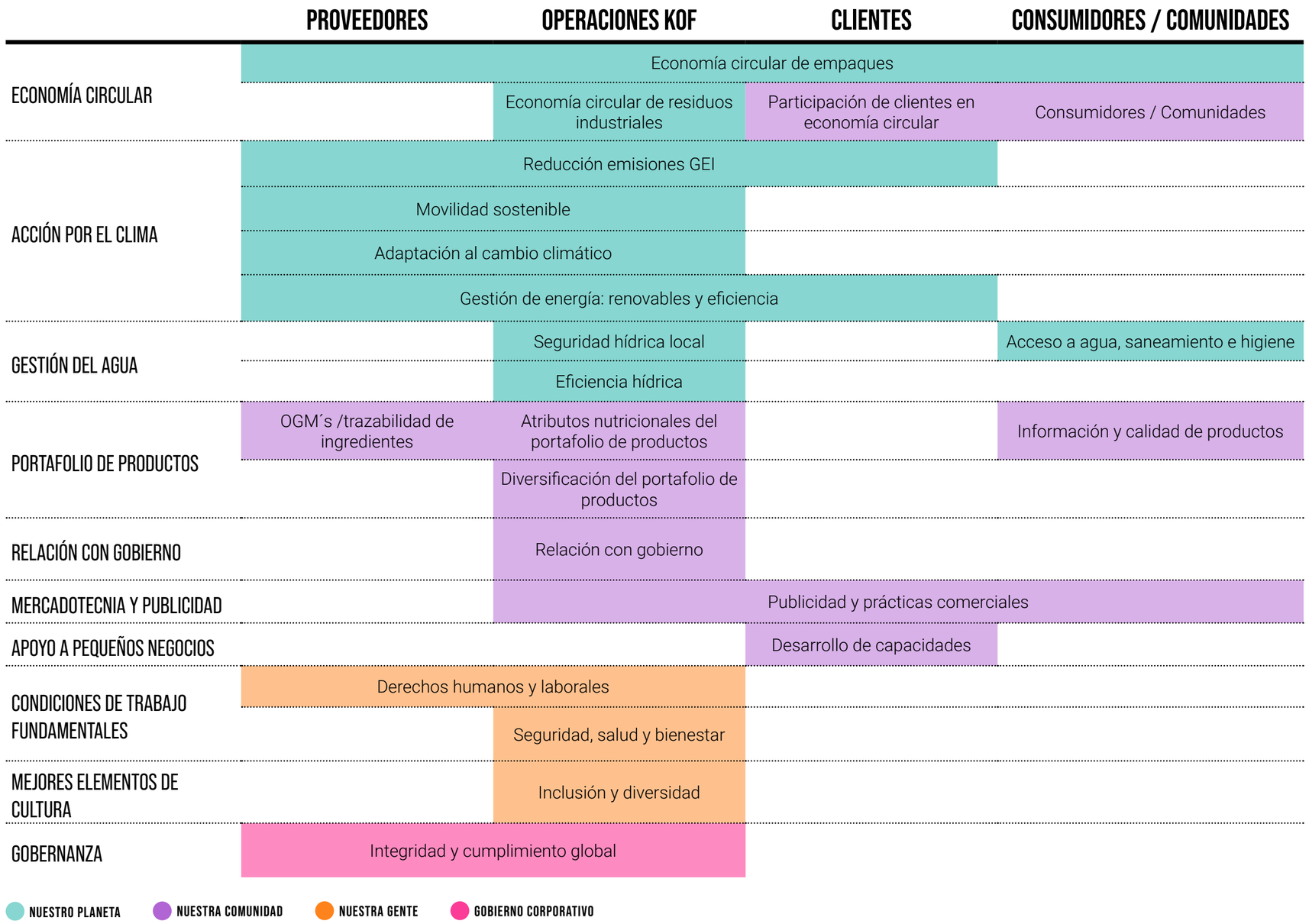
2	Atributos nutricionales del portafolio de productos
7	Diversificación del portafolio de productos
8	Relación con gobierno
12	Participación de consumidores en economía circular
14	Apoyo a pequeños negocios
18	Publicidad y prácticas comerciales
19	Empoderamiento de la mujer
22	Relación con comunidad local
25	Seguridad de información y ciberseguridad
28	Organismos Genéticamente Modificados (OGM) / trazabilidad ingredientes
29	Digitalización de clientes
31	Promoción de hábitos saludables
34	Participación de clientes en economía circular
36	Apoyo cadenas de valor locales
37	Seguridad vial
38	Información y productos de calidad
39	Satisfacción del cliente
40	Calidad de servicio al cliente
41	Relación proveedores, gestión de términos y condiciones
42	Mecanismos para reportar preocupaciones de clientes
45	Oportunidades para jóvenes

GOBIERNO CORPORATIVO

3	Integridad y cumplimiento global
24	Mejores prácticas de gobernanza
27	Alianzas para la sostenibilidad
30	Gestión de riesgo integral
35	Código de ética

Este nuevo enfoque en la sostenibilidad, alineado con las expectativas de la sociedad, compromiso con los grupos de interés y el respeto por los límites ambientales, busca crear simultáneamente valor económico y social en nuestra cadena de valor, en colaboración con todos los grupos de interés.

Nuestro enfoque diferenciado en la sostenibilidad se enfoca en diez corredores estratégicos a lo largo de la cadena de valor de la compañía.



MARCO DE **SOSTENIBILIDAD**

Nuestra estrategia de sostenibilidad nos indica las pautas para lograr nuestra misión de transformar positivamente a las comunidades donde operamos, apoyados en nuestra ética y valores.

METAS **2020**

Nuestras metas de sostenibilidad nos permiten medir el avance en temas que impactan la sostenibilidad de largo plazo del negocio. Gracias a estos esfuerzos, alcanzamos las principales metas para 2020 en los tres ejes de nuestro marco de sostenibilidad.

7.2 MILLONES

de personas beneficiadas con nuestros programas e iniciativas de nutrición y activación física, superando nuestra meta de 5 millones de personas

2.17 MILLONES

de horas de voluntariado, superando nuestra meta de 1 millón

29%

de los materiales en nuestros envases PET son reciclados, superando nuestra meta de 25%

96%

de la energía utilizada en diciembre 2020 en México provino de fuentes de energía limpia, logrando superar nuestra meta de 85%

1.49

litros de agua utilizada por cada litro de bebida producido, cifra referencia para la industria

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ONU

Estamos comprometidos en lograr los Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS). Estamos convencidos de que podemos crear un impacto más grande en los siguientes nueve objetivos a través de nuestro marco estratégico e iniciativas

2 HAMBRE CERO

Varias de nuestras iniciativas están enfocadas en promover hábitos saludables en nuestras comunidades, así como una nutrición apropiada y programas sociales para el desarrollo de infancia temprana junto con la Fundación FEMSA.

3 SALUD Y BIENESTAR

Estamos comprometidos en promover hábitos saludables. Al día de hoy, hemos beneficiado a 7 millones de personas a través de nuestros programas de nutrición y activación física. Además, ofrecemos un portafolio total de bebidas y llevamos a cabo estrategias de mercadotecnia responsables para nuestros productos.

6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO

Nuestros procesos de producción aseguran el uso eficiente del agua y el tratamiento apropiado de aguas residuales. Estamos comprometidos en regresar a la naturaleza toda el agua que utilizamos para producir nuestras bebidas. También hemos desarrollado programas de acceso, sanitización e higiene (WASH) en alianza con la Fundación FEMSA.

7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE

Satisfacemos el 85% de las necesidades de energía de nuestras operaciones en México con fuentes limpias, logrando nuestra meta de 2020, y continuamos introduciendo energía limpia en todos los países donde tenemos presencia, alcanzando un 80% de los requisitos de electricidad de nuestras operaciones globales de embotellado.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Queremos lograr un crecimiento económico sostenible a través de la utilización de recursos eficientes, promover un ambiente de trabajo que ofrezca un desarrollo profesional integral, crear trabajos en mercados emergentes y aplicar los principios de abastecimiento sostenible.

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA

Trabajamos continuamente para fomentar innovación en la industria, el desarrollo de proveedores locales y mejorar nuestro rendimiento ambiental mientras reducimos nuestra huella de carbono a lo largo de nuestra cadena de valor.

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

Comunicamos nuestros resultados de sostenibilidad anualmente a través de nuestro Reporte Integrado y establecemos metas que aseguren un consumo responsable de recursos, una mejor eficiencia productiva y alentar el reciclaje y recolección post-consumo.

16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS

Nuestro gobierno corporativo y la manera en que hacemos negocios está en total cumplimiento con las regulaciones aplicables en todos los países donde tenemos operaciones y con nuestro Código de Ética como guía.

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Reconocemos que los retos complejos y cambiantes requieren soluciones innovadoras que solo pueden ser logradas en conjunto. Aceptamos esta realidad y nos asociamos con otras compañías, gobiernos, ONG e instituciones para maximizar nuestro impacto positivo.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

- Construimos un portafolio para cada ocasión
- Impulsamos una transformación digital integral
- Garantizamos la sostenibilidad del negocio
- Promovemos una cultura de colaboración

03.

CONSTRUIMOS UN PORTAFOLIO **PARA CADA OCASIÓN**

Impulsados por un enfoque obsesivo en nuestros consumidores y clientes, hemos consolidado un portafolio total de bebidas con opciones para el gusto y estilo de vida de cada consumidor; también promovemos hábitos saludables, y priorizamos la seguridad y el bienestar de nuestros colaboradores, clientes, consumidores y comunidades durante la pandemia COVID-19.

UN PORTAFOLIO CENTRADO EN EL CLIENTE

38.8%
de nuestras marcas son bajas en azúcar o sin azúcar

Nuestra estrategia es construir un portafolio ganador para cualquier ocasión, centrado en el cliente, apalancado en la asequibilidad para impulsar el crecimiento del portafolio de bebidas carbonatadas; captando nuevas ocasiones y preferencias de consumo a través de la innovación; y consolidando nuestro liderazgo de mercado en categorías de bebidas emergentes —isotónicas, nutricionales y energéticas— y siempre explorando de manera disciplinada nuevas categorías.

Nuestros clientes y consumidores son el centro de todo lo que hacemos y, al comprender perfectamente su evolución en gustos y hábitos de compra, actuamos con mayor agilidad que nuestros competidores para adaptar nuestro portafolio, promociones y empaques, de acuerdo con estos cambios.

Al comprender perfectamente la evolución en gustos y hábitos de compra de nuestros clientes y consumidores, actuamos con mayor agilidad que nuestros competidores para adaptar nuestro portafolio, promociones y empaques, de acuerdo con estos cambios.

HISTORIAS DE ÉXITO

BRASIL

SATISFACEMOS LAS NECESIDADES ESENCIALES DE NUESTROS CLIENTES

Para satisfacer las necesidades esenciales de nuestros consumidores brasileños, nos apalancamos en la cobertura del mercado para incluir atractivos combos en varias categorías de artículos básicos—arroz, frijol y pasta— con marcas de bebidas carbonatadas tradicionales en el canal moderno. Gracias a esta exitosa iniciativa estratégica, presentamos una promoción especial de fin de año: los consumidores obtenían gratis una Fanta familiar de 2 litros con la compra de un pavo y una refrescante Coca-Cola familiar de 2 litros.

MÉXICO

INCREMENTAMOS LA EXPERIENCIA DIGITAL DEL CONSUMIDOR

Conscientes de que nuestros consumidores modifican sus patrones y preferencias de compra en línea, aceleramos el crecimiento apalancado en nuestras ventajas competitivas en los canales digitales: tanto en los *pure players*, como en los agregadores de artículos de consumo y de comida o *food aggregators*, así como en otros canales de *e-commerce*. En México, aumentamos nuestra experiencia en el consumo digital, incluyendo una amplia gama de convenientes presentaciones individuales en formato *multipack*, lo que generó un crecimiento en ingresos de 137% en canales digitales con relación al año anterior.

AMPLIAMOS LA COMODIDAD DE LA ENTREGA A DOMICILIO

Mientras las ocasiones y preferencias de consumo en el hogar fueron cambiando, ampliamos nuestras rutas de entrega directo a domicilio, así como estrategias y promociones para satisfacer las necesidades de más de 550,000 hogares en la Ciudad de México. Gracias al incremento de rutas, a los avances tecnológicos e iniciativas en el portafolio, generamos un crecimiento de 20% en ingresos en el canal de entrega a domicilio, impulsado por un incremento de 30.0% en nuestro portafolio de agua, sin incluir garrafón.

APALANCAMOS LA ASEQUIBILIDAD PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE BEBIDAS CARBONATADAS

Durante el año, la asequibilidad fue un importante motor para el crecimiento de nuestras bebidas carbonatadas. Con estrategias de empaque ágiles y asequibles, logramos aún mayor relevancia, al responder al cambio en los patrones de compra y preferencias de nuestros consumidores más sensibles al precio en todos los países donde operamos.

2.8%

de crecimiento en volumen en la categoría de bebidas carbonatadas en Brasil respecto al año anterior

HISTORIAS DE ÉXITO

BRASIL

LOGRAMOS CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Mediante nuestra estrategia de presentaciones familiares asequibles y retornables, ganamos participación de mercado y consolidamos nuestra ventaja competitiva en la categoría de bebidas carbonatadas, al registrar un crecimiento de más de 19% en presentaciones retornables de 2 litros. Además, continuamos capitalizando la creciente popularidad de nuestros convenientes y accesibles empaque duales de Coca-Cola y principales marcas de bebidas carbonatadas de sabor en presentaciones familiares de 2 litros, no retornables. Al aprovechar la fortaleza de la marca Coca-Cola para incrementar nuestra posición competitiva en bebidas de sabor, el volumen de empaques duales creció más de 130% con relación al año anterior, al igual que la participación en ventas en los canales moderno y tradicional.

MÉXICO

AMPLIAMOS NUESTRO PORTAFOLIO ASEQUIBLE

El portafolio de bebidas retornables en asequibles presentaciones familiares siguió ganando terreno en México, pese a un entorno de consumo excepcionalmente retador; incluso logró un crecimiento de 15% en volumen de ventas y de 3.8% de participación de ventas en el canal tradicional. Entre nuestras iniciativas estratégicas, además de contar con las presentaciones familiares retornables en el canal tradicional, este año las lanzamos en el canal moderno, en aproximadamente 100 supermercados del país. En la Ciudad de México, lanzamos además una nueva presentación accesible en PET no retornable de Coca-Cola de 1.35 litros a Ps.20, y nuestras marcas carbonatadas de sabor a Ps.15 en el canal tradicional.

LATAM Y MX

ARGENTINA Y CENTROAMÉRICA: MAYOR ASEQUIBLIDAD EN LA MEZCLA

Con el propósito de recuperar participación de mercado y reconectarnos con nuestros consumidores en entornos retadores como Argentina y Centroamérica, adaptamos nuestro portafolio, que ahora incluye una mayor proporción de accesibles presentaciones retornables en tamaño familiar. Hacia finales del año, la mezcla de presentaciones familiares retornables creció a casi 9% de nuestro portafolio en Argentina, 18% en Costa Rica, más de 6% en Guatemala y casi 10% en Nicaragua. Y gracias a nuestra estrategia de segmentación de mercado, pudimos ofrecer el producto correcto, al precio correcto, a los diferentes segmentos socioeconómicos en Argentina.

ARGENTINA, COLOMBIA, MÉXICO Y URUGUAY: LANZAMIENTO DE LA BOTELLA UNIVERSAL

Este año, lanzamos con gran éxito nuestra nueva botella universal retornable de PET, en presentación familiar, en Argentina, Colombia, México y Uruguay. Este lanzamiento, amplía la gama de presentaciones retornables más allá de la marca Coca-Cola, y esta novedosa tecnología de embotellado nos permitió ofrecerlas en nuestro portafolio de bebidas carbonatadas de sabor, e incluso en algunas bebidas no carbonatadas para competir rentablemente en el mercado. Lanzamos la botella universal retornable de 2.5 litros en 10 de nuestras bebidas carbonatadas de sabor y jugos en la Ciudad de México, donde casi 50% de las ventas provinieron de las marcas Mundet y Valle Frut. De manera similar, presentamos la botella universal retornable de 1 litro para Coca-Cola, Fanta y Sprite en el canal tradicional en Argentina, Colombia y Uruguay.

CAPTAMOS NUEVAS OCASIONES DE CONSUMO A TRAVÉS DE UN PORTAFOLIO INNOVADOR

Al innovar constantemente nuestro portafolio, continuamos enfocados en mejorar nuestra posición competitiva y obtener el mayor valor en marcas de bebidas carbonatadas, alineando el portafolio a los gustos y preferencias de nuestros consumidores. Entre otras iniciativas, seguimos impulsando el portafolio de bebidas carbonatadas sin azúcar y bajas en azúcar, con el propósito de satisfacer y estimular la demanda de estos productos, adaptando el portafolio a la preferencia en evolución de nuestros consumidores.

1.2%

Crecimiento en nuestra categoría de colas en Sudamérica respecto al año anterior

HISTORIAS DE ÉXITO

BRASIL

APROVECHAMOS LA POPULARIDAD DE COCA-COLA SEM AÇÚCAR

Durante el año, y con base en la popularidad de Coca-Cola Sem Açúcar, lanzamos una atractiva presentación familiar de 2 litros en todos nuestros territorios en Brasil, a pesar de los retos que enfrentó el canal de ventas en establecimientos de consumo por COVID-19. Gracias a la inigualable ejecución de mercado, esta conveniente y accesible presentación registró un crecimiento de 6.4% en volumen de ventas, con 31.8 millones de cajas unidad durante el año.

MX Y LATAM

MÉXICO, CENTRO Y SUDAMÉRICA: UNA NUEVA FÓRMULA OFRECE GRAN SABOR CON MENOS AZÚCAR

Continuamos presentando recetas originales para la marca Coca-Cola y bebidas carbonatadas de sabor con menor contenido de azúcar en Argentina, Centroamérica, Colombia y México.

URUGUAY

URUGUAY: LA REFRESCANTE SCHWEPPES TORONJA SIN AZÚCAR IMPULSA EL CRECIMIENTO DE LA CATEGORÍA

Con el exitoso lanzamiento de Schweppes sabor natural de toronja, sin azúcar, no sólo ganamos participación de mercado sino ampliamos la categoría de bebidas sin azúcar en el país. Gracias a la popularidad de esta refrescante alternativa sin azúcar, así como a nuestra excelente ejecución de mercado, aumentamos significativamente la participación de ventas en la categoría de bebidas carbonatadas en Uruguay y nos convertimos en líderes de mercado en las bebidas sin azúcar.

CAPITALIZANDO CATEGORÍAS DE BEBIDAS EMERGENTES

Seguimos ganando participación de mercado en las categorías de bebidas emergentes —isotónicas, nutricionales y energéticas— y explorando de manera disciplinada nuevas categorías. Entre nuestras estrategias, continuamos ampliando el innovador portafolio de agua para refrescar y rehidratar a nuestros consumidores durante su día, además de desarrollar un portafolio más amplio para alcanzar el liderazgo en la participación de valor en la categoría de bebidas no carbonatadas.

Lanzamiento exitoso de Topo Chico Hard Seltzer, la entrada del Sistema Coca-Cola a la categoría de bebidas alcohólicas listas para beber en Latinoamérica

HISTORIAS DE ÉXITO

COLOMBIA

MAYOR BASE DE CLIENTES Y VARIEDAD DEL PORTAFOLIO IMPULSAN EL CRECIMIENTO DE BEBIDAS CARBONATADAS Y A BASE DE JUGO

En Colombia, nuestra creciente base de clientes y una mejor ejecución en el punto de venta nos permitieron ganar participación de mercado, tanto en bebidas carbonatadas como en bebidas a base de jugo. Ampliar el portafolio comprobó ser una iniciativa estratégica clave para alcanzar un número récord de clientes, además de mejorar nuestra posición competitiva en la categoría de jugos, un reto en ese país. No obstante, continuamos respondiendo a la creciente demanda de nuestros consumidores de bebidas refrescantes a base de jugo con el lanzamiento de nuevos sabores de Del Valle Fruit, que complementan nuestro portafolio actual.

MÉXICO

LANZAMOS UN AGUA MINERAL PREMIUM

Un ejemplo de nuestra capacidad para innovar y ampliar nuestro portafolio fue el lanzamiento del agua mineral Topo Chico en México. Esta agua mineral de fuentes naturales, que registró un ritmo de crecimiento impresionante, complementa nuestro portafolio con esta extraordinaria presentación premium. Tras su lanzamiento en el canal moderno, a principios de 2020, estamos ampliando su distribución al canal tradicional. Además, en el cuarto trimestre, capitalizamos la marca Topo Chico en México con el reciente lanzamiento de Topo Chico Twist, con sabores limón y toronja.

CONTINÚA EL CRECIMIENTO DE NUESTROS NUTRITIVOS LÁCTEOS

Durante el año, aceleramos el crecimiento en nuestra categoría de lácteos de valor agregado. Gracias a nuestro *joint venture* con The Coca-Cola Company, respondimos a la creciente demanda para nuestro portafolio de la marca Santa Clara: leche entera ultrapasteurizada, leches especiales y leche saborizada. Estos esfuerzos nos permitieron aumentar el volumen de ventas en el canal tradicional casi 20% con respecto al año anterior.

BR Y MX

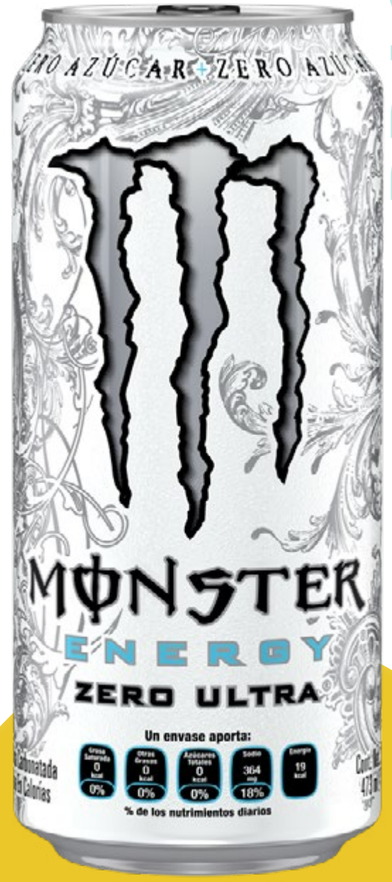
BRASIL Y MÉXICO: CRECIMIENTO Y LIDERAZGO ENERGIZANTE

Con el impulso de la popular marca Monster, nos hemos convertido en líder en volumen y participación de ventas en la categoría de bebidas energéticas en Brasil —ambos indicadores muy importantes en la industria. En México, lanzamos con éxito Predator, una marca más accesible de la familia Monster, que complementa nuestro portafolio de bebidas energéticas en todos los canales de ventas, permitiéndonos captar un aumento significativo de participación de ventas en esta atractiva categoría de bebidas emergentes.

MX Y LATAM

MÉXICO Y COSTA RICA: INTRODUCCIÓN DE TOPO CHICO HARD SELTZER

Conjuntamente con el Sistema Coca-Cola, este año dimos nuestro primer paso en el espacio de las bebidas alcohólicas listas para beber con el lanzamiento de Topo Chico Hard Seltzer en algunas ciudades seleccionadas de México y a nivel nacional en Costa Rica. Actualmente disponible en tres irresistibles sabores —Tangy Lemon Lime, Pineapple Twist y Strawberry Guava— esta marca se vende principalmente en tiendas de conveniencia y en el canal moderno. Estamos emocionados con el potencial de crecimiento de esta nueva categoría.



BRASIL

CAPITALIZAMOS NUESTRA ESTRATEGIA DE TRES NIVELES EN AGUA

Continuamos construyendo nuestra estrategia de tres niveles en agua para aumentar participación de ventas en territorios en Brasil. En el segmento económico, reposicionamos nuestra marca de agua mineral Crystal con un atributo sostenible: botellas azules de PET 100% reciclado en los canales tradicional y moderno. En el segmento de agua *enhanced*, seguimos capitalizando el éxito de nuestra agua mineral Crystal saborizada, alcanzando un crecimiento en volumen de doble dígito con relación al año anterior. También logramos superar un entorno excepcionalmente retador para nuestra marca premium Smartwater. Como resultado de esta estrategia, mejoramos significativamente en participación de ventas en todas las categorías de agua en el país.

IMPORTANTE CRECIMIENTO EN NUESTRAS MARCAS DE TÉ

Capitalizamos la reformulación de nuestro portafolio para atender la creciente demanda de tés refrescantes entre los consumidores brasileños. La combinación estratégica de una nueva fórmula de llenado en frío y la presentación de GuaraLeão y Té Verde nos permitieron aumentar participación de ventas más de 7.3 pp durante el año, lo que amplió significativamente nuestra participación de mercado en esta categoría de bebidas de rápido crecimiento.

7.2 MILLONES

personas beneficiadas con nuestros programas e iniciativas de nutrición y activación física

HÁBITOS **SALUDABLES**

Como líderes en la industria de bebidas, seguimos respondiendo a los estilos de vida siempre en evolución de nuestros consumidores y de las comunidades que atendemos. Entre otras acciones, continuamos desarrollando nuestro portafolio de bebidas bajas en azúcar o sin azúcar en todos nuestros mercados, anticipándonos a la demanda de nuestros consumidores. También buscamos promover hábitos saludables en nuestras comunidades a través de alianzas multisectoriales e iniciativas locales enfocadas en promover estos hábitos, así como una nutrición adecuada y actividad física.

Superamos nuestra meta 2020 por 2 millones de personas

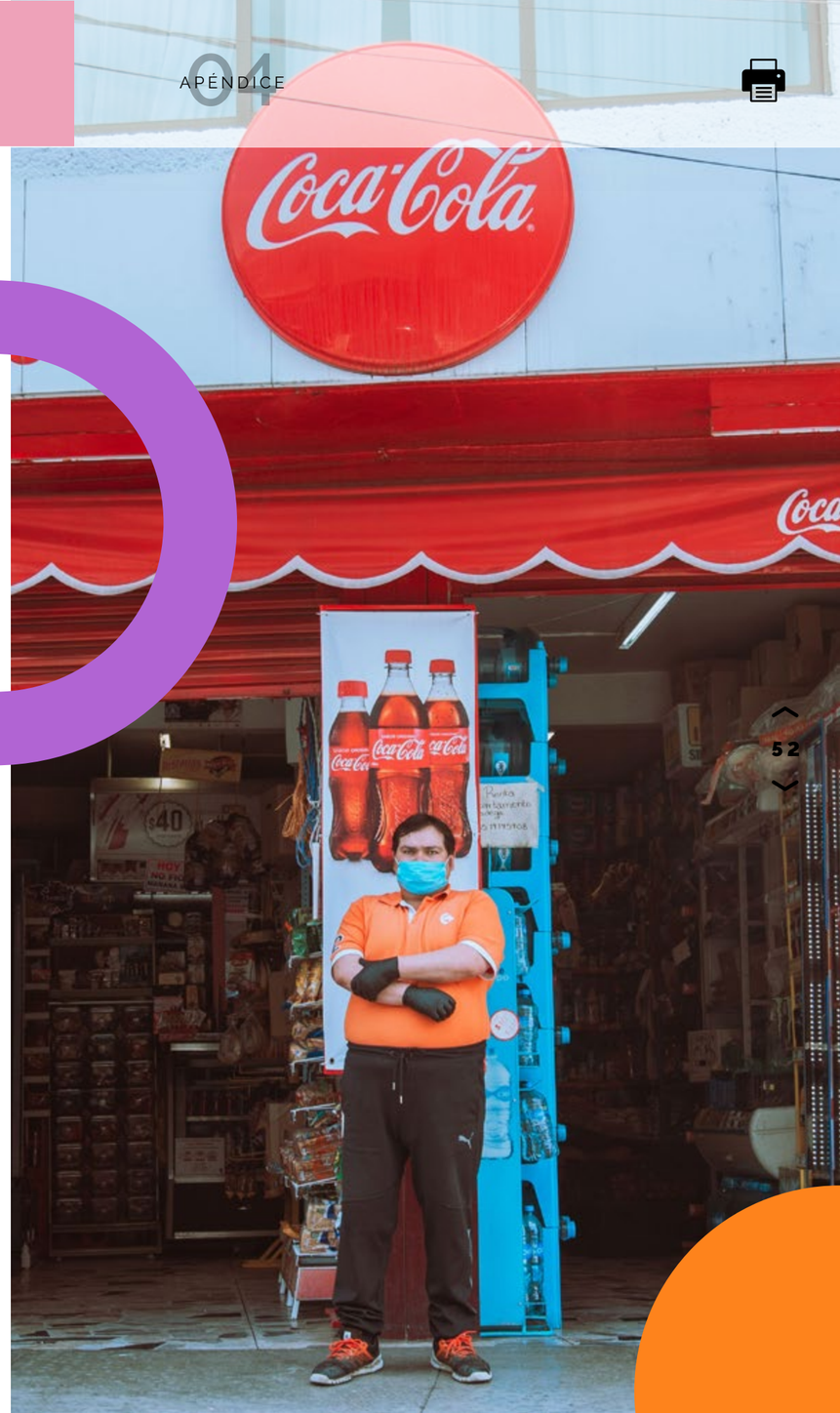
PRIORIZAMOS LA SEGURIDAD DE NUESTROS CLIENTES Y CONSUMIDORES

Mediante nuestro programa insignia Mi Tienda Segura, apoyamos a más de 50,000 clientes vulnerables en todas nuestras operaciones para que reabrieran sus negocios con mayor seguridad, ofreciéndoles medidas de protección, promociones e iniciativas comerciales.

Alineados con nuestro ADN, nos enfocamos obsesivamente en satisfacer a nuestros clientes y consumidores. Por lo tanto, durante la pandemia nos concentramos en sus necesidades, su salud y bienestar, ofreciéndoles el mejor servicio y cuidando su salud y seguridad económica, además de subrayarles que el cuidado de la salud es un compromiso compartido.

Por lo anterior, reforzamos nuestros protocolos de salud y activamos iniciativas de protección, de manera que nuestros clientes pudieran ofrecer productos de consumo esenciales. En especial, gracias a nuestras iniciativas digitales —desde las plataformas omnicanal hasta modelos de rutas de distribución— nos mantuvimos en contacto frecuente con nuestros clientes, reduciendo el contacto físico y apoyándoles para que pudieran permanecer abiertos de manera segura y saludable.

Mediante nuestro programa insignia Mi Tienda Segura, apoyamos a más de 50,000 clientes vulnerables en todas nuestras operaciones para que reabrieran sus negocios con mayor seguridad, ofreciéndoles medidas de protección, promociones e iniciativas comerciales. Entre estas iniciativas, colocamos espectaculares de alerta de COVID-19 en nuestros camiones de reparto; imprimimos 28 millones de avisos con mensajes; entregamos 26,000 protectores para mostrador, mascarillas y kits de seguridad a nuestros clientes del canal de venta tradicional. Esto les permitió mantenerse abiertos y ofrecer bienes de consumo básico a las familias de la región.



MERCADOTECNIA RESPONSABLE

En Coca-Cola FEMSA, los consumidores son el centro de nuestras decisiones y acciones. Por consiguiente, los principios rectores que guían nuestras prácticas de mercadotecnia son la transparencia, la información confiable y un alto sentido de responsabilidad.

01 Decisiones informadas sobre nutrición

Con el propósito de que nuestros consumidores puedan siempre tomar elecciones de salud informadas, las etiquetas de todos nuestros productos incluyen información nutricional clara y visible sobre nutrientes, grasas, azúcar y sodio. Esta estrategia de etiquetado, acorde con las normas aplicables en cada uno de los países que atendemos, les da a nuestros consumidores información clara y completa. Nuestro propósito es garantizarles que la información que les proporcionamos es de alta calidad y que siempre estamos dispuestos a cumplir con los cambios normativos. Un punto importante es que, durante el año, adoptamos en tiempo y forma un nuevo modelo de etiquetado atendiendo a cambios regulatorios en México.

02 Mercadotecnia responsable

Como parte del compromiso con el bienestar de nuestros consumidores, nuestra publicidad se apega a la Política de Mercadotecnia Responsable de The Coca-Cola Company, así como a los Global School Beverage Guidelines. Por ejemplo, como parte del Sistema Coca-Cola, implementamos la Política de Mercadotecnia Responsable y no vendemos productos en canales donde predomine un público menor de 12 años. De esta manera, reafirmamos nuestro compromiso de cuidar los hábitos saludables de nuestros consumidores.

03 Calidad insuperable

Nuestros procesos de producción cumplen con los más altos estándares de calidad y nuestros ingredientes se apegan a cada una de las normas locales y a los estándares internacionales de otras instancias regulatorias, tales Como CODEX, FDA, JEFCA y EFSA. Nuestras plantas embotelladoras cuentan con tecnología de punta para la industria global de bebidas —todas están certificadas por la norma FSSC 2200—, lo cual garantiza que nuestros productos son de la mejor calidad.

IMPULSAMOS UNA **TRANSFORMACIÓN DIGITAL INTEGRAL**

Nuestra visión es desarrollar una plataforma totalmente digital, interconectada, ágil y flexible, centrada en clientes y consumidores, que despliegue capacidades en todas nuestras funciones comerciales, de cadena de suministro, finanzas y recursos humanos.

COMERCIAL

Alineado con esta visión, el Centro de Excelencia Comercial mejora los procesos comerciales de la compañía, además de robustecer capacidades comerciales.

- **Segmentación de mercado** para ofrecer la mejor propuesta de valor a clientes y consumidores.
- **Gestión de crecimiento de ingresos**, que incluyen portafolio, precios y promociones.
- **Planeación de la demanda** para garantizar que nuestros productos cumplan con las expectativas de los mercados que atendemos.
- **Ejecución comercial** que les asegure a los clientes y consumidores un portafolio con la mejor presentación.
- **Rutas de distribución** para atender a nuestros clientes de la manera más eficiente y rentable, de acuerdo con sus necesidades de servicio.

Durante el año, y con el propósito de seguir desarrollando nuestras capacidades comerciales, nos enfocamos en tres prioridades digitales:

- **Servicio al cliente** que nos permita construir relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros clientes.
- **Analítica comercial y gestión de datos** que generen una información sólida para transformarla en estrategias ganadoras.
- **Tecnologías y facilitadores digitales** para desarrollar soluciones innovadoras, con tecnología de punta, que apoyen nuestras operaciones y mejoren la experiencia de clientes y consumidores.

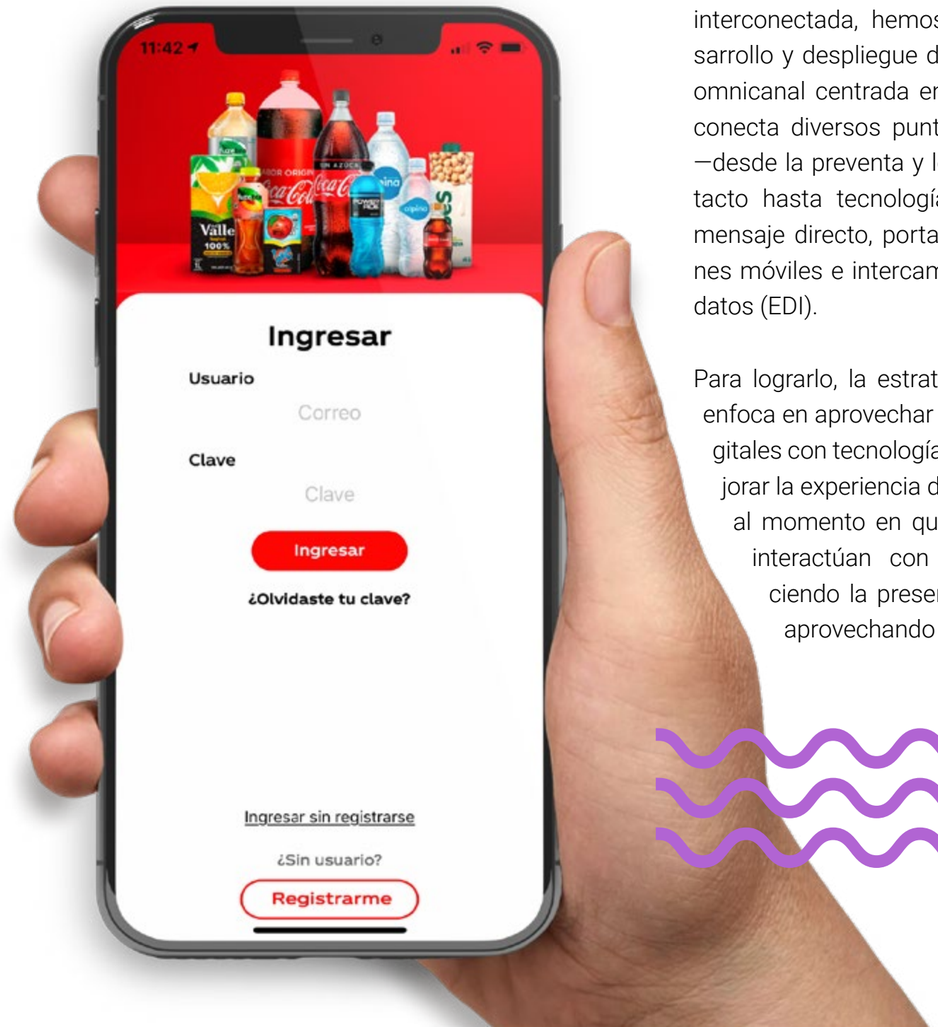
01
una plataforma comercial analítica integral

02
omnicanalidad: plataformas comerciales (B2B) y estrategia directo al consumidor (D2C)

03
canales de ventas con capacidades digitales

PLATAFORMA **COMERCIAL ANALÍTICA INTEGRAL**

Nuestra plataforma comercial analítica integral, que ya opera en México, Colombia y Brasil, le da mayor valor a nuestras operaciones, al mejorar su capacidad para determinar precios, portafolio, optimizar promociones, proyecciones de la demanda y segmentación de mercado. Asimismo, para apalancar los conocimientos, las habilidades y capacidades adquiridas con el desarrollo de esta plataforma, hemos desplegado capacidades internas para ofrecer capacidades específicas —tales como optimizar precios y promociones— a otras operaciones en Argentina, Costa Rica y Guatemala. Este año también concluimos el despliegue de Victoria, nuestra solución de analítica prescriptiva de aprendizaje automático en todas nuestras operaciones en México, lo que mejora significativamente la precisión de nuestras proyecciones.



SOLUCIÓN **OMNICANAL**

De acuerdo con nuestra visión de contar con una plataforma de bebidas digital e interconectada, hemos acelerado el desarrollo y despliegue de nuestra solución omnicanal centrada en el cliente, la cual conecta diversos puntos en tiempo real —desde la preventa y los centros de contacto hasta tecnologías digitales como mensaje directo, portales web, aplicaciones móviles e intercambio electrónico de datos (EDI).

Para lograrlo, la estrategia omnicanal se enfoca en aprovechar los facilitadores digitales con tecnología de punta para mejorar la experiencia de nuestros clientes al momento en que nos contactan e interactúan con nosotros, fortaleciendo la presencia de mercado y aprovechando las plataformas integradas y la información en tiempo real. Actualmente, desplegamos tres facilitadores principales: nuevo chatbot para aceptar pedidos de forma digital, basado en WhatsApp; una plataforma de comercio electrónico para aceptar pedidos digitales y atender al cliente vía una app o una página web; y desarrollar un sistema para rastrear los pedidos. Estos facilitadores digitales —que están totalmente integrados a nuestro sistema transaccional— nos permiten tomar pedidos de forma digital, brindarle una mejor experiencia al cliente, con un menor costo de atención. Con estas iniciativas B2B, esperamos incrementar las ventas al ampliar la ventana de atención a 24 horas los 365 días del año, mejorar la oferta de valor y la experiencia del cliente, además de aumentar eficiencia y productividad. Como complemento de nuestras plataformas B2B, durante el año diseñamos nuestra estrategia omnicanal que irá directamente al consumidor, la cual comenzaremos a desplegar en 2021.

01 Juan ha sido nuestro cliente desde hace años. Hoy, como cada lunes, Juan recibe la visita de Mario, su prevendedor habitual.

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

02 Horas más tarde, Juan se da cuenta de 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 *hand held*: "Juan realizó un pedido adicional."

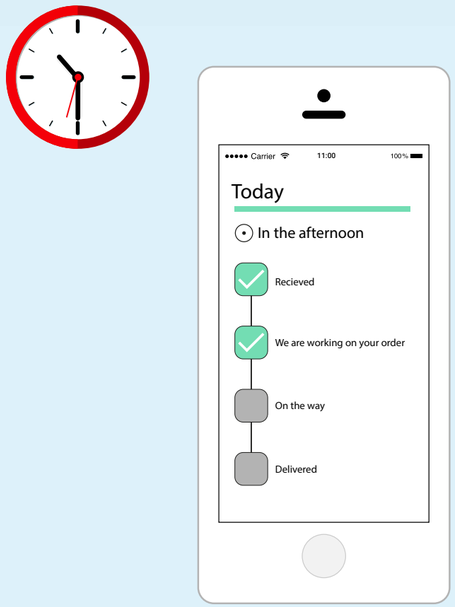
04 Mario llama a Juan para confirmar este nuevo pedido.

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 atenderemos 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.

CANALES DIGITALES DINÁMICOS

Durante 2020, continuamos acelerando nuestra ventaja en los canales de comercio digital. Capitalizando nuestras capacidades de segmentación de mercado, desplegamos varios equipos a través de todas las operaciones para gestionar, medir y ejecutar estrategias claras para cada una de nuestras interacciones digitales con los clientes —desde *pure players*, hasta agregadores de alimentos y productos de consumo o *food aggregators* y otros minoristas en línea. Por consiguiente, el valor bruto de las transacciones a través de los canales digitales se incrementó cuatro veces o casi 400% con relación al año anterior, además de seguir ganando participación de mercado y mejorando nuestra ejecución comercial.

HISTORIAS DE ÉXITO

MÉXICO

PLATAFORMA COMERCIAL ANALÍTICA INTEGRAL

Hemos mejorado significativamente las capacidades comerciales en nuestras operaciones diarias —desde la determinación de precios hasta la optimización de promociones— gracias a nuestra plataforma comercial analítica integral. Entre otros beneficios, esta plataforma nos ha permitido optimizar el rendimiento del capital invertido en promociones 16% con relación al año anterior, y más de 90% en los últimos cinco años. En México, hemos incrementado nuestros precios promedio por arriba de la inflación en el canal tradicional, además de seguir ganando participación de mercado durante los últimos tres años.

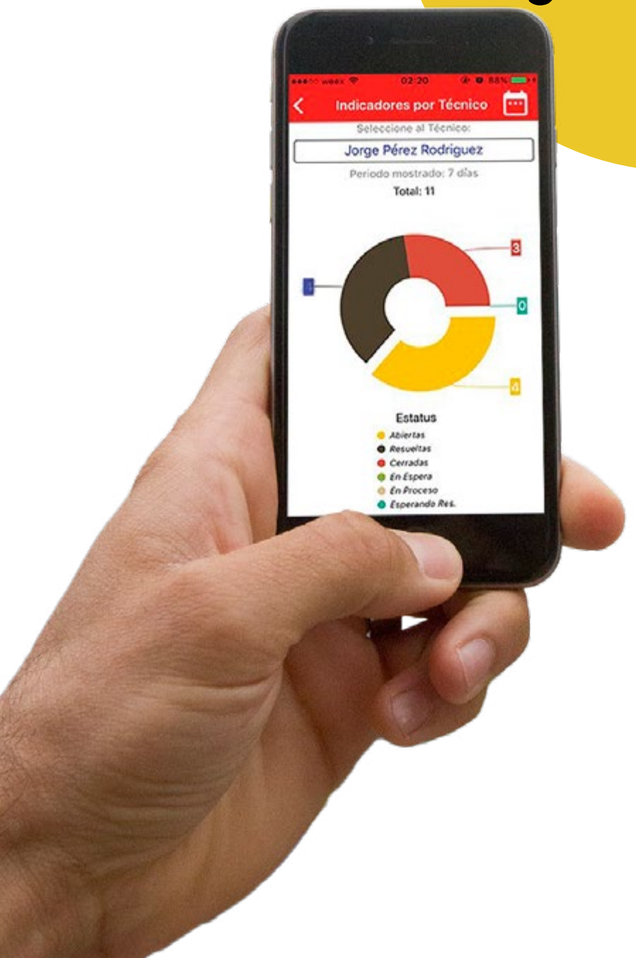
INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Este año concluimos el despliegue de Victoria, nuestro motor de analítica prescriptiva de aprendizaje automático, en todas nuestras operaciones en México. Victoria nos permite mejorar significativamente la precisión en nuestras proyecciones de demanda, además de generar ahorros en inventario y distribución. En tan sólo cuatro semanas, Victoria entendió y ajustó nuestras proyecciones de demanda derivadas del impacto de COVID-19.

Nuestros canales digitales crecieron a triple dígito.

US $178 MILLONES

Total de ventas en canales digitales durante 2020



BR, MX Y LATAM

BRASIL Y MÉXICO: PLATAFORMA B2B DE CHATBOT BASADA EN WHATSAPP

Como parte de nuestra estrategia omnicanal, concluimos y aceleramos el despliegue de nuestro chatbot para aceptar pedidos digitales a 200,000 clientes activos en nuestras operaciones en Brasil y 70,000 clientes en México. Al permitirnos tomar hasta 15,000 pedidos diarios en Brasil, esta plataforma digital integral complementa las visitas personales de preventa, ofreciendo una ventana de servicio al cliente 24/7 y reduciendo considerablemente el costo de la atención. Durante 2020, los clientes colocaron 800,000 pedidos y generaron ventas de 23 millones de cajas unidad a través de esta plataforma B2B de WhatsApp.

ARGENTINA Y BRASIL: PLATAFORMA B2B DE CONEXIÓN CON EL CLIENTE

Junto con nuestra plataforma basada en WhatsApp, desplegamos una versión íntegra y completamente desarrollada de nuestro portal para conectar con nuestros clientes en Brasil y Argentina, atendiendo a 20,000 clientes registrados. También desplegamos una versión menos compleja o *light* de esta plataforma en tan sólo seis semanas en Colombia, Costa Rica, Panamá y Uruguay, con lo que logramos atender a 20,000 clientes adicionales. Además de tomar pedidos, nuestra plataforma ofrece una gama cada vez más amplia de capacidades, con 25 funcionalidades para el cliente —desde rastrear pedidos hasta conocer promociones, órdenes de servicio y capacidades de atención al cliente. Durante 2020, los clientes realizaron 70,000 pedidos y generaron ventas de 3 millones de cajas unidad a través de esta plataforma.

CANALES DE COMERCIO DIGITAL EN TODA LA COMPAÑÍA

Aprovechamos nuestra ventaja competitiva en los canales de comercio digital para diseñar estrategias comerciales claras para *pure players*, otros minoristas en línea y los agregadores de alimentos y otros productos de consumo o *food aggregators*. Como resultado, hemos ganado una participación de mercado constante en estos segmentos de clientes, mejorando nuestra ejecución de mercado y logrando un crecimiento de tres dígitos en el número de clientes digitales con relación a 2019, resultando en ventas de US$178 millones y un crecimiento en volumen superior a 380% en estos canales.

MODELOS DE RUTA AL MERCADO **CENTRADAS EN EL CLIENTE**

Este año capitalizamos la expansión de nuestras capacidades digitales para acelerar la evolución de nuestros modelos de distribución directa e indirecta, centrados en el cliente. Mediante la combinación adecuada de estos modelos de distribución, continuamos mejorando la productividad, maximizando la creación de valor para el cliente y optimizando los costos de servir.

Al aprovechar nuestra segmentación de mercado centrada en el cliente, hemos escalado y desplegado una plataforma de distribución indirecta para brindar un mejor servicio a nuestros clientes en algunos territorios, canales de ventas y categorías de bebidas. Con esta plataforma, no sólo prospectamos e identificamos oportunidades de mercado sino detectamos al socio adecuado, ofreciéndole el modelo de negocio y la solución digital apropiados para ampliar sus capacidades comerciales. Actualmente, estamos desplegando nuestra plataforma de distribución indirecta en Costa Rica, Nicaragua y México, aumentando significativamente el alcance al mercado, mejorando el servicio al cliente y ampliando el portafolio para impulsar un crecimiento en volumen.

Para alcanzar nuestra visión de convertirnos en una plataforma completamente digital e interconectada, estamos fusionando nuestras soluciones digitales omnicanal con nuestros recursos comerciales físicos —desde personal de preventa hasta supervisores y centros de atención telefónica— para transformar nuestros modelos de distribución directa. Por medio de nuestra Torre de Control Comercial, buscamos monitorear y gestionar toda nuestra operación comercial, permitiendo el ruteo dinámico y en tiempo real. Con el ruteo en tiempo real, adaptamos nuestros procesos de entrega —desde preventa hasta aplicaciones digitales— para incluir eventos no planeados. Por ejemplo, gracias a nuestra Torre de Control Comercial activa Wingman —una función que les permite a los encargados de preventa concluir de manera virtual una visita que no pudieron realizar de forma presencial—, podemos recuperar aproximadamente 25% de las ventas que, de otra forma, se habrían perdido. El ruteo dinámico nos permite diseñar, ajustar y movilizar nuestros recursos comerciales por día, semana o mes.

Para alcanzar nuestra visión de convertirnos en una plataforma completamente digital e interconectada, estamos fusionando nuestras soluciones digitales omnicanal con nuestros recursos comerciales.

HISTORIAS DE ÉXITO

MÉXICO

MAYOR DISPONIBILIDAD Y RENTABILIDAD CON EL MODELO DE DISTRIBUCIÓN INDIRECTA

A partir de nuestro exitoso piloto, iniciamos el despliegue selectivo de nuestro modelo de distribución indirecta para atender mejor a clientes pequeños y especializados en ciertas zonas urbanas. Como complemento del modelo de preventa directa, trabajamos con mayoristas y distribuidores para ampliar nuestro alcance de mercado y mejorar el servicio a clientes pequeños, lo cual incluye rutas específicas para categorías como lácteos, naranjadas y bebidas a base de soya. Con esto, no sólo ampliamos nuestra base de clientes y consumidores sino también la disponibilidad del portafolio para captar un crecimiento en volumen importante.

RUTAS DE ENTREGA DIRECTA A DOMICILIO

En el Valle de México, las rutas de entrega a domicilio generaron un crecimiento de 20% en los ingresos, principalmente por un incremento superior a 30% en nuestro portafolio de agua embotellada. Durante el año, agregamos 50 nuevas rutas en la Ciudad de México y área metropolitana, por lo que ya contamos con 982 rutas que atienden a más de 550,000 hogares. Además, incorporamos nuestra solución digital (ERP) en más de 300 rutas, mejorando significativamente nuestra productividad por ruta.

LATAM

COSTA RICA Y NICARAGUA: MODELO DE DISTRIBUIDORES INDIRECTOS

Continuamos desplegando nuestro modelo de distribuidores sostenibles en Costa Rica y Nicaragua, optimizando la productividad de nuestra flota de distribución secundaria con una red de distribuidores comprobada. Este modelo, alineado con nuestros estándares de ejecución, nos permite no sólo incrementar la ejecución de mercado sino reducir el costo de atención, además de mejorar el servicio al cliente, el crecimiento en volumen y el rendimiento sobre el capital invertido.

BRASIL

PLATAFORMA KOF EDGE

En Brasil, desplegamos con éxito nuestra plataforma omnicanal KOF EDGE, con la cual conectamos todas las funciones —desde la aceptación de pedidos omnicanal hasta la distribución de rutas en tiempo real, el rastreo de las entregas, y soluciones alternativas de pagos. Sobre todo, nuestra plataforma de chatbot basada en WhatsApp nos permitió desplegar un modelo híbrido de distribución Face&Bot, con lo cual mejoramos los ingresos con clientes pequeños, gracias a interacciones más frecuentes y una mejor conversión a ventas, así como a la reducción de costos en la atención a clientes pequeños.

CADENA DE SUMINISTRO

La visión de la cadena de suministro, alineada con nuestra estrategia y ADN, se enfoca en seis pilares principales:

De acuerdo con nuestra visión de la cadena de suministro, continuamos aplicando la iniciativa de Reinvención de la Cadena de Suministro para compartir, adoptar y diseñar las mejores prácticas y procesos de manera colaborativa y sistemática; impulsar el talento y aprovechar las oportunidades de productividad en toda la cadena de suministro de la compañía. Como parte de esta reinvención que durará cuatro años, estamos llevando a cabo un análisis integral de nuestro portafolio, además de optimizar nuestra red, maximizando la utilización de los activos y la asignación directa de materiales; optimizando el transporte primario y compartiendo la carga; y diseñando las operaciones de manufactura, almacenaje y distribución del futuro, previendo las próximas necesidades de nuestro negocio.

01

Definir, integrar y mantener altos estándares de **calidad, seguridad y gestión ambiental** en nuestras operaciones.

02

Elevar continuamente estándares de e**xcelencia operativa** y mejora integral.

03

Apoyar nuestras operaciones siendo un **socio de negocio confiable**, cumpliendo siempre con los indicadores clave de desempeño (KPI) y promoviendo estrategias de mercado y de mercadotecnia.

04

Adoptar un enfoque sistémico que promueva **una cadena de suministro impulsada por la demanda, y centrada en el cliente.**

05

Maximizar el **rendimiento de capital invertido** mediante una robusta asignación y gestión de capital y gastos operativos para todos nuestros activos estratégicos.

06

Asegurarnos de que los pilares más importantes para alcanzar nuestra visión son el **mejor talento, cultura y comportamiento**, alineados al ADN KOF.

DISTRIBUCIÓN DIGITAL

38,000
clientes atendidos por día, gracias a nuestra plataforma Distribución Digital 2.0 en Brasil

Este año, continuamos evolucionando nuestra plataforma de Distribución Digital 2.0 con el despliegue de 2,900 rutas de distribución secundaria en tiempo real en nuestras operaciones en Brasil, con lo cual atendimos a 38,000 clientes diarios. Con este despliegue de rutas en tiempo real, adaptamos nuestro proceso de entrega a eventos diarios no planificados —al integrar y analizar constantemente el tráfico, las vialidades, el clima y otras condiciones— para así definir la secuencia y la ruta de entrega más eficientes, cumpliendo nuestra promesa de venta y mejorando servicio y compromiso con el cliente.

Acorde con nuestra estrategia omnicanal, desarrollamos una plataforma de rastreo de pedidos para que los clientes puedan hacer el seguimiento —en cualquier canal comercial— desde el momento en que éstos se envían hasta su entrega final. Esta herramienta digital ya funciona en Brasil y Argentina, y tenemos previsto desarrollarla para el resto de nuestras operaciones a lo largo del próximo año.

Con base en su exitoso despliegue en Brasil y México, en 2020 implementamos nuestra plataforma de Distribución Digital 1.0, que incluye una aplicación basada en la web, dispositivos de entrega móviles y equipos de telemetría para vehículos en las operaciones de Colombia, Panamá y Uruguay. En el futuro, seguiremos mejorando nuestra distribución digital en todas las operaciones.

HISTORIAS DE ÉXITO

MÉXICO

PLATAFORMA PARA PLANEAR LA CADENA DE SUMINISTRO DE KOF LOGISTICS SERVICES

Tras la exitosa implementación de la plataforma Planeación de la Cadena de Suministro de KOF Logistics Services (KLS) en todas nuestras operaciones, y conjuntamente con los equipos de Jugos del Valle y Santa Clara, durante 2020 pusimos en práctica esta plataforma para la planeación logística de nuestras *joint ventures* en jugos y lácteos. Gracias a este nuevo modelo, hemos logrado importantes ahorros, mejorando la matriz de suministro y reduciendo los lotes de producción.

DISTRIBUCIÓN DIGITAL 2.0

Durante 2020, y a partir del exitoso despliegue de nuestra plataforma de Distribución Digital 2.0 en operaciones en Brasil, la implantamos en 32 unidades operativas y 631 rutas en México. Esta plataforma mejorada, que abarca todo el ciclo de planeación estratégica y táctica de nuestro proceso de distribución secundaria —desde análisis hasta planeación y ejecución de las rutas de entrega—, incluye el rastreo de rutas, una nueva aplicación web para los supervisores, el análisis integral de la red de la cadena de suministro y el control digital en tiempo real de la operación de distribución.

BR, MX Y LATAM

BRASIL Y MÉXICO: APLICACIÓN PARA EL SUPERVISOR DE ENTREGAS

Alineados con el despliegue de la plataforma de Distribución Digital 2.0, implementamos la nueva aplicación Supervisor de Entregas, basada en la web, que les permite a los supervisores gestionar mejor a sus equipos en Brasil y México. Al conectar nuestras herramientas de rastreo de rutas con los equipos de telemetría, esta aplicación ofrece no sólo la facilidad de consultar rápidamente las rutas y monitorear a los conductores y clientes, sino actuar rápidamente en el caso de cualquier incidente o desviación durante el trayecto.

BRASIL, COLOMBIA Y MÉXICO: TORRE DE CONTROL DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Este año concluimos el despliegue de nuestra Torre de Control de la Cadena de Suministro en Brasil, Colombia y México. La torre alberga todas nuestras capacidades y almacena nuestra creciente cantidad de datos de inteligencia de negocios en un lago de datos. La torre no sólo monitorea, sino proporciona visibilidad para todas las actividades de la cadena de suministro.

OPTIMIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

Durante 2020, integramos esta tecnología de selección en todas nuestras operaciones en Brasil y desplegamos un *picking* óptimo en siete unidades operativas.

Durante el año, concluimos el diseño del nuevo Modelo Operativo para Centros de Distribución, en colaboración con nuestras operaciones. Su objetivo es garantizar y mejorar continuamente los niveles de servicio, la productividad y seguridad de los centros de distribución mediante la estandarización e adopción de las mejores prácticas operativas. Con este modelo, seguimos definiendo las competencias clave para el desarrollo profesional de equipos de los centros de distribución, alineados con el ADN KOF.

Además, continuamos la transformación digital de nuestros centros de distribución con el despliegue sistemático del *picking* optimizado y en tiempo real. Por medio de voz e imágenes digitales, estos habilitadores tecnológicos mejoran el nivel de servicio a través del armado asertivo de las tarimas mixtas, es decir, que incluyen diversos productos, acorde con las necesidades específicas del cliente, maximizando la carga y la optimización de rutas, además de aumentar la productividad. Durante 2020, integramos esta tecnología de selección en todas nuestras operaciones en Brasil y desplegamos un *picking* óptimo en siete unidades operativas.

DESARROLLO **DE TALENTO**

Por otra parte, reforzamos el flujo de talento de acuerdo con el nivel operativo, incluyendo un grupo cada vez más amplio de gerentes de manufactura, distribución y logística. Con este fin, hemos trabajado estrechamente con nuestra función de recursos humanos para establecer la Academia KLS, una plataforma de aprendizaje estandarizada, diseñada para asegurar que contamos con las competencias técnicas y las capacidades funcionales adecuadas en todas nuestras operaciones. Para complementar la Universidad KLS, también desarrollamos academias funcionales de distribución, manufactura, almacenaje e ingeniería, que nos permitirán estandarizar y promover las capacidades básicas, mejorar el desempeño y asegurar la excelencia operativa en los próximos años.

2.7 MILLONES
de horas de capacitación

FINANZAS

La ambición del modelo digital de operación financiera es ser un socio empresarial de nuestras operaciones, proporcionando información valiosa para tomar mejores decisiones, con mayor rapidez, con el fin de maximizar el valor para los accionistas, asegurando el cumplimiento y la eficiencia de las operaciones. Para lograrlo, contamos con las siguientes prioridades:

- Maximizar el rendimiento del capital invertido (ROIC) y la creación de valor para nuestros accionistas mediante una asignación disciplinada de capital, la optimización del capital de trabajo y la información sobre la rentabilidad.
- Diseñar conjuntamente estrategias de negocio y apoyar a nuestras operaciones brindando información relevante para una mejor y más rápida toma de decisiones que maximicen el valor de los accionistas, además de asegurar el cumplimiento y la eficiencia en las operaciones.
- Gestionar proactivamente los riesgos, diseñando un sistema de control interno y abordando los riesgos financieros, legales y de ciberseguridad.
- Priorizar la eficiencia en todas nuestras operaciones, impulsando la penetración y la adopción de centros de servicios compartidos y soluciones digitales.
- Garantizar la exactitud de nuestra información financiera y el cumplimiento de las obligaciones legales.

Este año continuamos mejorando nuestro ROIC y la creación de valor para los accionistas mediante la contención proactiva, la optimización del capital de trabajo y una disciplinada asignación de capital. La implementación de torres de control de caja, en particular, nos ha permitido no sólo incrementar 12% el flujo de efectivo proveniente de las operaciones con relación al año anterior —gracias al control de costos y gastos— sino también monitorear y mejorar la gestión del capital de trabajo. Estas torres proporcionan de manera continua una mayor claridad sobre las necesidades financieras de cada operación durante un periodo de 13 semanas. Además, al apalancar nuestro enfoque disciplinado en la asignación de capital conjuntamente con los operadores —con el propósito de reasignar prioridades a las inversiones en activo fijo (CAPEX)— dirigimos las inversiones a proyectos clave en todas nuestras operaciones.

Lo más importante es que hemos fortalecido nuestro papel como socio comercial de nuestras operaciones en este año

+12%

incremento en el flujo de efectivo proveniente de las operaciones con relación al año anterior

lleno de retos. Entre otras acciones, apoyamos nuestras operaciones al tomar la iniciativa de impulsar ahorros en costos y gastos, incluyendo ahorros importantes con las iniciativas de rutas de distribución, costos laborales y asignación eficiente de gastos de mercadotecnia y descuentos. Actuamos con rapidez para aprovechar los mercados internacionales de deuda antes, durante y después de la pandemia. De hecho, gracias a nuestras estrategias proactivas para refinanciar la deuda, ampliamos el plazo promedio de vencimiento de siete a nueve años, lo cual le da a nuestra empresa un perfil de vencimiento muy cómodo para los próximos años. Asimismo, invertimos en proyectos clave, desde realizar mejoras a las plantas de manufactura y los centros de distribución hasta la inauguración de nuevos centros de distribución e instalar líneas de producción y etiquetado de empaques retornables. De esta manera, garantizamos la continuidad operativa y el suministro de productos, además de ampliar nuestro portafolio de presentaciones retornables y acelerar el despliegue de iniciativas de transformación en todas nuestras operaciones.

Asimismo, y con el propósito de gestionar de manera proactiva los riesgos de nuestra empresa, hemos actualizado y rediseñado nuestro sistema de control interno.

Con el propósito de gestionar de manera proactiva los riesgos de nuestra empresa, hemos actualizado y rediseñado nuestro sistema de control interno. Como parte de esta iniciativa, implementamos controles digitales para monitorear y atender activamente los riesgos financieros, legales y de ciberseguridad.

Como parte de esta iniciativa, implementamos controles digitales para monitorear y atender activamente los riesgos financieros, legales y de ciberseguridad.

Durante el año, aceleramos el desarrollo de nuestro modelo digital de operación financiera, que nos permite hacer la transición hacia una plataforma más ágil y adaptable para gestionar presupuestos, basada en la nube. Con esta herramienta de planeación digital, trabajamos estrechamente con nuestras operaciones para desarrollar una robusta plataforma en línea que facilite la planeación financiera, el análisis y las proyecciones para cada país. Y gracias a nuestra solución de software basada en la nube, estamos aplicando una plataforma para administrar no sólo los proyectos de CAPEX de la compañía, sino también iniciativas de gastos operativos estratégicos para agilizar los procesos de autorización, compartir las mejores prácticas y proporcionar información valiosa para la mayoría de los proyectos de inversión de nuestras operaciones. Además, alineados con la iniciativa de redefinir la arquitectura de procesos, utilizamos una serie de herramientas digitales para agilizar, optimizar e integrar los procesos financieros clave, desde un ágil *record-to-report* hasta procesos unificados de *order-to-cash*.

Por último, seguimos desplegando nuestra estrategia de servicios financieros compartidos, centralizando y consolidando las actividades transaccionales de las operaciones, como el procesamiento de datos y la elaboración de informes en la plataforma KOF Global Business Services (GBS). Durante el año, ampliamos la escala y el alcance de esta plataforma a las operaciones en Guatemala, Costa Rica y Panamá.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA

RECURSOS **HUMANOS**

Como parte de nuestra transformación cultural multianual, durante 2020 definimos la visión de nuestro modelo organizacional de Recursos Humanos.

De acuerdo con esta visión, apoyamos el crecimiento de nuestro negocio al liderar el cambio cultural, desarrollar el mejor talento y continuar el camino hacia lo digital, acelerando el desarrollo de plataformas y procesos automatizados de Recursos Humanos (RRHH), privilegiando siempre la experiencia de nuestros colaboradores.

Atraer y desarrollar al mejor talento
Asegurarnos de que nuestro talento se convierta en una ventaja competitiva que nos permita alcanzar las metas estratégicas de nuestra compañía.

Desarrollar nuestras capacidades organizacionales
Adaptar las capacidades organizacionales de nuestra compañía para cumplir con las necesidades en evolución de nuestro negocio.

Acelerar la estandarización y automatización de los procesos de RRHH
Impulsar la automatización de los procesos de RRHH, con el propósito de contar con servicios mejores y más ágiles.

NUESTRO CAMINO **HACIA LO DIGITAL**

PLATAFORMA DE TALENTO GLOBAL

Mejorar la visibilidad de nuestro talento y la gestión del desempeño.

Continuar desplegando esta plataforma para integrar, mejorar y simplificar la experiencia de líderes y colaboradores.

CENTRAL DE COLABORADORES

Transformar la gestión de la administración de personal.

Aplicar esta herramienta para promover el empoderamiento de los líderes y mejorar la experiencia de los colaboradores.

PROCESOS DE RRHH

Estandarización y automatización

Gestión de terceros, horarios y asistencia; y compensación variable
Simplificación, estandarización y selección de la herramienta de automatización

CIBERSEGURIDAD Y **SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**

El objetivo de nuestra función de ciberseguridad es tener un negocio seguro y sostenible. El reto es fortalecer la seguridad en la infraestructura y los sistemas actuales, e implementar la seguridad en las iniciativas de transformación digital. Nuestra visión es añadir valor protegiendo la información y la continuidad de nuestro negocio.

Para lograr lo anterior, hemos establecido los siguientes objetivos estratégicos:

1. Apoyar la transformación digital, incorporando la seguridad desde el diseño.
2. Crear una sólida cultura de ciberseguridad en la organización.
3. Construir la resiliencia ante incidentes de ciberseguridad.
4. Lograr un nivel de ciberseguridad consistente con nuestro sector y nuestros riesgos de negocio.
5. Fomentar formas de trabajo seguras, adecuadas a la realidad posterior a COVID-19.

Nuestra estrategia está apalancada en:

- Un modelo de gobierno corporativo adecuado, que cuente con un Director de Seguridad de la Información, el cual dependa del Director General de Finanzas y del Comité de Auditoría. Además, las operaciones de ciberseguridad son responsabilidad de un recién nombrado Director de Digital y Tecnologías de la Información.
- Un marco de ciberseguridad basado en normas internacionales y en evaluaciones periódicas realizadas por expertos independientes.

También nos hemos alineado con los requisitos de ciberseguridad de The Coca-Cola Company, que proporcionan un marco de referencia adicional para el cumplimiento, con el objetivo de lograr la mejora continua.

Todos estos elementos, sumados a la experiencia y las habilidades técnicas de nuestro equipo, nos permiten contar con una estrategia de ciberseguridad de corto y mediano plazos. Durante 2020, pusimos en práctica diversas iniciativas que han tenido impacto en la tecnología, los procesos y las personas, como es el caso de las que se dirigen a fortalecer la gestión de la identidad y el acceso; la protección de la infraestructura; la seguridad en la nube; las políticas internas y el cumplimiento normativo; la protección de los datos y la privacidad; la gestión de los riesgos, y la capacidad de respuesta ante incidentes.

Nos hemos alineado y colaboramos con los requisitos de ciberseguridad de The Coca-Cola Company, que proporcionan un marco de referencia adicional para el cumplimiento, con el objetivo de lograr la mejora continua.

Con este enfoque, y al mantenernos informados sobre la evolución de posibles amenazas, buscamos cumplir en el mediano plazo con los objetivos antes mencionados.

GARANTIZAMOS LA **SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO**

Con el propósito de habilitar el crecimiento estratégico de la compañía, nos aseguramos de que la sostenibilidad esté plenamente integrada a nuestras decisiones y operaciones diarias. La sostenibilidad de largo plazo es una constante en nuestro negocio, por lo que abordamos estos retos en la cadena de valor de manera estratégica, proactiva y responsable, desde el cambio climático hasta energías limpias, gestión del agua y de residuos, desarrollo comunitario y seguridad.

ACCIÓN POR **EL CLIMA**

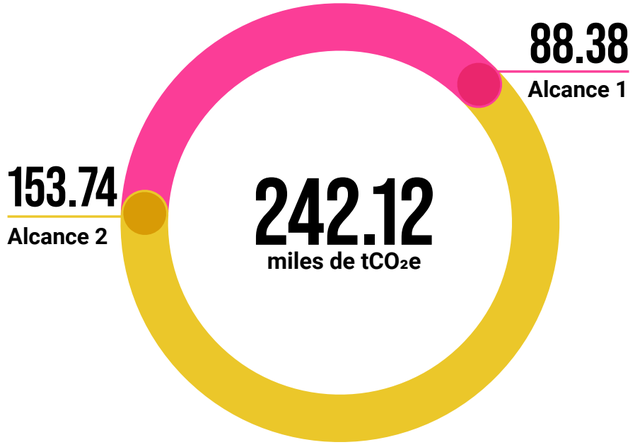
El cambio climático es un riesgo que gestionamos con nuestro Plan de Reducción de Emisiones 2030, una estrategia diseñada para impulsar un cambio ambiental positivo en la cadena de valor: desde proveedores hasta operaciones, clientes y consumidores.

Para convertirnos en una compañía con bajas emisiones de carbono, adoptamos el enfoque de la iniciativa de los Science Based Targets (SBTi), alineados con las metas del Acuerdo de París de 2015, que propone limitar el calentamiento global a menos de 2° C por arriba de los niveles preindustriales. De esta manera, en 2020 nos convertimos en la primera compañía mexicana, y la tercera en Latinoamérica, en obtener la aprobación oficial de SBTi para nuestros objetivos de reducción de emisiones. Con el esfuerzo de toda la compañía, medimos y respondimos los datos sobre la huella de carbono de toda nuestra cadena de valor, y adoptamos objetivos con bases científicas para reducir las emisiones, lo cual refleja nuestro compromiso con una economía baja en carbono. A partir de este nuevo enfoque, los compromisos para 2030, comparados con la línea base de 2015, son los siguientes:

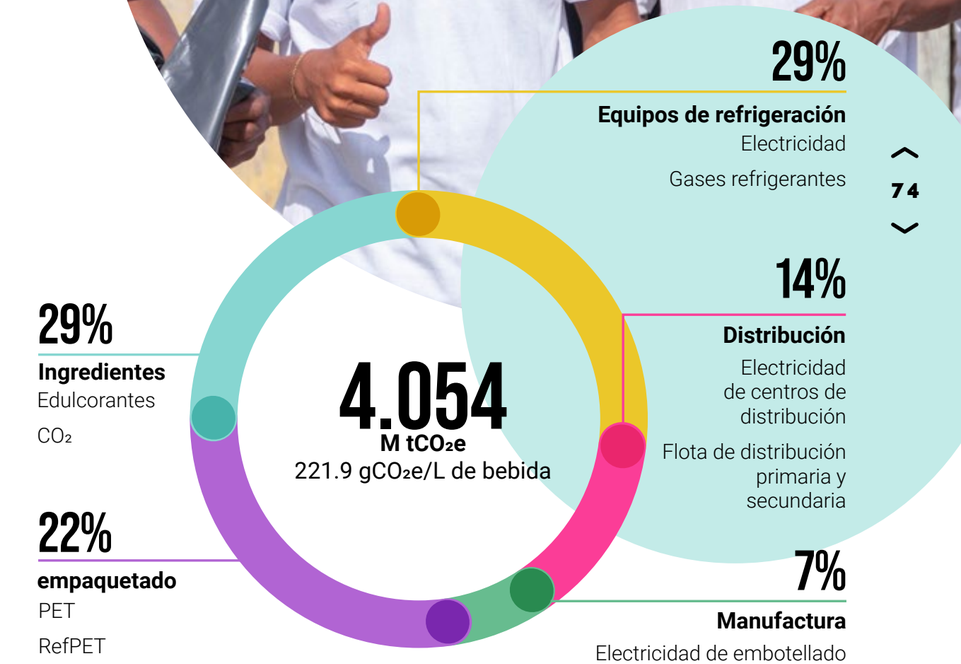
- Reducir 50% las emisiones GEI de operaciones propias, para los alcances 1 y 2.
- Reducir 20% las emisiones GEI, alcance 3, de nuestra cadena de valor —adquisición de bienes y servicios, transporte y distribución.
- Abastecer nuestras operaciones con 100% de energía eléctrica renovable.

Un punto importante es que la meta de emisiones absolutas desvincula el crecimiento del negocio de las emisiones GEI, lo cual garantiza que, al margen de las dimensiones del negocio en 2030, nuestras operaciones, así como toda la cadena de valor, serán menos intensivas en carbono que lo previsto en nuestra línea base de 2015.

EMISIONES DE CO_2e EN MANUFACTURA



En 2020 nos convertimos en la primera compañía mexicana, y la tercera en Latinoamérica, en obtener la aprobación oficial de SBTi para nuestros objetivos de reducción de emisiones.



EMISIONES DE LA CADENA DE VALOR 2019*

* Reportamos la huella de carbono de nuestra cadena de valor con un año de diferencia ya que el inventario se realiza al finalizar el año operativo completo.

ENERGÍA LIMPIA EN NUESTRAS OPERACIONES

Impulsamos la eficiencia energética en toda nuestra cadena de valor e integramos fuentes limpias y renovables de energía y tecnologías para reducir emisiones GEI, contribuyendo así a la mitigación del cambio climático. El consumo de energía en nuestras operaciones está enfocado en una estrategia integral que abarca toda la cadena de valor.

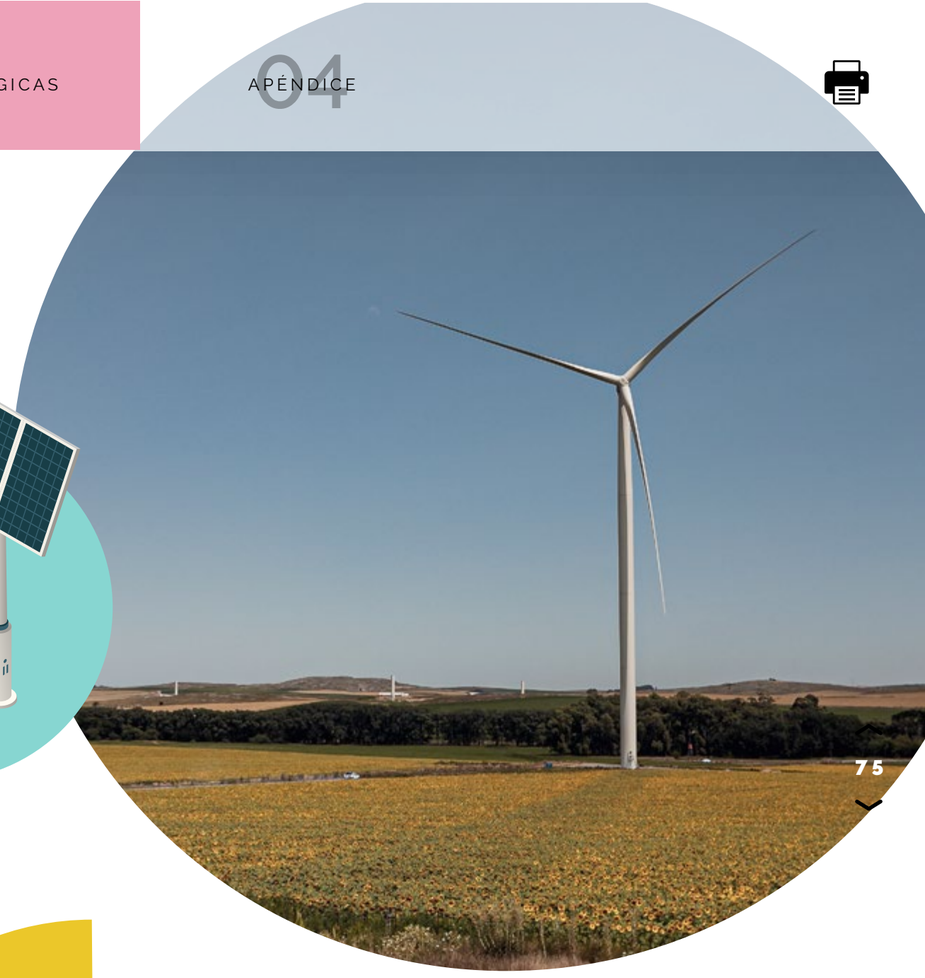
suministramos

80%

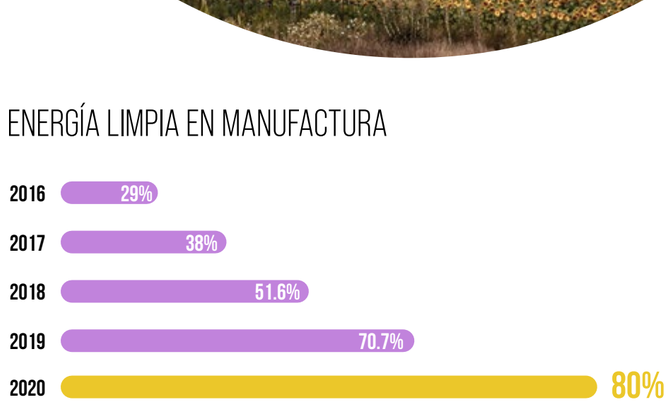
de las necesidades de electricidad de nuestras operaciones globales de embotellado con fuentes de energía limpia.

COCA-COLA FEMSA LOGRA META DE ENERGÍA LIMPIA

A finales de 2020, alcanzamos nuestra meta de abastecer 85% de la energía de nuestras plantas de manufactura en México con fuentes limpias —con ocho meses sobre este límite— y de utilizar 96% de energía limpia para finales de año. Asimismo, suministramos 80% de las necesidades de electricidad de nuestras operaciones globales de embotellado con fuentes de energía limpia. También actualizamos nuestro compromiso de reducir la huella de carbono en la cadena de valor —alineado con nuestra estrategia Acción por el Clima—, y nos abastecimos de fuentes de energía limpia en las operaciones de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México y Panamá.



ENERGÍA LIMPIA EN MANUFACTURA



EFICIENCIA ENERGÉTICA, ENERGÍA LIMPIA Y REDUCCIÓN DE EMISIONES

Nuestro objetivo es mejorar la eficiencia energética de nuestras operaciones de manufactura y, simultáneamente, reducir emisiones GEI.

Incrementamos nuestra eficiencia energética 1.52 veces de 2010 a 2020.

LITROS DE BEBIDA PRODUCIDA POR MJ

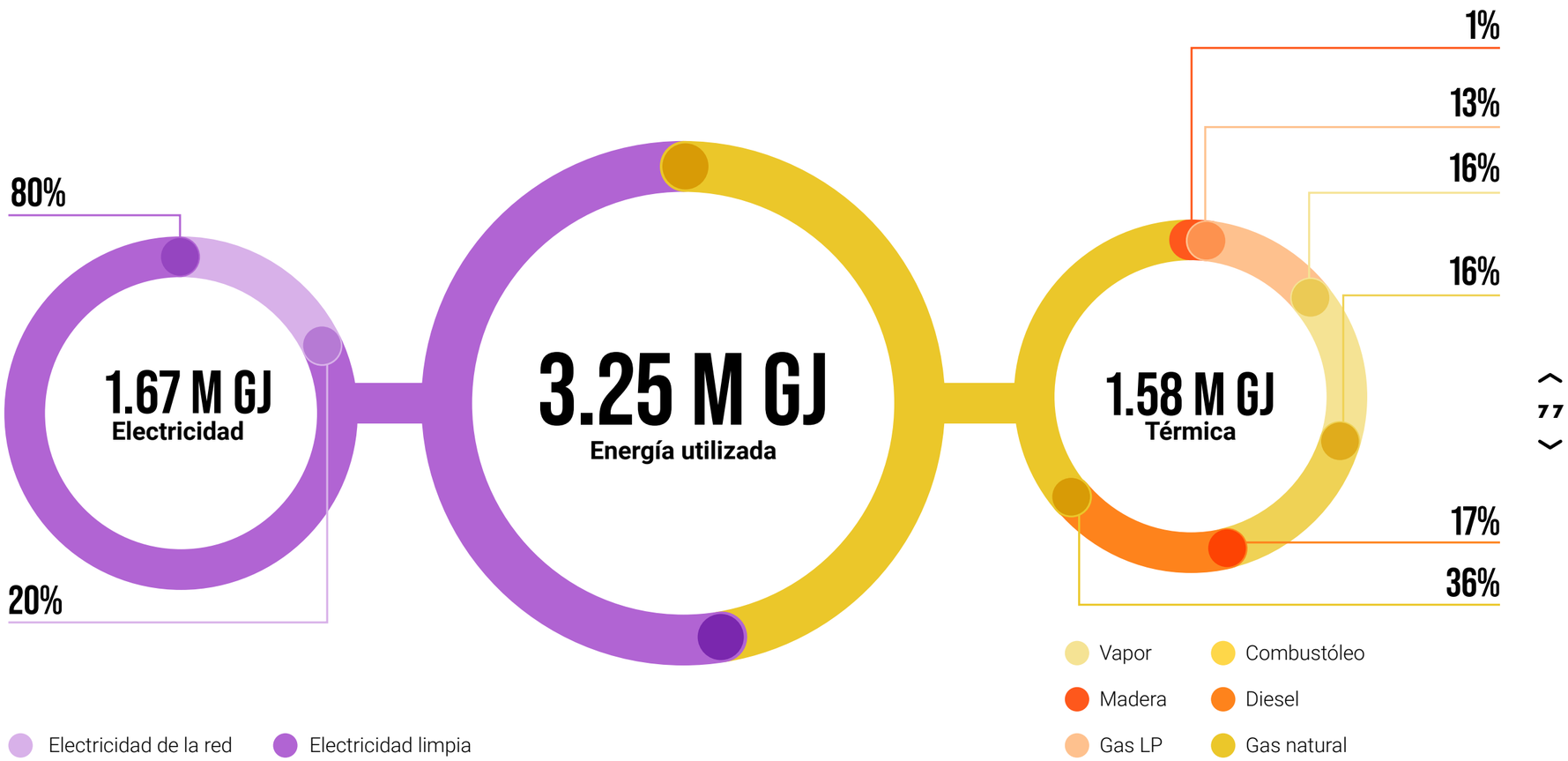
- **Capacitación en energía.** Los gerentes de energía de todas las divisiones, así como los operadores en centros de trabajo, reciben capacitación anual.
- **Evaluaciones de energía.** Llevamos a cabo evaluaciones anuales de energía en nuestras operaciones en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y México.
- **Estándar de vapor.** Utilizamos el vapor que producen nuestras plantas para reducir el consumo, garantizar su uso seguro, recuperar los condensados de vapor e incrementar la vida de nuestros activos.
- **20 estrategias para lograr eficiencias en energía**. Implementamos las estrategias clave para lograr un uso eficiente de la energía y reducir al mínimo el consumo en todas nuestras plantas.

De 2015 a 2020, registramos una disminución de 17.2% en emisiones de CO_2 en nuestras plantas de manufactura, con una relación de 13.2 gramos de CO_2 por litro de bebida producida en 2020.

Durante el año, redujimos 4% nuestro consumo de energía.

US **$1.67** MILLONES

ahorrados como resultado de nuestras iniciativas de energía limpia



6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

GESTIÓN DEL RECURSO **HÍDRICO**

El agua es un ingrediente esencial en la producción de nuestras bebidas, por lo cual tenemos el compromiso de garantizar su uso eficiente en nuestras plantas embotelladoras y de devolver a las comunidades y al medio ambiente la misma cantidad que utilizamos. Debemos cuidar el recurso no sólo en beneficio de la compañía sino también para el disfrute de las comunidades y el planeta, hoy y en el futuro.

COCA-COLA FEMSA ALCANZA LA META DE RELACIÓN EN USO DE AGUA

Entre 2010 y 2020, aumentamos nuestra eficiencia en el uso de agua 24% — una reducción sorprendente que nos permitió registrar un promedio de 1.49 litros de agua por litro de bebida producida— además de reducir nuestro consumo absoluto 30.6%. Actualmente, le regresamos a nuestras comunidades y al medio ambiente más de 100% del agua que empleamos en la producción de nuestras bebidas en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y México.

Conscientes de este compromiso, hemos establecido una estrategia integral para el uso del agua, sustentada en tres pilares:

01 **Monitorear la eficiencia en el uso del agua en nuestras plantas.**

02 **Brindar acceso a agua y saneamiento a comunidades.**

03 **Impulsar el reabastecimiento y los fondos de agua.**

EFICIENCIA HÍDRICA

El 100% del agua que descargamos de nuestras operaciones se envía a plantas de tratamiento de aguas residuales, que garantizan la calidad suficiente para sostener vida acuática.

Al ser un embotellador de bebidas, la gestión eficiente del agua es esencial para nuestro negocio, las comunidades y el planeta. Hacia finales de 2020 alcanzamos la meta de registrar un promedio de 1.5 litros de agua por litro de bebida producida, con una relación de 1.49 litros al final del año, una mejoría de 24% en relación con nuestra línea base de 2010. Cabe subrayar que esto representó ahorros superiores a los 11.9 mil millones de litros de ese año a la fecha. En términos económicos, estas iniciativas y los proyectos para impulsar la eficiencia hídrica generaron US$1.16 millones en 2020.

Mediante nuestro programa “20 Iniciativas Principales para Ahorrar Agua”, fomentamos el consumo eficiente en todas nuestras plantas, logrando un avance significativo —desde detección y eliminación de fugas, utilización óptima en plantas, hasta sistemas de recuperación. Adicionalmente, todas nuestras plantas de manufactura cuentan con la certificación ISO 14001.

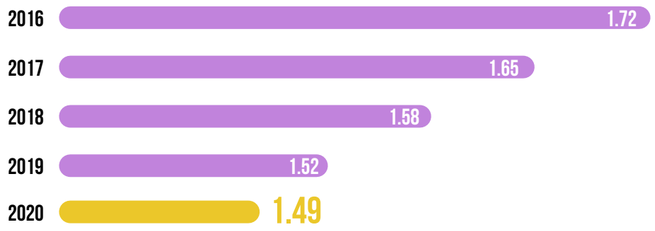
AGUA SEGURA Y SANEAMIENTO PARA NUESTRAS COMUNIDADES

De acuerdo con el Consejo Mundial del Agua, 77 millones de personas en Latinoamérica carecen de acceso a una fuente de agua segura y 100 millones a servicios de saneamiento básicos.

Por consiguiente, y conjuntamente con Fundación FEMSA, llevamos a cabo proyectos para mejorar la calidad de vida de las comunidades, al ayudar a proporcionarles agua segura, mejores condiciones de saneamiento y educación en higiene. Si bien la Fundación interviene de manera importante al inicio de cada proyecto, todas las iniciativas les proporcionan a las comunidades los elementos necesarios para que puedan adoptarlas de manera sostenible y continuarlas en el largo plazo.

EFICIENCIA HÍDRICA

Litros de agua por litro de bebida producido
(Menos es mejor)



Para más información sobre Fundación FEMSA, visite https://www.femsa.com/en/femsa-foundation/

REABASTECIMIENTO Y **CONSERVACIÓN DEL AGUA**

Alineados con las metas de sostenibilidad de las Naciones Unidas, reconocemos que el agua es un recurso natural esencial, por lo cual unimos esfuerzos para proporcionar agua potable y accesible, así como para proteger y recuperar los ecosistemas hídricos.

Aspiramos a devolverle al medio ambiente y a las comunidades la misma cantidad de agua que utilizamos para producir nuestras bebidas en los sitios donde es más necesaria. En este sentido, actualmente le devolvemos al ambiente más de 100% del agua que empleamos en la producción de bebidas en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y México.

Ante la complejidad y la importancia de la conservación y el reabastecimiento del agua, seguimos trabajando para robustecer los fondos de agua y conservar las cuencas hídricas con iniciativas sostenibles, mediante alianzas con diversos grupos de interés. Con la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua —integrada por The Nature Conservancy (TNC), Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Mundial para el Medio Ambiente— buscamos la seguridad hídrica de la región, garantizando el acceso sostenible al agua con la calidad y cantidad suficientes para sostener la vida humana y el desarrollo socioeconómico.

En 2020 lanzamos el nuevo Fondo de Agua Cauce Bajío en el estado de Guanajuato, México.

Como parte de las actividades de la Alianza Latinoamericana, en 2020 lanzamos el nuevo Fondo de Agua Cauce Bajío en el estado de Guanajuato, México, uno más de los 27 fondos de agua que se han desarrollado a la fecha, seis de los cuales se encuentran en países donde tenemos operaciones: Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala y México. Desde su creación, esta alianza ha beneficiado directamente a 215,512 personas con la creación de empleos y capacitación en las zonas cercanas a las cuencas hídricas.

215,512

personas beneficiadas por la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

RESIDUOS Y **RECICLAJE**

En Coca-Cola FEMSA, buscamos mitigar el impacto ambiental de nuestras operaciones. Desde hace varios años, hemos promovido una cultura de gestión de residuos en toda nuestra cadena de valor.

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RESIDUOS

Gestión integral y responsable de residuos post-industriales.

Recolección post-consumo y reciclaje.

Diseño eficiente e integración de materiales reciclados en nuestros empaques.

COCA-COLA FEMSA REBASA LA META EN INTEGRACIÓN DE MATERIAL RECICLADO

En 2020, utilizamos un promedio de 29% de material reciclado en nuestros empaques de PET, superando nuestra meta de 25% para 2020. Y para finales del año, 100% de nuestras plantas embotelladoras alcanzaron la meta de reciclar al menos 90% de los residuos generados en sus plantas, al registrar un promedio global de 98% en la disposición adecuada y el reciclaje de residuos.

CONTRIBUIMOS A UNA ECONOMÍA CIRCULAR: NUESTRAS METAS PARA 2030

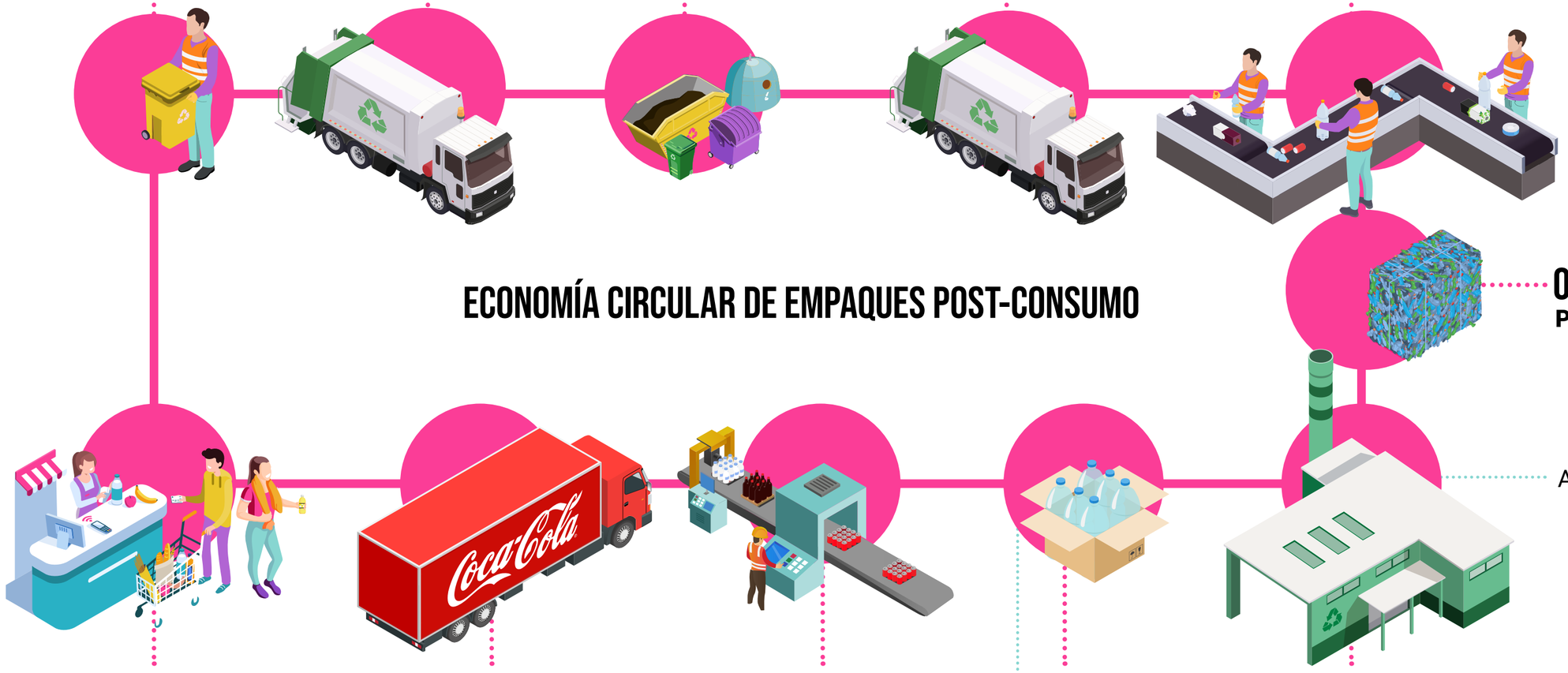
Congruentes con nuestro compromiso de largo plazo con la gestión de residuos, y alineados con el objetivo de The Coca-Cola Company de lograr Un Mundo sin Residuos, definimos nuestras metas para 2030.

- Utilizar al menos 50% de material reciclado en nuestros empaques de PET.
- Lograr que 100% de los empaques sean reciclables para 2025.
- Recolectar el equivalente de 100% de las botellas de PET que colocamos en el mercado para 2030.
- Aumentar nuestra participación en los programas para prevenir la basura en los mares y participar en la limpieza de playas.

ECONOMÍA CIRCULAR DE EMPAQUES POSTCONSUMO

Confiamos en que, con el apoyo y la corresponsabilidad de todos los actores en la cadena de valor y mediante un enfoque concertado en una economía circular, en 2030 alcanzaremos nuestra meta de recolectar 100% de las botellas de PET que colocamos en el mercado,.

ECONOMÍA CIRCULAR DE EMPAQUES POST-CONSUMO

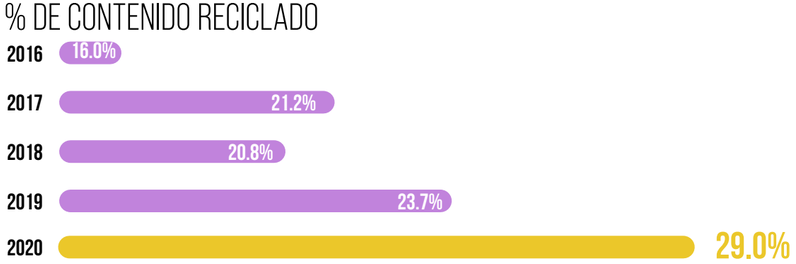


DESARROLLO DE **EMPAQUES INNOVADORES**

En la industria de bebidas, los empaques de nuestros productos se fabrican principalmente con tereftalato de polietileno (PET), vidrio y aluminio. Tenemos el compromiso de utilizar nuestros materiales de empaque de manera eficiente, así como de rediseñar sus componentes para que puedan reciclarse, e incluir en ellos una mayor proporción de contenido reciclado.

En 2020, utilizamos un promedio de 29% de contenido reciclado en nuestros empaques de PET, superando nuestra meta de 25%. Es importante mencionar que hoy les ofrecemos a clientes y consumidores una botella fabricada 100% con resina reciclada para las presentaciones no retornables de PET de las marcas de agua Brisa, en Colombia; Ciel, en México; Crystal, en Brasil, y Vitale, en Uruguay. También lanzamos con éxito nuestra botella universal retornable en Argentina, Colombia, México y Uruguay.

De acuerdo con nuestra eficiente gestión de recursos y optimización de materiales de empaque, continuamos desplegando una estrategia integral de empaques ligeros para nuestras presentaciones y tapas de PET. Gracias a estas medidas, generamos ahorros aproximados de US$2.2 millones en 2020.



botella fabricada
100%
con resina reciclada PET para las presentaciones no retornables de agua en Colombia, México Brasil y Uruguay

RECOLECCIÓN **POST-CONSUMO Y RECICLAJE**

Al unir esfuerzos, multiplicamos los efectos de nuestras acciones. Para ello, nos aliamos con comunidades, autoridades y ONG para llevar a cabo diversas iniciativas que eleven la conciencia de la gestión de residuos post-consumo y apoyen los programas de recolección y reciclaje en nuestras comunidades. Asimismo, les informamos a nuestros consumidores cuál es la disposición y el manejo adecuados de los residuos generados por nuestros productos, lo cual incluye la prevención de basura en los mares, la remoción de escombros y la limpieza de playas.

Continuamos con nuestro compromiso de largo plazo de abordar colectivamente el reto de la gestión de residuos y, alineados con el compromiso de The Coca-Cola Company de lograr Un Mundo sin Residuos en los principales mercados donde operamos —México y Brasil—, hoy más de 50% de las botellas de PET que colocamos en el mercado proviene de la recolección y el reciclaje, lo cual nos coloca en una buena posición frente a nuestra meta de recolectar 100% para 2030.

Desde 2002, hemos colaborado con otras compañías de alimentos y bebidas a través de ECOCE, una organización civil de México que promueve la recolección de residuos, la creación de un mercado nacional de reciclaje y el desarrollo de programas de reciclaje. Somos el país con el mayor índice de recolección y reciclaje en Latinoamérica —53% con el modelo ECOCE—, con niveles equivalentes a los de la Unión Europea.

También hemos fortalecido nuestra capacidad de recolección post-consumo y reciclaje en Latinoamérica. Con SustentaPET, una coinversión creada en asociación con The Coca-Cola Company, abrimos nuevos centros de recolección de PET en Cosmópolis, además del que se encuentra en Sao Paulo, Brasil. En Colombia, extendimos el programa MovimientoRE, una alianza industrial/empresarial para incrementar la recolección de PET en las ciudades de Cartagena, Santa Marta, Barranquilla y Cali, a través de Cali Circular. La recolección y el reciclaje continúan en Argentina a través de CADIBSA, y se firmó un acuerdo con la ciudad de Buenos Aires para mejorar el reciclaje. En Uruguay, contamos con un acuerdo industrial con Crystal PET para cerrar el círculo de reciclaje de PET utilizando resina reciclada. Incluso en Centroamérica, impulsamos estos programas con asociaciones de Guatemala con Recíclalos; en Costa Rica, nos asociamos con Geocycle para incrementar de manera significativa la recolección y el reciclaje de PET a través de Misión Planeta y, en Panamá, con Recicla por tu Futuro, participamos en un convenio con la industria para promover la conciencia ambiental del reciclaje.

En el año utilizamos 73,000 toneladas de materiales reciclados en nuestras operaciones en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia, México y Uruguay, con lo cual, desde 2010, hemos evitado el uso de más de 400,000 toneladas de PET virgen.

Lo más importante, somos líderes en el reciclaje de PET botella a botella en Latinoamérica. En 2005, unimos esfuerzos en México para operar la primera planta de reciclaje de PET grado alimenticio llamada IMER (Industria Mexicana de Reciclaje), que en 2020 recicló 13,000 toneladas. En total, contamos con nueve proveedores de resina reciclada grado alimenticio en nuestra red de operaciones.

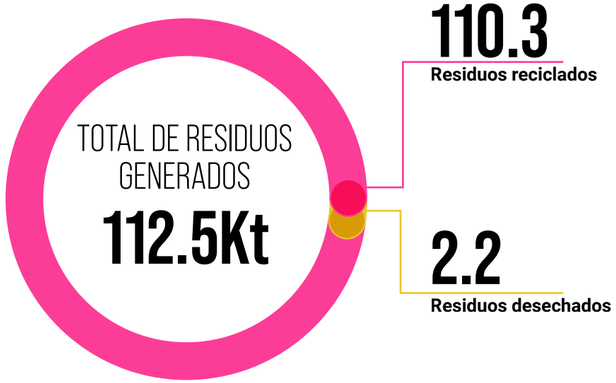
GESTIÓN DE RESIDUOS **POST-INDUSTRIALES**

Dos terceras partes de nuestras 49 plantas de embotellado obtuvieron el certificado Zero Waste. Esta iniciativa, originalmente diseñada para nuestras operaciones en México, establece medidas específicas para mejorar la gestión de residuos, su disposición y reutilización, lo que da como resultado una mejoría en la eficiencia por litro de bebida producida.

A finales del año, 100% de nuestras plantas de embotellado lograron la meta planteada para 2020 de reciclar al menos 90% de los residuos generados en cada planta. En total, reciclamos 98%, o aproximadamente 110,289 toneladas de los residuos industriales generados.

Actualmente, 18 de nuestras plantas en México cuentan con el certificado de Industria Limpia otorgado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA). Además, durante el año, 36 centros de distribución en México recibieron certificados de calidad del aire de la Profepa del Estado de México y de la Secretaría del Medio Ambiente (SEDEMA). Éstos y otros reconocimientos confirman nuestro compromiso con el medio ambiente y con la sostenibilidad en general.

Trabajamos intensamente para garantizar que nuestros procesos cumplan con los más altos estándares nacionales e internacionales y con todas las leyes aplicables, para así evitar sanciones y multas por cuestiones ambientales, además de reafirmar nuestro compromiso con la eficiencia operativa, el desempeño ambiental y la competitividad.



EFICIENCIA EN RESIDUOS

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

COMPROMISO CON LA SEGURIDAD

La seguridad es una prioridad, un principio de acción básico y un valor fundamental para nuestra compañía; es de la mayor relevancia para cumplir con nuestro propósito de encontrar siempre la manera más eficiente y sostenible de poner en manos de nuestros consumidores la bebida de su preferencia a cualquier hora, en cualquier lugar. Por eso nos hemos comprometido a hacer todo lo posible para garantizar el bienestar de colaboradores, contratistas y las comunidades que atendemos, para así lograr la meta de tener cero lesiones laborales, con base en la premisa de que todos los incidentes pueden prevenirse.

NUESTRAS METAS DE SEGURIDAD 2020–2025

Alineados con la Visión de Seguridad 0.0, nuestras metas para empleados y contratistas para 2025 son las siguientes:

- **Cero fatalidades**
- **Una tasa de incidentes con tiempo perdido** de 0.4
- **Una tasa total de incidentes** de 0.8
- **Una tasa de accidentes vehiculares** de 6.5

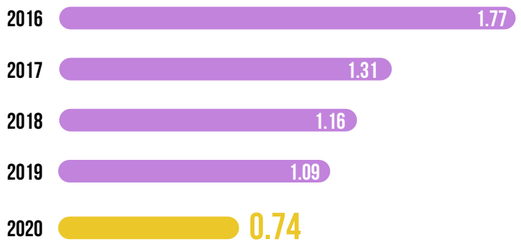
DESEMPEÑO DE SEGURIDAD

Nuestro desempeño de seguridad durante el año mostró un avance importante en diversos frentes. La tasa de incidentes con tiempo perdido fue de of 0.74, una reducción de 32% en relación con 2019, y de 58% respecto a 2016. Cabe mencionar que en las plantas de manufactura en Argentina, Brasil, Costa Rica, Guatemala y México ya lograron una tasa de 0.5 o menos. También registramos una tasa total de incidentes de 1.33, una reducción de 29% con respecto a 2019. Y por cuanto a los accidentes vehiculares, nuestra tasa fue de 11.32 y, de accidentes graves, de 1.92; esto es, reducciones de 34% y 63%, respectivamente, con relación a 2019.

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.

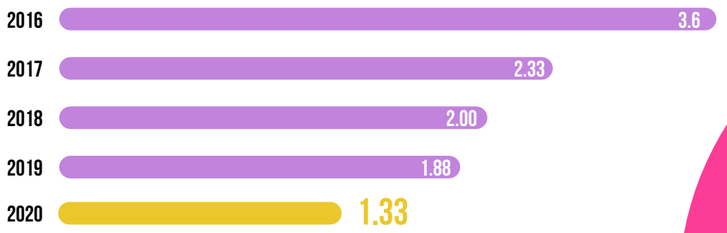
TASA DE INCIDENTES CON TIEMPO PERDIDO-LTIR[1]

(Menos es mejor)



TASA DE INCIDENTES TOTALES-TIR[2]

(Menos es mejor)



La tasa total de accidentes mejoró

29%

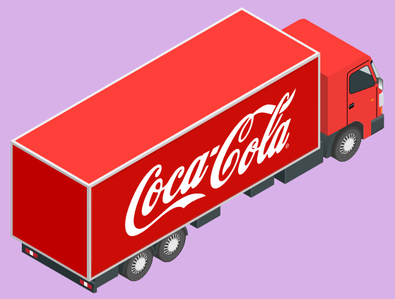
respecto al año anterior

ESTRATEGIA DE SEGURIDAD

Este año, definimos nuestra Estrategia de Seguridad 0.0, que comprende el reto a futuro y las tres principales iniciativas que nos permitirán alcanzar las metas de nuestra visión 2020–2025.

ESTRATEGIA DE SEGURIDAD 0.0

INICIATIVAS



0.0 SEGURIDAD VIAL

Reducir a la brevedad los incidentes viales y fatalidades mediante la gestión de riesgos, el desarrollo de capacidades y de protocolos, y un cambio cultural respecto a la seguridad vial y una movilidad segura, implementando asistentes tecnológicos que garanticen nuestro Plan Estratégico de Seguridad Vial en los procesos de distribución, logística y comercial.

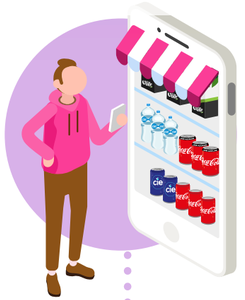
SEGURIDAD DE TERCEROS Y CONTRATISTAS

Desarrollar, implementar e integrar nuestra Estrategia de Seguridad, así como los requisitos y compromisos con contratistas y otros terceros, para así lograr relaciones sostenibles.

PREVENCIÓN DE LESIONES SERIAS Y FATALIDADES

Garantizar CERO FATALIDADES y reducir las lesiones serias mediante la gestión de incidentes y una integración sistémica de gestión, cultura, procesos, capacidades y tecnología.

El reto: Garantizar la integridad de nuestra gente y de quienes interactúan con nosotros en nuestras operaciones, influyendo en nuestra cultura organizacional, promoviendo el crecimiento de la industria y manteniendo el liderazgo en el Sistema Coca-Cola y en la industria de bebidas.



MATERIAS PRIMAS | MANUFACTURA | DISTRIBUCIÓN PRIMARIA | ALMACENAMIENTO | DISTRIBUCIÓN SECUNDARIA | 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

ENFOQUE CONJUNTO EN LA SEGURIDAD

Con el propósito de diseñar e implementar nuestra Estrategia de Seguridad 0.0, creamos tres comunidades que trabajen conjuntamente en la seguridad —una por cada iniciativa estratégica—, con la participación de más de 40 empleados clave de nuestras operaciones.

COMUNIDADES DE **SEGURIDAD KOF QSE**

BIO-SEGURIDAD

CULTURA QSE

SEGURIDAD EN RTM

SEGURIDAD DE TERCEROS

PROGRAMA DE LESIONES GRAVES Y FATALIDADES EN SITIO

SIF • CULTURA DE SEGURIDAD • HUB DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Nuestro enfoque en la seguridad contempla la responsabilidad colectiva e individual, tal como se refleja en los cinco elementos clave del Modelo de Responsabilidad para la Seguridad.

MODELO DE RESPONSABILIDAD PARA LA SEGURIDAD

LIDERAZGO EN SEGURIDAD

“Cumplimos siempre con lo que decimos, incluso bajo presión.”

RESPONSABILIDAD

“Todos somos responsables.”

EMPODERAMIENTO Y COMPROMISO

“Puedo cambiar las cosas; soy parte de un equipo para mejorar y reconocer conductas seguras.”

JUSTICIA Y RECONOCIMIENTO

“Siempre me tratan de manera consistente y justa.”

DISCIPLINA

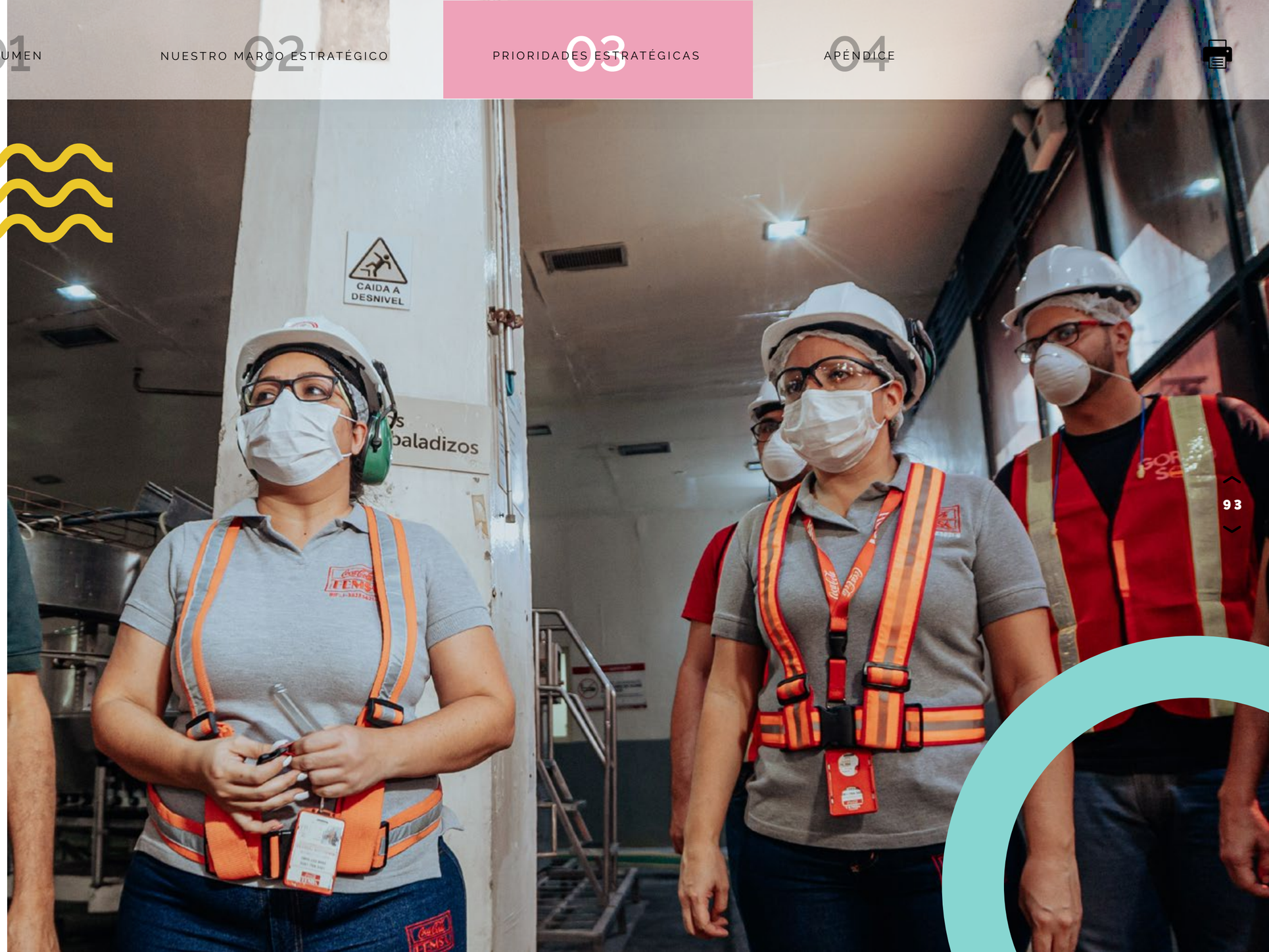
“Actos intencionales no seguros o liderazgo fallido tienen consecuencias claras.”

CONOCIMIENTOS Y APRENDIZAJES COMPARTIDOS

“Aprendemos de cada incidente para evitar segundos errores.”

CULTURA DE SEGURIDAD

Este año, nuestra Transformación Cultural de Seguridad desempeñó un papel fundamental en la capacidad de las operaciones para enfrentar la pandemia COVID-19, desde su énfasis en el autocuidado hasta el reforzamiento de hábitos, creencias y comportamientos seguros. Nuestros equipos de transformación crearon Observadores COVID, responsables de promover y poner en práctica hábitos y comportamientos seguros alineados con los protocolos de seguridad. Incrementamos el alcance de nuestro enfoque basado en conductas seguras más allá de las recomendaciones para la pandemia. También ampliamos nuestro enfoque cultural, con el propósito de incluir la seguridad psicológica, un poderoso elemento que garantiza la sostenibilidad, la colaboración y la confianza.



TECNOLOGÍA DE SEGURIDAD Y DIGITALIZACIÓN

La tecnología de seguridad y la digitalización continúan impulsando la Estrategia de Seguridad Vial y sus resultados. Con base en tres elementos clave —Gente, Organización y Vehículos—, esta estrategia nos ha permitido mejorar significativamente la seguridad vial, al reducir el número de accidentes en la organización. En apoyo a esta estrategia, las unidades de negocio continúan implementando iniciativas e innovaciones para acelerar el desempeño positivo en esta área crítica, enfocándose en desarrollar las capacidades de los conductores y la introducción de tecnología para monitorear y gestionar el riesgo vial. Durante 2020, desarrollamos las siguientes iniciativas clave:

Gracias a éstas y otras iniciativas transformacionales, registramos una reducción de 33% en accidentes viales, en comparación con 2019.

CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD VIAL 0.0, SIMULADOR Y PROGRAMA DE GESTIÓN (BRASIL)

Orientado a la operación vehicular, tareas funcionales, gestión de velocidad y espacio, toma de decisiones preventivas y manejo a la defensiva, condiciones adversas, maniobras de emergencia, métodos y controles de trabajo y gestión de alcohol y drogas.

GESTIÓN DE LA CONDUCTA Y TELEMETRÍA (BRASIL)

Monitoreo continuo del desempeño de todos los conductores mediante telemetría y equipo instalados en cada camión, además de videos de apoyo, un proceso disciplinario y un programa de reconocimientos para fomentar la prevención y mitigación de los incidentes viales.

SIMULADOR DE REALIDAD VIRTUAL (ARGENTINA Y URUGUAY)

Enfocado en la capacitación y la evaluación de capacidades para el manejo seguro de los vehículos de distribución y montacargas de estas operaciones.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LAS HABILIDADES VIALES (BRASIL)

Orientado al manejo preventivo, a la reducción de accidentes viales, del desgaste del vehículo y del consumo de combustible en las flotas de distribución primaria y secundaria de las operaciones.

TELEMETRÍA PARA MONTACARGAS (CENTROAMÉRICA)

Se instaló telemetría para identificar, monitorear y gestionar conductas y conductores.

ESTRATEGIA DE MOVILIDAD SEGURA (COLOMBIA)

Alineada con los mejores estándares de seguridad vial, corporativos y nacionales, esta estrategia se enfoca en los cinco elementos clave: gestión institucional, conducta humana, vehículos seguros, infraestructura segura y atención a las víctimas.

INICIATIVA MOBILEYE (MÉXICO)

Sistemas integrales de asistencia para el conductor, diseñados para reducir las tasas de accidentes, monitorear hábitos de manejo y redefinir la gestión de horarios laborales, con base en el perfil de cada operador de la flota de distribución primaria.

TECNOLOGÍA TTT (TREND TOPIC TRUCK) (MÉXICO)

Desarrollada y pilotada en 20 unidades de la flota de distribución para prevenir y reducir las cinco causas principales de accidentes viales.

GESTIÓN DE **LESIONES GRAVES Y FATALIDADES**

Durante el año, lanzamos la fase tres de nuestros estándares corporativos de seguridad para prevenir fatalidades. Y gracias a ellos, 2020 fue el primer año en que logramos cero fatalidades en plantas de manufactura y centros de distribución.

De acuerdo con nuestro compromiso con la prevención de incidentes, diseñamos e implementamos el Modelo de Gestión para Lesiones Graves y Fatalidades, compuesto por cuatro elementos clave.

- Estandarización de protocolos de seguridad
- Matriz de escalamiento y exposición a incidentes de seguridad
- Monitoreo del indicador clave de desempeño con un dispositivo tecnológico
- Reglas para salvar vidas, desarrolladas en colaboración con el Sistema Coca-Cola

REGLAS QUE SALVAN VIDAS

01 PIENSA ANTES DE COMENZAR

Haz todo lo necesario para garantizar tu seguridad y la de los otros antes de iniciar cualquier actividad.

02 VER, HABLAR, HACER

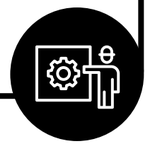
Tu vida y la vida de los otros con los que colaboras dependen de TI. Alza la voz sobre riesgos de seguridad, actos con potencial de riesgo y toma acción.

03 HABILIDADES CORRECTAS PARA LA TAREA

Confirma que tú y los que te rodean tienen la capacitación, credenciales, habilidades y autorización para realizar el trabajo de manera segura.

04 SEGURIDAD DE VISITANTES Y TERCEROS

Asegúrate que proveedores, contratistas y visitantes actúan y trabajan de manera segura en todo momento.



05 PERMISO PARA LABORAR (AUTORIZACIÓN)

Garantiza que exista un análisis de riesgos potenciales, una autorización adecuada y permisos otorgados y entendidos antes de iniciar cualquier labor.

06 TRABAJO EN LAS ALTURAS

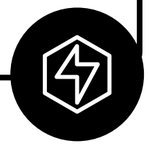
Protégete de las caídas cuando trabajes en las alturas.

07 EQUIPO SEGURO

Garantiza que los mecanismos de seguridad como guardas de máquinas, válvulas para aliviar presión y DFCI/RCD estén en su lugar y en óptimas condiciones para proteger de exposiciones a riesgos.

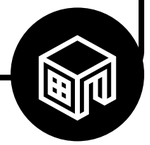
08 TRABAJO SEGURO EN EQUIPOS ELÉCTRICOS

Confirma que hay energía “cero” y aislada (LOTO) antes de iniciar trabajo en equipos potencialmente energizados o presurizados.



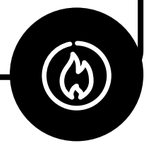
09 ESPACIOS CONFINADOS

Obtén la autorización pertinente y confirma la seguridad de un espacio reducido antes de entrar con supervisión.



10 TRABAJO A ALTAS TEMPERATURAS

Controla las fuentes de ignición e inflamables antes de comenzar actividades a altas temperaturas.



11 QUÍMICOS PELIGROSOS

Entiende y sigue las instrucciones para el manejo, almacenamiento y uso seguro de todos los químicos de conformidad con su Hoja de Datos de Seguridad y con base en un análisis de riesgos.

12 ZONAS SEGURAS

Posiciónate siempre en una zona segura fuera de exposición a riesgos tales como vehículos en movimiento, equipo o cargas suspendidas.

13 MONTACARGAS Y ELEVADORAS

Opera equipo motorizado como montacargas y elevadoras sólo cuando se confirme que están en condiciones seguras y cuando estés certificado y autorizado para hacerlo.

14 CONDUCCIÓN SEGURA

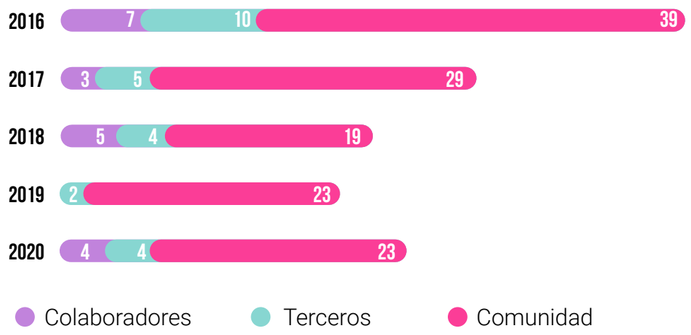
Practica las reglas de conducción segura. Los dispositivos de conducción segura y los hábitos de conducción segura te mantienen a ti y a otros a salvo.

COMPROMISO CON **CERO FATALIDADES**

Alineados con nuestra Estrategia de Seguridad 0.0, continuamente investigamos, analizamos e identificamos las medidas necesarias para reducir el número de lesiones derivadas de nuestras operaciones. A pesar de que en nuestras plantas de manufactura y centros de distribución se registraron cero fatalidades, reportamos un total de 31 fatalidades por otras causas: 94% de ellas fueron accidentes viales de colaboradores y 6% se debieron a condiciones de inseguridad pública en los países donde operamos. Lamentamos estas pérdidas y ofrecemos condolencias a las familias afectadas. Y aun cuando 95% de nuestras operaciones no hayan reportado fatalidades, 5% sigue siendo una cifra inaceptable. No estaremos satisfechos hasta cumplir nuestra promesa y compromiso con cero incidentes y nos comprometemos a implementar mejores prácticas para prevenir futuras pérdidas.

FATALIDADES

Colaboradores + terceros + comunidades



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA

MOVILIDAD SOSTENIBLE

Mediante nuestra Estrategia de Movilidad Sostenible, buscamos reducir el impacto de nuestra flota —camiones de distribución primaria y secundaria— y posicionarnos como líderes en la industria en Latinoamérica en términos de eficiencia vehicular, gestión ambiental y seguridad.

Continuamos ejecutando estrategias para optimizar las rutas y maximizar la eficiencia de los vehículos. Con el despliegue de la Plataforma KOF de Distribución Digital 1.0 en Brasil, Colombia, México, Panamá y Uruguay, instalamos equipo de telemetría vehicular en 100% de la flota de distribución secundaria en estas operaciones. Gracias a la telemetría y los datos de cada camión —junto con la funcionalidad de nuestros dispositivos de entrega móviles— tenemos la capacidad de identificar y corregir desviaciones en las rutas de distribución con respecto al plan original. Este equipo también nos permite analizar los patrones de ejecución en ruta, para así identificar la combinación óptima de variables que mejoren el proceso de planeación de rutas. Como resultado, optimizamos el uso de nuestra flota, reduciendo al mínimo los tiempos de inactividad de los vehículos y maximizando su utilización. El equipo de telemetría no sólo nos permitió mejorar los indicadores de seguridad vial sino reducir el consumo de combustibles, además de disminuir las emisiones de CO_2.

Asimismo, gracias al despliegue del ruteo dinámico en nuestra flota de distribución secundaria en Brasil y Colombia, tenemos flexibilidad para planear las rutas de los vehículos por día, semana o mes, optimizando así los recursos de las flotas disponibles y las distancias recorridas para atender a nuestros clientes.

Adicionalmente, continuamos con el programa de sustitución de nuestra flota secundaria en México y Brasil, donde tenemos el mayor número de camiones de reparto. En los pasados cinco años, hemos sustituido nuestra flotilla con vehículos que cumplen con estándares más elevados para reducir las emisiones. Con este programa, redujimos nuestro consumo de combustible, emisiones y costos de mantenimiento, y reforzamos nuestro compromiso con la ecoeficiencia y con las autoridades ambientales locales.

Nuestro programa de autorregulación en el Valle de México nos compromete a reducir al mínimo las emisiones de la flota de reparto local con iniciativas clave que incluyen un mantenimiento eficiente y un programa constante de sustitución de la flota, cuidando así nuestra licencia social para operar.

Por nuestros esfuerzos para reducir las emisiones de flotas primaria y secundaria, la Semarnat y la SCT en México, nos otorgaron el reconocimiento Transporte Limpio por noveno año consecutivo.

OPORTUNIDAD COMPARTIDA CON **NUESTRAS COMUNIDADES**

Buscamos fortalecer y consolidar relaciones positivas con las comunidades con las que interactuamos, por lo que identificamos y desarrollamos oportunidades compartidas para lograr el desarrollo sostenible de nuestra compañía y comunidades; esto mejora nuestra capacidad de atender el mercado y mantiene nuestra licencia social para operar.

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA

ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

En Coca-Cola FEMSA, trabajamos de la mano de nuestros proveedores para reducir los impactos ambientales y sociales generados por la interacción comercial y buscamos mejorar las condiciones en la cadena de valor. De esta manera, no sólo minimizamos los impactos negativos sino elevamos los estándares en áreas clave del negocio, incrementando la eficiencia laboral y conservando el capital ambiental, además de reducir riesgos y costos para todos los integrantes de la cadena de valor.

Con base en nuestro compromiso de lograr un abastecimiento sostenible y en las iniciativas estratégicas que hemos definido, cada proveedor coopera para minimizar sus riesgos sociales y ambientales —sobre los cuales no tenemos control directo—, que son la causa del mayor número de impactos diarios en nuestra cadena de valor. Los lineamientos generales para lograrlo son los siguientes:

1. **Principios Guía para Proveedores de The Coca-Cola Company**, enfocados en las categorías de insumos estratégicos, incluyen áreas como políticas de derechos humanos, protección ambiental y derechos laborales. Una vez que aseguramos su cumplimiento mediante auditorías, The Coca-Cola Company autoriza a sus embotelladores que trabajen con estos proveedores aprobados.
2. **Principios de Agricultura Sostenible (Sustainable Agriculture Guiding Principles)**, establecidos por The Coca-Cola Company, comprenden las mismas áreas que los principios anteriores, aunque se adaptan a proveedores de materias primas de origen agrícola.
3. **Principios Guía para Proveedores de FEMSA**, cuyo propósito es mitigar los riesgos sociales de los proveedores para categorías diferentes de los insumos estratégicos que son relevantes para la cadena de valor.

PRINCIPIOS GUÍA PARA PROVEEDORES FEMSA

MEDIO AMBIENTE
Impacto y cumplimiento ambiental

COMUNIDAD
Desarrollo comunitario

DERECHOS LABORALES
- No trabajo infantil
- No trabajo forzado
- Libertad de movimiento
- Libertad de asociación y negociaciones colectivas
- No discriminación y acoso
- Horario de trabajo y compensación
- Salud y seguridad ocupacional
- Mecanismos de denuncia

ÉTICA Y VALORES
- Cumplimiento legal
- Integridad fiscal
- Anticorrupción
- No lavado de dinero
- Competencia justa
- Conflictos de interés
- Privacidad y propiedad intelectual
- Derechos humanos

Estos principios son una muestra de los estándares que guían nuestras actividades diarias, lo cual garantiza que ofrecemos lugares de trabajo responsables, que protegen los derechos humanos y cumplen con la legislación ambiental. Con base en estos principios, nos guiamos por una Estrategia de Abastecimiento Sostenible.

Priorización de categorías

Contamos con una herramienta propia para identificar cuáles proveedores son candidatos para un proceso de desarrollo. Los ordenamos en orden de prioridad, considerando factores como gasto, impactos ambientales, sociales y éticos para cada categoría de producto, confiabilidad, relación con la marca y criticidad operativa.

Compras sostenibles

En este paso, incluimos los Principios Guía para Proveedores en nuestros contratos y en la solicitud de información; entregamos la guía general para el proceso de evaluación y ofrecemos capacitación para los empleados de abastecimiento y compras.

Evaluación

En Coca-Cola FEMSA, evaluamos a nuestros proveedores de manera continua mediante el Sistema de Abastecimiento Sostenible, lo cual asegura que estén alineados con los principios operativos y los valores de la compañía. Las evaluaciones, que se realizan en línea, están orientadas a cuatro áreas: derechos sociales y laborales; medio ambiente; ética y valores; y comunidad. Para garantizar la transparencia del proceso, un tercero revisa y verifica la información. Posteriormente damos retroalimentación y creamos planes de acción para impulsar el desarrollo del proveedor, su ética y sostenibilidad. Los proveedores que obtienen una baja calificación se someten a planes de superación en sus instalaciones y se les aplica una evaluación periódica para fomentar su superación continua. Durante el año, realizamos 619 evaluaciones a proveedores con base en los Principios Guía de FEMSA. Desde 2015, hemos llevado a cabo 2,516 evaluaciones.

The Coca-Cola Company evalúa y garantiza el cumplimiento con estos principios rectores y estándares de sostenibilidad para categorías específicas de proveedores estratégicos. En Coca-Cola FEMSA, únicamente trabajamos con proveedores aprobados por The Coca-Cola Company. En 2020, se realizaron 120 evaluaciones de proveedores con los Principios Guía para Proveedores y los Principios Guía para la Agricultura Sostenible.

Coca-Cola FEMSA es una de las contadas compañías que promovió la aplicación de estas evaluaciones a los proveedores de nivel 2; esto es, a los proveedores de nuestros proveedores. Actualmente, nuestros proveedores estratégicos aplican la misma evaluación de riesgos y mecanismos de mitigación a su propia cadena de valor. Esto asegura que el conocimiento y el impulso de lograr una mayor sostenibilidad no permanezcan en nuestro círculo de influencia directa, sino se extiendan a todos aquellos que nos proporcionan materias primas, insumos y servicios.

THE COCA-COLA COMPANY

PAÍS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
México	33	52	40	59	37	27
Costa Rica	2	3	7	0	1	7
Guatemala	3	5	8	7	8	7
Nicaragua	0	1	0	0	1	1
Panamá	1	0	3	3	2	1
Argentina	5	11	19	10	10	10
Brasil	54	47	102	51	42	57
Colombia	8	7	18	11	4	10
Total	107	126	197	141	105	120

COCA-COLA FEMSA

PAÍS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
México	100	198	245	172	165	164
Costa Rica	30	120	106	34	41	35
Guatemala	–	–	49	34	36	35
Nicaragua	–	84	94	27	21	15
Brasil	–	–	45	66	63	245
Panamá	–	–	–	36	24	30
Argentina	–	–	–	31	31	17
Colombia	–	–	–	–	30	51
Uruguay	–	–	–	–	15	27
Total	130	402	539	400	426	619

739
proveedores evaluados en Principios Guía

Desarrollo de capacidades

Con el propósito de fortalecer la capacidad empresarial de nuestros proveedores, les damos acceso a iniciativas de capacitación y crecimiento en temas como finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, entre otros. También apoyamos su crecimiento y sus habilidades empresariales, mejoramos sus empresas y desarrollamos productos de alta calidad alineados con nuestros principios y valores.

Conjuntamente con el Centro Mexicano de Competitividad, llevamos a cabo un Programa Integral para el Desarrollo de Proveedores dirigido a empresas pequeñas y medianas estratégicamente seleccionadas, con el objetivo de apoyarlos para que mejoren sus capacidades empresariales. De esta manera, colaboramos con ellos, no sólo para mejorar su competitividad sostenible sino para forjar relaciones más sólidas con nuestra compañía y otras compañías grandes. Durante el año, 19 proveedores participaron en el programa y, en los pasados cinco años, se ha capacitado a un total de 285 proveedores en México y Costa Rica.

Reconocimiento

Consideramos de la mayor importancia que nuestros proveedores tengan un buen desempeño en temas de sostenibilidad. Por consiguiente, reconocemos a aquellos que incorporan la sostenibilidad en el ADN de su propio negocio, no sólo como un requisito para tener relaciones de negocios con Coca-Cola FEMSA, sino como una ventaja competitiva y un medio para convertirse en entes socialmente responsables. Realizamos foros virtuales para reconocer a nuestros proveedores en Brasil, Costa Rica, Guatemala, México y Panamá, donde reconocimos las excelentes prácticas de 23 proveedores, entre más de 215 compañías que participaron.

PROMOVEMOS LOS ODS DE LAS NACIONES UNIDAS

Conjuntamente con Redecim, impulsamos a nuestros proveedores a cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. En total, 38 compañías participaron en este esfuerzo, comprometiéndose con metas específicas y vinculando el logro de las mismas con el éxito de su negocio.

3 SALUD Y BIENESTAR

DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES

Alineados con nuestro marco de gestión integral, este año priorizamos la seguridad y el bienestar de nuestros empleados, clientes, consumidores y comunidades durante la pandemia. Al dar prioridad a su salud y seguridad, reforzamos nuestro compromiso de entregar valor económico, generando a la vez bienestar social y ambiental.

Como compañía de bebidas líder, ofrecemos nuestros recursos para seguir construyendo sobre las acciones que hemos llevado a cabo en las comunidades donde operamos. En solidaridad con nuestras comunidades, y para apoyar a los profesionales de la salud, participamos en la donación de más de 3.85 millones de litros de bebidas a centros médicos y grupos vulnerables de nuestras comunidades. Pusimos a disposición de las autoridades del gobierno nuestros espacios publicitarios y camiones de reparto para comunicar medidas de prevención. Y conjuntamente con The Coca-Cola Company y otras organizaciones, participamos en la expansión de la capacidad hospitalaria. También, mediante alianzas con diversas instituciones, organizaciones y asociaciones industriales, distribuimos 1.9 millones de insumos médicos.

Nuestros esfuerzos de salud y seguridad comunitaria incluyeron la donación de más de 26,000 pruebas COVID-19 para profesionales de la salud en Sao Paulo, además de asociarnos con la industria cañera para entregar más de 500,000 litros de alcohol sanitizante a hospitales de la red de salud pública de Sao Paulo. En la Ciudad de México, junto con The Coca-Cola Company y otras organizaciones, participamos en la conversión del Centro de Convenciones Citibanamex en un hospital temporal a finales de abril. En Argentina, donamos más de 325,000 litros de bebidas a poblaciones en riesgo, en colaboración con ONG, municipios e instituciones de salud. En Uruguay, participamos en la iniciativa #NosCuidamosEntreTodos, la cual donó fondos para equipo e insumos médicos. Asimismo, donamos bebidas a las poblaciones más afectadas de Colombia, a través de alianzas con la policía federal, la Cruz Roja, alcaldes y bancos de alimentos y, en Venezuela, donamos agua a centros de salud, albergues y comunidades vulnerables. En Centroamérica, donamos más de 150,000 litros de bebidas a los ancianos y a los profesionales de salud, además de comunicar medidas preventivas a través de más de 200 rutas de distribución.

PROMOVEMOS UNA **CULTURA DE COLABORACIÓN**

Debido al impacto global, tanto inmediato como simultáneo, que provocó COVID-19 este año, no sólo debimos fortalecer nuestro modelo de recursos humanos, sino delegar más y confiar más en los demás, de manera que todos asumiéramos plena responsabilidad de nuestro papel, sin traslapar tareas ni funciones.

Esto empoderó a nuestros directivos a guiarnos con el ejemplo, al cambiar de manera visible roles clave y comportamientos, y definiendo las tareas de las áreas funcionales y de operaciones.

CEO Y EQUIPO DIRECTIVO

Adoptó las conductas deseadas y **puso el ejemplo** de cómo cumplirlas.

Trabajó en equipo para animar a los demás a hacerlo.

Empoderó al equipo directo.

Recibió y dio **retroalimentación honesta y abierta.**

Impulsó nuestra cultura.

ÁREAS FUNCIONALES

Brindaron un servicio, en lugar de atender a las unidades de primera línea.

Se responsabilizaron de sus funciones en cada país.

Tuvieron **roles y responsabilidades claramente definidos**, alineados con las operaciones.

Adoptaron y **pusieron el ejemplo de nuevas formas de trabajo:** sencillo, en grupo, ágil y horizontal.

Se enfocaron en el bien mayor: nosotros, antes que yo.

OPERACIONES

Impulsaron un crecimiento rentable **sirviendo a nuestros consumidores, clientes y comunidades.**

Se responsabilizaron de las utilidades y las pérdidas de operación.

Colaboraron con las áreas funcionales.

Se enfocaron en el bien mayor: nosotros, antes que yo.

La evolución en el liderazgo y la toma de decisiones de nuestros directores se hizo evidente en las etapas críticas del camino hacia la transformación cultural. En esta transformación, la visión de la función de Recursos Humanos (RRHH) fue decisiva para:

- **Atraer y desarrollar el mejor talento.** Convertir el talento en nuestra ventaja competitiva para alcanzar las metas estratégicas de la compañía.
- **Facilitar las capacidades organizacionales.** Adaptar las capacidades organizacionales de la compañía para cumplir con las necesidades en evolución del negocio.
- **Acelerar el proceso de estandarización y automatización de RRHH.** Promover el proceso de automatización de RRHH para agilizar y mejorar los servicios.

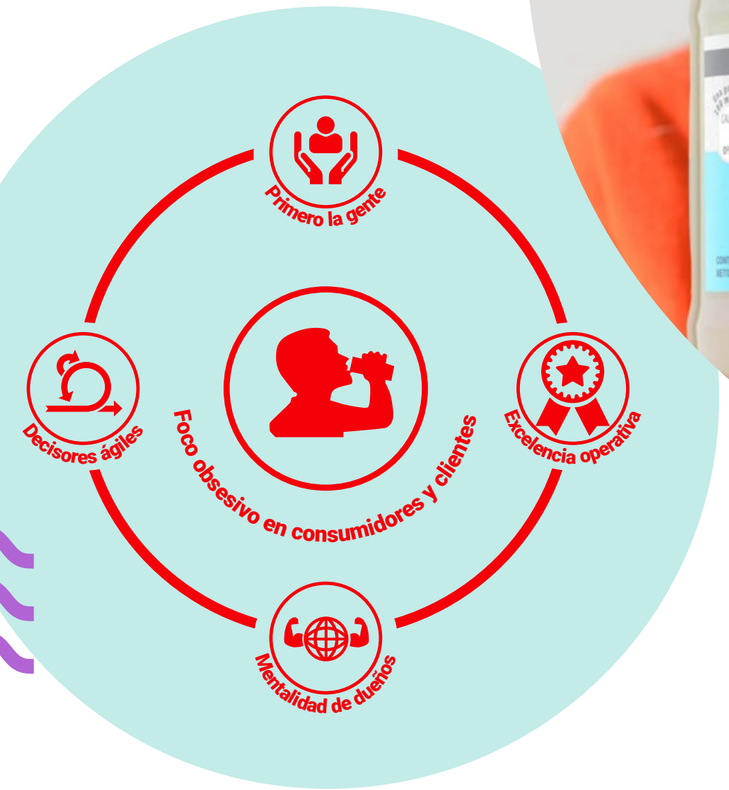
Alineados con nuestra visión, los equipos de RRHH actuaron como agentes de cambio, dirigiendo una transformación colaborativa y cultural, desarrollando al mejor talento e implementando procesos ágiles con el costo óptimo para la organización.

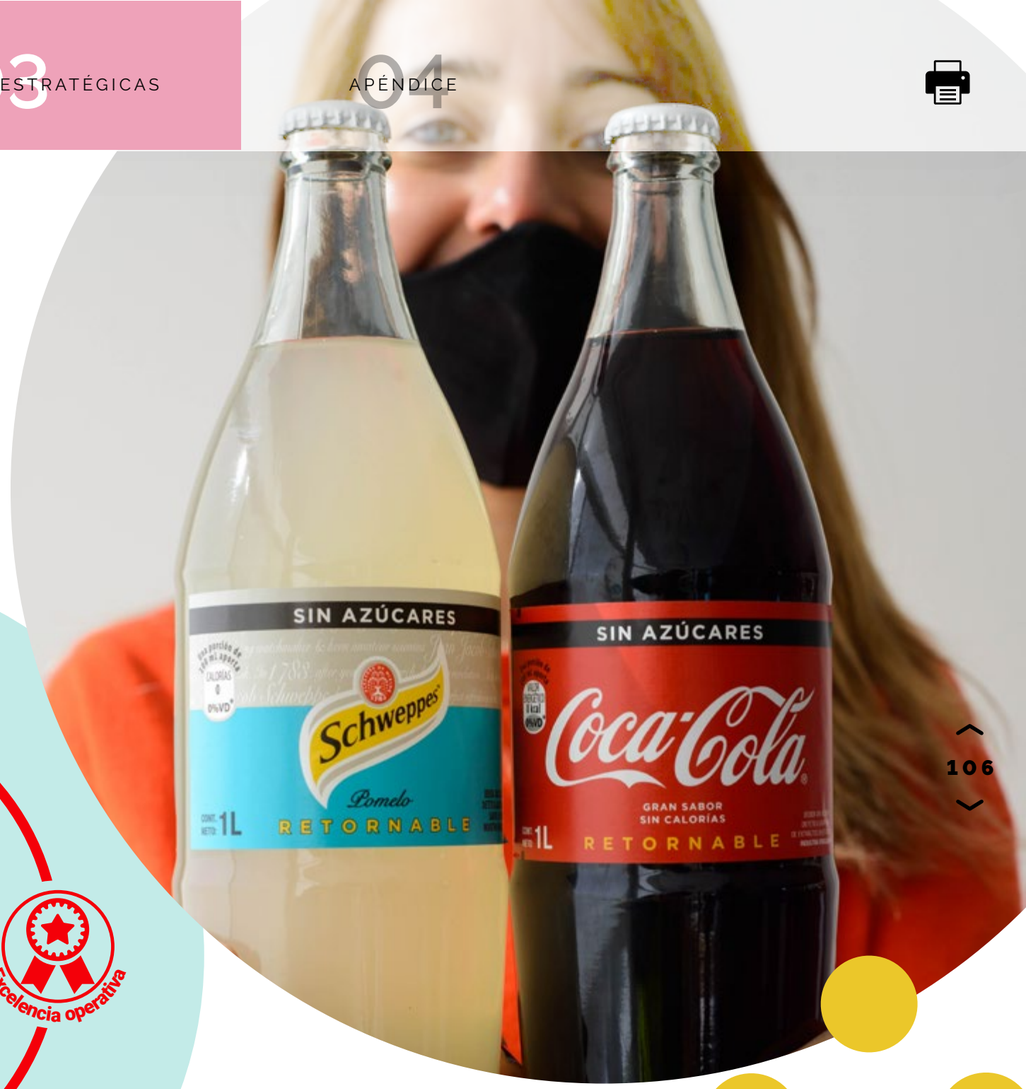
TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y ORGANIZACIONAL

En 2018, iniciamos nuestra transformación cultural con el lanzamiento del ADN KOF, el cual garantiza que clientes y consumidores sean el centro de todo lo que hacemos. Este año continuamos avanzando, haciendo énfasis en que nuestra gente y su forma de trabajar son los activos más valiosos de la compañía.

ADN KOF

Integrado por cinco elementos clave, el ADN KOF incorpora la filosofía y las conductas que aspiramos a vivir y respirar cada día.





Durante este año de retos, pusimos en práctica una mentalidad donde "la gente es primero", con acciones para proteger la seguridad de nuestros colaboradores y garantizar la continuidad operativa. Alineados con nuestro ADN, activamos diversas iniciativas:

- **Reforzamos los protocolos de higiene y seguridad,** con el propósito de proteger a nuestra gente y sus familias.
- **Ajustamos las rutinas de gestión y los procesos operativos,** centrados en asegurar el bienestar de nuestros colaboradores y contratistas.
- **Fortalecimos esquemas de trabajo remotos** para apoyar a los líderes y sus equipos a mantener la productividad y los resultados.
- **Pusimos el ejemplo** con acciones de liderazgo visibles, que fomentaron la apertura y la confianza entre los integrantes de los equipos.
- **Mejoramos los mecanismos de reconocimiento** a los colaboradores, especialmente a quienes trabajaron en la primera línea e hicieron posible que continuáramos operando.
- **Promovimos la comunicación, la colaboración y la cohesión** mediante comunicaciones dirigidas para mejorar los esquemas de trabajo desde casa.

También agilizamos las capacidades de liderazgo para enfrentar los retos del año y responder a nuestros clientes, consumidores y a las necesidades de la organización.

- **Adaptamos rápidamente nuestros modelos de negocio** para atender al mercado y las necesidades en evolución de las personas.

También agilizamos las capacidades de liderazgo para enfrentar los retos del año y responder a nuestros clientes, consumidores y a las necesidades de la organización.

Complementamos la transformación cultural mejorando los canales de comunicación con nuestra gente, incluyendo los procesos de optimización digital. Asimismo, continuamos desplegando el ADN KOF en todas las operaciones y a todos los niveles de la organización, además de medir la adopción de las conductas deseadas del ADN por medio de encuestas en toda la compañía. Éstas mostraron, a nivel operativo, un índice de participación superior a las metas iniciales.

120

centros de trabajo en México implementaron la Evaluación de Condiciones Laborales

El desarrollo sostenible comienza por nosotros. Por ello tenemos el compromiso de ofrecer a nuestros más de 80,000 colaboradores un entorno laboral seguro y digno, caracterizado por el respeto, la equidad, la transparencia y la libre participación; la implementación de lo anterior es esencial para su desarrollo integral y favorece su calidad de vida en el trabajo.

Como parte del proceso de transformación, actualizamos nuestra Política Laboral y de Derechos Humanos, que integra los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo exigidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

- Libertad de asociación
- Prohibición del trabajo forzado
- Prohibición de mano de obra infantil
- No discriminación
- No a las amenazas, la violencia y el acoso
- Seguridad y salud en el trabajo

Asimismo, y de acuerdo con nuestra evolución cultural, desarrollamos una metodología de autoevaluación denominada Evaluación de las Condiciones Laborales, cuyo propósito es identificar brechas en nuestra operación básica en las obligaciones laborales y en las necesidades y el sentir de nuestra gente. Implementamos la evaluación en más de 120 centros de trabajo en México, lo cual representa cerca de 80% de nuestra presencia en el país. Esta evaluación nos permitió reunir información importante sobre cómo evitar riesgos laborales en operaciones, lo cual también nos ayudará a poner en práctica una mentalidad de “la gente es primero”. Algunos de los conceptos evaluados fueron los siguientes:

- Entorno laboral
- Prácticas de gestión del supervisor inmediato
- Riesgos psicológicos
- Violencia laboral y discriminación
- Esquemas de compensación
- Trabajo infantil
- Seguridad y salud
- Infraestructura y herramientas de trabajo

Continuamos implementando nuestro modelo organizacional y funcional de Recursos Humanos mediante encuestas de servicio y alineación, cambio de redes de agentes y nuevas formas de trabajar que permitan identificar las brechas corporativas y de operación, tanto al interior de las direcciones funcionales como entre ellas, y desarrollar planes de acción para mitigarlas.

GESTIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

Nuestra gente y el trabajo en equipo son los activos más valiosos de la compañía. Por ello gestionamos de manera integral la atracción, el desarrollo y la motivación, lo cual nos permitirá preparar a la siguiente generación de líderes.

LA GENTE ES PRIMERO

Este año, estandarizamos y digitalizamos el 100% de las agendas de desarrollo de nuestros Líderes Tácticos y Estratégicos.

DESEMPEÑO, SUCESIÓN Y MOVILIDAD

Durante el año, implementamos un ciclo funcional de talento en todas nuestras operaciones, que incluyó la planeación de una agenda de desarrollo con una oferta más amplia, acorde con las necesidades de nuestra gente. También continuamos implementando un modelo actualizado de gestión del desempeño, enfocado en el valor que cada persona le aporta a la organización y su adopción de las conductas deseadas del ADN, lo cual representa 30% de sus resultados anuales.

Con el programa anual 9-Box Talent Assessment and Management Methodology, mejoramos la calidad de nuestro talento, la sucesión, la movilidad y las métricas de ejecución, centrándonos en nuestro talento de alto potencial. Nuestros colaboradores de niveles ejecutivo, senior y medio, así como otras personas, fueron evaluadas; esto nos permitió identificar y tomar acción con respecto al desarrollo del flujo de talento en nuestra compañía.

Tras el lanzamiento de nuestro programa Visibilidad del Talento Global en 2019, y con el fin de proporcionar un mejor flujo de sucesores para puestos clave, diseñamos diversos programas para alcanzar una mayor visibilidad del talento en toda la compañía y pusimos en práctica iniciativas como Jóvenes Profesionales, entre otras, para el desarrollo acelerado de la cadena de suministro. Jóvenes Profesionales está diseñado para atraer y desarrollar a profesionales que cuenten con al menos 18 meses de experiencia laboral y muestren capacidad para llegar a ocupar cargos de mayor nivel en nuestra organización en un plazo de dos años. De manera similar, nuestro programa especial de dos años para desarrollar la cadena de suministro busca acelerar el desarrollo, la exposición y la movilidad nacional e internacional de talento clave dentro del área funcional de la cadena de suministro.

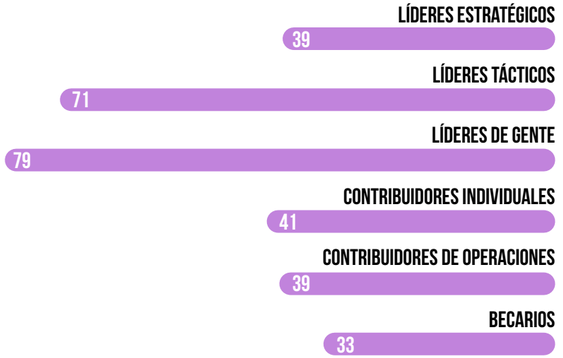
67%

de las vacantes de la compañía fueron ocupadas por candidatos internos

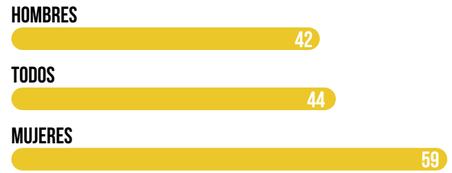
EL CAMINO HACIA **LO DIGITAL**

HORAS DE CAPACITACIÓN

Promedio de horas por nivel de contribución



Promedio de horas por género



Continuamos desplegando la Plataforma Global de Talento en todas nuestras operaciones, la cual tendrá impacto en 70,800 colaboradores e integrará, mejorará y simplificará la experiencia de líderes y colaboradores con procesos de recursos humanos. Entre los avances del año podemos mencionar que la Universidad FEMSA migró a un módulo de aprendizaje dentro de la Plataforma de Talento, y actualmente ofrece oportunidades de autoaprendizaje y desarrollo a todas las operaciones. Estamos trabajando para estandarizar y migrar nuestra función administrativa de recursos humanos —incluida nuestra base de datos maestra y los sistemas de nómina— a una solución en la nube que nos proporcione un servicio más ágil y siente las bases de nuestro camino hacia lo digital.

Este año concluimos la implementación de la Employee Central, que tendrá impacto en todos los colaboradores de nuestras operaciones. Se trata de una herramienta diseñada para transformar la gestión de personal, promover el empoderamiento de los líderes y mejorar la experiencia de los colaboradores. Gracias a su introducción, registramos grandes avances en los procesos básicos de recursos humanos, enfocados en la simplificación, la estandarización y la automatización de herramientas para los procesos de compensación variable, horarios y asistencia, y modelo de gestión de terceros.

INCLUSIÓN **Y DIVERSIDAD**

En Coca-Cola FEMSA queremos crear un entorno en el que cada persona se sienta incluida y valorada por sus conocimientos, su comportamiento, sus competencias y resultados, y ofrecerle oportunidades de desarrollo y reconocimiento con base en su talento. Para ello contamos con las siguientes metas estratégicas:

01
CAPACITAR EN HABILIDADES DE LIDERAZGO INCLUSIVAS A TODOS NUESTROS LÍDERES

- **Capacitar para identificar tendencias inconscientes en el funcionamiento de nuestra compañía.**
- **Implementar las mejores prácticas que nos permitan gestionar de manera consciente estas tendencias.**
- **Establecer un Comité de Inclusión y Diversidad que asesore a nuestro Director General y a los Directores de operaciones.**

02
CREAR UN ENTORNO LABORAL ABIERTO Y FLEXIBLE

- **Actualizar programas y políticas laborales flexibles.**
- **Sensibilizar continuamente a nuestra compañía sobre nuevas formas de trabajar.**
- **Migrar a espacios de trabajo abiertos y colaborativos en todas nuestras operaciones.**

03
DESARROLLAR UN FLUJO DE TALENTOS DIVERSOS

- **Incrementar la representación de mujeres en puestos de liderazgo.**
- **Proporcionar visibilidad, apoyos y mentoría al talento femenino.**
- **Aumentar la participación de personas con discapacidad.**
- **Desarrollar lineamientos e indicadores de desempeño para evaluar la diversidad y la inclusión.**

En línea con nuestra Estrategia de Inclusión y Diversidad, desarrollamos un flujo de talentos diversos para identificar el talento femenino en nuestra organización y diseñar programas de desarrollo diferenciados que promuevan la representación de mujeres en puestos de liderazgo. Comunicamos esta estrategia a toda la organización con diversas iniciativas.

COMITÉ DE INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

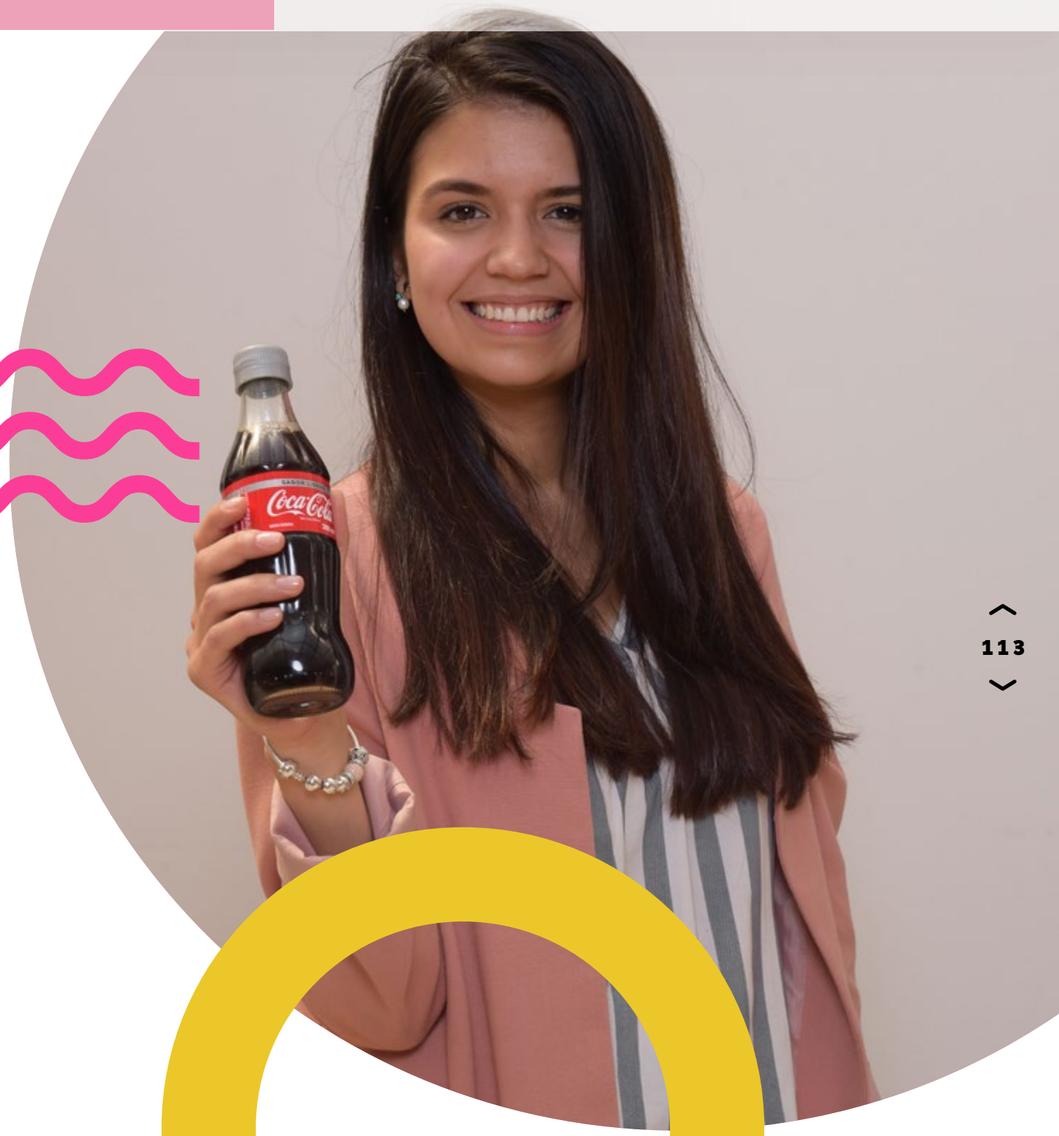
Con el propósito de acelerar una cultura organizacional verdaderamente inclusiva y diversa, evolucionamos de un enfoque de "redes" a un Comité de Inclusión y Diversidad, alineado con las prioridades del negocio y orientado a cinco propósitos principales:

1. Involucrar y responsabilizar a los líderes en toda la organización.
2. Definir objetivos de corto y largo plazos, así como estrategias alineadas con nuestra visión de inclusión y diversidad en la compañía.
3. Asegurar la funcionalidad de los equipos de trabajo a nivel regional y de país.
4. Garantizar la difusión de un plan de comunicación interna y externa.
5. Medir, monitorear y evaluar las iniciativas.

INICIATIVAS DE INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

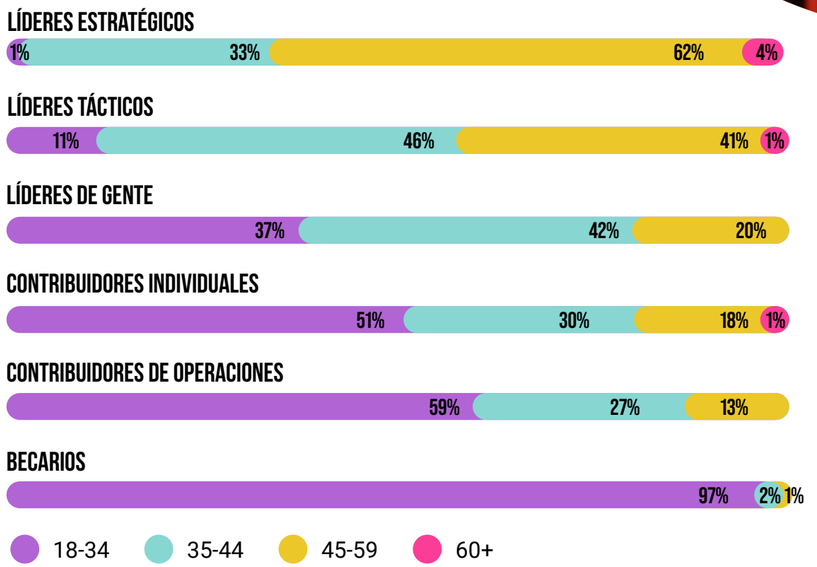
Para reforzar el compromiso de nuestra compañía con la inclusión y la diversidad, llevamos a cabo una serie de iniciativas, desde las conversaciones inaugurales "We-talks", hasta la campaña "Nuestra etiqueta es talento" y el Foro de Inclusión y Diversidad. Esto les permitió a nuestros colaboradores reflexionar sobre la importancia de estos temas para nuestra organización, fomentar un liderazgo inclusivo y empoderar a las gerencias y direcciones para que robustezcan esta cultura de inclusión y diversidad.

Continuando con nuestra mentalidad de Inclusión y Diversidad, en Brasil empleamos nuestra primera línea de producción totalmente inclusiva, operada al 100% por profesionales con discapacidades. Hicimos los arreglos necesarios para que las personas con discapacidades auditivas, físicas, visuales y de aprendizaje disfruten de las oportunidades de trabajo en nuestra planta embotelladora de Bauru.



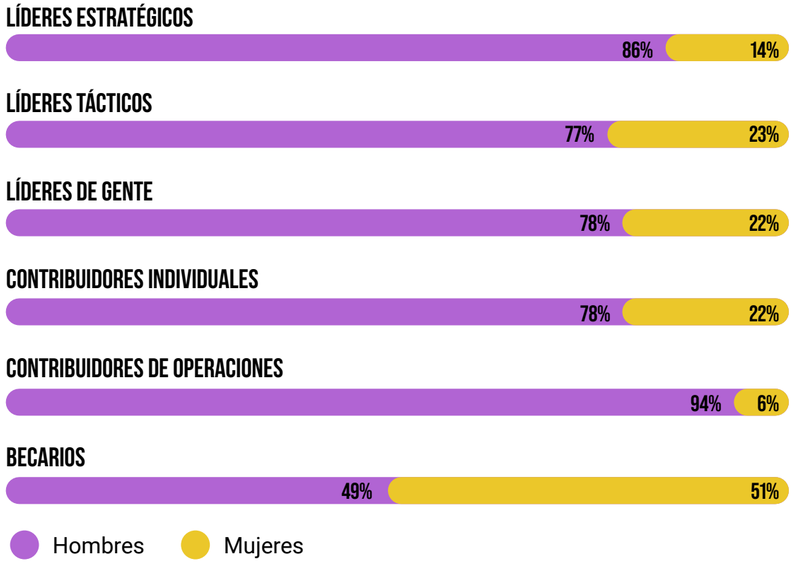
COLABORADORES

Por grupo de edad en cada nivel de contribución



COLABORADORES

Por género en cada nivel de contribución



COLABORADORES

Por contrato y región

URUGUAY: 900
701 — 199

COSTA RICA: 1,428
1,197 — 231

PANAMÁ: 1,523
1,256 — 267

NICARAGUA: 1,537
1,197 — 340

ARGENTINA: 2,147
2,129 — 18

GUATEMALA: 2,794
2,794 — 0

COLOMBIA: 9,556
3,041 — 6,515

BRASIL: 21,058
18,028 — 3,030

MÉXICO: 45,394
41,681 — 3,713

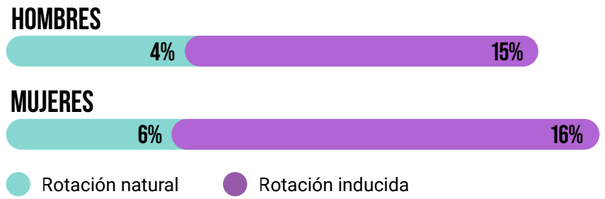
Internos Externos

84% Internos

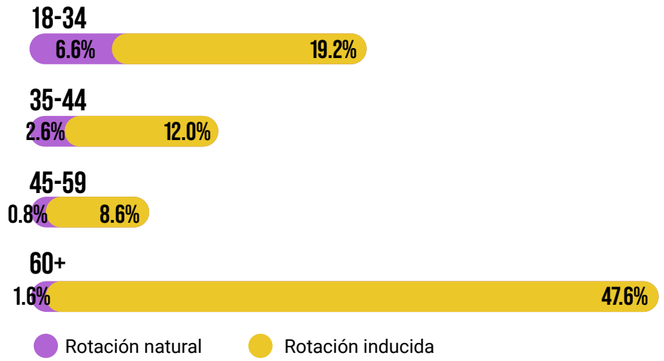
16% Externos

86,337
Colaboradores

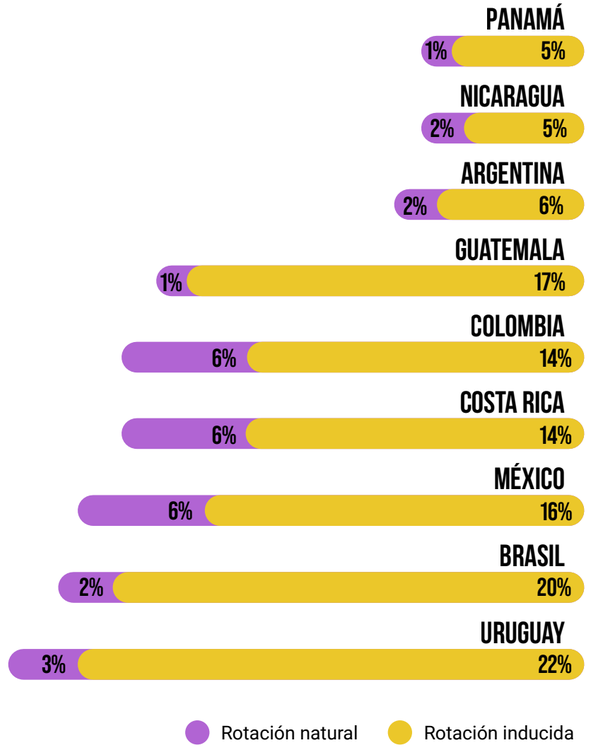
ROTACIÓN
Por género



ROTACIÓN
Por grupo de edad



ROTACIÓN
Por país



BENEFICIOS **FLEXIBLES**

Fomentamos en nuestros colaboradores un balance adecuado entre trabajo y vida personal. Desde 2019, estandarizamos nuestros diferentes esquemas de beneficios flexibles en todas nuestras operaciones:

- Horarios flexibles
- Trabajo desde casa
- Permisos de maternidad/paternidad
- Días personales pagados

Este 2020, ante la emergencia sanitaria, promovimos políticas de beneficios flexibles, activando esquemas de trabajo desde casa para todos los equipos administrativos, además de crear diversas iniciativas que le permitieran a nuestra gente trabajar a distancia productivamente: cápsulas, seminarios en línea, videos, sesiones de seguimiento y reuniones virtuales.

LICENCIA DE MATERNIDAD Y PATERNIDAD

Tasa de retorno por género

Tasa de retención por género²

[1] Colaboradores que regresaron a trabajar después de la licencia de maternidad y paternidad.
[2] Colaboradores que continúan trabajando 12 meses después de la licencia de maternidad y paternidad.
* La licencia de paternidad masculina varía en cada país de 2 a 14 días.

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

El esquema de remuneración y beneficios no sólo reconoce el esfuerzo de nuestros colaboradores y su compromiso con su trabajo, sino también su contribución a la creación de valor de nuestra compañía. Durante el año, y pese al escenario de retos derivado de la pandemia, mantuvimos los salarios en línea con los niveles locales de inflación o referencias del mercado.

Optimizamos el proceso de evaluación de puestos a través del diseño, la integración y el despliegue del modelo Trabajo Familia. Gracias a su implementación en todas las operaciones, generamos eficiencias en la gestión de la fuerza laboral actual, robustecimos nuestros procesos de talento —incluyendo desarrollo, sucesión y planeación— mejoramos el intercambio de talentos y el desarrollo transversal de competencias, y fomentamos la transparencia en la gestión de talento.

Asimismo, analizamos los esquemas actuales de compensación variable en todas las operaciones, con el propósito de reducir su diversidad y seleccionar una herramienta que permita gestionarlos y automatizarlos. También diseñamos e implementamos con éxito un programa piloto de beneficios flexibles, que le ofrece a nuestra gente una amplia gama de opciones que identificamos en el mercado, con base en sus intereses.

Nos aseguramos de que, en todos los niveles de la organización, la remuneración de nuestros colaboradores sea competitiva y las condiciones iguales para hombres y mujeres. De acuerdo con la estrategia de atracción y retención de talento, implementamos la práctica de bonos de desempeño para gerentes medios, lo que garantiza la competitividad de nuestros paquetes de remuneración en todas las operaciones.

Adicionalmente, con base en estudios de firmas de consultoría internacionales que realizan comparaciones entre países, pudimos determinar que nuestros colaboradores reciben un salario integrado, mayor o igual, al promedio del mercado.

Actuamos de acuerdo con las obligaciones definidas por la ley y con respeto total a los derechos laborales, superando las condiciones y prestaciones estipuladas por la legislación de cada país donde operamos. Por cuanto al derecho de asociación de nuestra gente, nuestros contratos colectivos comprenden a aproximadamente 63% de los colaboradores. Estos contratos se revisan y acuerdan con los representantes sindicales, respetando los periodos de validez establecidos, además de cumplir con las fechas límite para notificaciones.

BIENESTAR INTEGRAL

ESTRATEGIA DE DESARROLLO SOCIAL

Nuestro Modelo de Bienestar Integral promueve el desarrollo integral y la calidad de vida de los colaboradores.

Nuestra Estrategia de Desarrollo Social se concentra en promover cinco dimensiones:

- **Salud:** Estilos de vida saludables para los colaboradores, en los aspectos físico y bio-psicosocial.
- **Social:** Relaciones satisfactorias, en armonía con el entorno y la comunidad, mediante actividades de voluntariado.
- **Económica:** Protección de activos y ahorro mediante una cultura de inteligencia financiera.
- **Educación:** Participación en programas y capacitaciones que mejoren y aumenten los conocimientos y las habilidades personales.
- **Trabajo:** Experiencias de trabajo positivas, basadas en el respeto y el cumplimiento de los derechos humanos, y espacios de trabajo que fomenten la seguridad y las relaciones laborales.

Alineados con nuestro Modelo de Bienestar Integral, nuestros colaboradores reciben el boletín semanal **KOF contigo en casa**, que aborda las cinco dimensiones de desarrollo social —salud, social, educación, trabajo y económica. De esta manera, cuando nuestra gente está en casa con sus seres queridos, puede aprovechar el tiempo y disfrutar momentos de calidad con su familia.

Hoy, más que nunca, seguimos promoviendo la calidad de vida de nuestros colaboradores y sus familias.

COCA-COLA FEMSA REBASA LA META DE VOLUNTARIADO

Este año, incrementamos 47% el número de horas de voluntariado con relación al año anterior, con una inversion económica 93% menor. Hemos alcanzado 2.17 millones de horas de voluntariado de 2015 a 2020, superando nuestra meta de 1 millón de horas.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO KOF

Alentamos a nuestros colaboradores y sus familias a ser ciudadanos responsables, comprometidos con su comunidad, la sociedad y el medio ambiente. A través del Programa de Voluntariado KOF, promovemos iniciativas que nos permitan influir positivamente en la calidad de vida y el bienestar de las comunidades donde tenemos presencia, fortaleciendo nuestra relación con ellas, así como nuestra posición y reputación corporativa.

Nuestras actividades de voluntariado abarcan las siguientes seis causas:

01 DESARROLLO COMUNITARIO

Reunimos esfuerzos para promover la acción colectiva y generar soluciones a problemas comunes, para crear un impacto positivo y construir comunidades más fuertes y desarrolladas.

02 MEDIO AMBIENTE

Nos enfocamos en la gestión responsable del medio ambiente y en el cuidado y uso responsables de los recursos naturales, con atención a nuestro Marco Estratégico de Sostenibilidad, especialmente en temas como agua, energía, emisiones de carbono, limpieza de cuerpos de agua y reforestación.

03 DESASTRES NATURALES

Promovemos la solidaridad en caso de desastres naturales, brindando apoyo a las personas y zonas afectadas, además de llevar a cabo actividades de prevención y concientización, especialmente en las comunidades donde operamos.

04 SALUD

Realizamos actividades que promueven estilos de vida saludables en lo físico y bio-psicosocial, además de iniciativas relacionadas con ayuda humanitaria, capacitación en nutrición y apoyo al sector salud, en general.

05 EDUCACIÓN

Buscamos mejorar el nivel educativo y promover el desarrollo cultural, creativo y tecnológico.

06 DERECHOS HUMANOS

Queremos generar experiencias de voluntariado positivas, basadas en el respeto y el cumplimiento de los derechos humanos fundamentales.

Durante el año, desarrollamos diversas actividades de voluntariado remotas, en apoyo a la calidad de vida de nuestra gente y comunidades. Algunas de las actividades en línea se orientaron a reforzar la educación, la capacitación y el desarrollo profesional de niños y jóvenes en México por medio del laboratorio de empleo EmploLab. Impartimos varias sesiones de capacitación en línea con voluntarios de Colombia, quienes les enseñaron a nuestras comunidades a sembrar huertos urbanos y volverse autosostenibles. También organizamos una campaña de donación de juguetes y nuestros colaboradores eligieron una tarjeta de navidad virtual y enviaron regalos a los niños.

En el año, 61,672 participantes, incluyendo colaboradores y sus familias, destinaron 733,422 horas de voluntariado, apoyados por una inversión superior a los US$40,000. De 2015 a 2020, hemos acumulado 2,170,000 horas de trabajo voluntario.

2.17 MILLONES

horas de voluntariado acumuladas desde 2015

SALUD **OCUPACIONAL**

En Coca-Cola FEMSA, buscamos mejorar la salud física y psicoemocional de nuestros colaboradores, fomentar su compromiso y sentido de pertenencia a la organización, y fortalecer programas sociales y de salud que promuevan un mejor entorno laboral.

SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD OCUPACIONAL

Nuestro Sistema de Gestión de Salud Ocupacional establece la visión, la estrategia, los objetivos, los elementos y las actividades por medio de los cuales mejoramos la calidad de vida laboral en los centros de trabajo y unidades de negocio de la compañía. Este sistema, que cumple con un marco legal, científico y organizacional, comprende los procesos y programas de salud que aplicamos, de acuerdo con las matrices de riesgo, la legislación local y las necesidades operativas correspondientes.

1.5%

de avance en nuestro índice de días perdidos, gracias a nuestro Índice de Enfermedades Generales

POLÍTICAS DE SALUD Y BIENESTAR

El área de Salud Laboral Corporativa de Coca-Cola FEMSA es responsable de proponer las revisiones y actualizaciones relevantes a las tres Políticas de Salud y Bienestar.

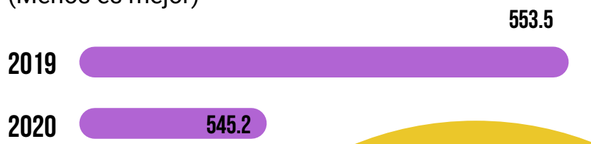
- Salud ocupacional
- Personal con hábitos saludables
- Cultura saludable

Además de enviar el presente informe a la aprobación de nuestro Director de Desarrollo Social y Laboral y al Director Global de Recursos Humanos, el área de auditoría interna revisa estas políticas para difundirlas e implementarlas en todas las operaciones.

SALUD

Índice de días perdidos por enfermedad general por cada 100 colaboradores

(Menos es mejor)



ACCIONES E INICIATIVAS RELACIONADAS CON **COVID-19**

Como participantes clave en una cadena de valor esencial, nos comprometemos seriamente a brindar hidratación y nutrición a las comunidades que atendemos. Lo más importante, sabemos que para cumplir con este compromiso, nuestra prioridad es la salud, la seguridad y el bienestar de nuestros colaboradores.

Como muestra de nuestra prioridad a la salud ocupacional, la seguridad y el bienestar de nuestros colaboradores, impartimos un curso sobre la pandemia COVID-19. Asimismo, reforzamos los protocolos de salud, saneamiento e higiene en todas nuestras instalaciones —además de transmitir mensajes claros y concisos en nuestros centros de trabajo. También distribuimos de inmediato equipo de protección —mascarillas, guantes y gel sanitizante—, que comprobaron ser esenciales para la continuidad de nuestro negocio. Incluso, muchos de estos protocolos y prácticas no sólo se han vuelto rutinarios, sino se han convertido en referentes en la industria del Sistema Coca-Cola.

Además de nuestros protocolos de salud, saneamiento e higiene, implementamos protocolos de comunicación y monitoreo diarios en toda la organización —incluida una aplicación para monitorear la salud de nuestra gente día a día—, y transmitimos recomendaciones de salud a colaboradores y sus familias por videoconferencia, como parte de la iniciativa Diálogos en Confianza. Como resultado, nuestra gente está preparada para salir más fortalecida de esta pandemia.

Un punto importante es que podemos confiar en el equipo médico de KOF. Es una red de médicos y profesionales de la salud, quienes se aseguran de que los protocolos de prevención y el seguimiento de la salud de colaboradores y contratistas se monitoree adecuadamente, garantizando una asistencia médica adecuada y la reintegración segura a todos los centros de trabajo.

PROGRAMA DE APOYO A COLABORADORES

Seguimos difundiendo el Programa de Apoyo a los Colaboradores en todas las operaciones, un programa de soporte emocional diseñado para ayudar a nuestra gente y sus familias a enfrentar cualquier situación que provoque estrés, ansiedad y depresión, entre otros trastornos emocionales, y brindarles apoyo psicológico.

El programa es parte de nuestra Estrategia de Bienestar Integral, orientado a reducir los factores de riesgo psicológico dentro y fuera del trabajo, mediante asesoría y atención de psicólogos y otros profesionales de la salud, acordes con las diferentes situaciones de nuestra gente.

ATENDEMOS LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TRABAJO: NOM-035

Alineados con nuestra Estrategia de Bienestar Integral, durante el año diseñamos e implementamos, conjuntamente con Mercer, un plan que responde a los requisitos de la norma NOM-035, un nuevo ordenamiento en México, cuyo propósito es prevenir riesgos psicológicos relacionados con el trabajo que podrían afectar la salud física, social y mental de los colaboradores. Nos da mucho gusto informar que alcanzamos índices de participación muy elevados en nuestra encuesta inicial entre colaboradores de todos niveles de nuestras operaciones en México.

APÉNDICE

- Resumen financiero
- Análisis y discusión de resultados
- Gestión integral de riesgos
- Capitales y compromiso de la compañía
- Gobierno corporativo
- Sistema integral ético
- Información para analistas y accionistas
- Acerca de nuestro informe integrado

04.

RESUMEN **FINANCIERO**

Cifras expresadas en millones de dólares americanos y de pesos mexicanos, excepto información por acción y número de empleados

	U.S. (*)	2020	2019	2018 (4) (5) (6)	2017 (2) (3) (4)	2016 (1)
ESTADO DE RESULTADOS						
Ingresos totales	9,231	**183,615**	194,471	182,342	183,256	177,718
Costo de ventas	5,068	**100,804**	106,964	98,404	99,748	98,056
Utilidad bruta	4,163	**82,811**	87,507	83,938	83,508	79,662
Gastos operativos	2,838	**56,444**	60,537	57,924	58,044	55,462
Otros gastos, neto	182	**3,611**	2,490	1,881	31,357	3,812
Costo integral de financiamiento	336	**6,678**	6,071	6,943	5,362	6,080
Utilidad antes de impuestos a la utilidad y participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos registrada utilizando el método de participación.	808	**16,077**	18,409	17,190	(11,255)	14,308
Impuestos	273	**5,428**	5,648	5,260	4,184	3,928
Participación en los resultados de inversiones de capital, neta de impuestos	(14)	**(281)**	(131)	(226)	60	147
Utilidad neta consolidada	521	**10,368**	12,630	15,070	(11,654)	10,527
Propietarios de la controladora	518	**10,307**	12,101	10,936	(16,058)	10,070
Participación no controladora	3	**61**	529	768	679	457
RAZONES DE VENTAS (%)						
Margen bruto	45.1	**45.1**	45.0	46.0	45.6	44.8
Margen neto	5.6	**5.6**	6.5	8.3	(6.4)	5.9

	U.S. (*)	2020	2019	2018 (4) (5) (6)	2017 (2) (3) (4)	2016 (1)
FLUJO DE EFECTIVO						
Flujo operativo	1,767	**35,147**	31,289	29,687	33,236	32,446
Inversiones de capital (7)	521	**10,354**	11,465	11,069	14,612	12,391
Total de efectivo, equivalentes de efectivo.	2,187	**43,497**	20,491	23,727	18,767	10,476
BALANCE						
Activo circulante	3,642	**72,440**	56,796	57,490	55,657	45,453
Inversión en acciones	383	**7,623**	9,751	10,518	12,540	22,357
Propiedad, planta y equipo, neto	2,989	**59,460**	61,187	61,942	75,827	65,288
Activos intangibles, neto	5,227	**103,971**	112,050	116,804	124,243	123,964
Impuestos diferidos y otros activos, neto	920	**18,294**	16,673	17,033	17,410	22,194
Total Activo	**13,225**	**263,066**	**257,839**	**263,787**	**285,677**	**279,256**
PASIVO						
Préstamos bancarios y documentos por pagar a corto plazo	253	**5,017**	11,485	11,604	12,171	3,052
Intereses por pagar	36	**712**	439	497	487	520
Otros pasivos circulantes	1,865	**37,116**	39,086	33,423	42,936	36,296
Préstamos bancarios y documentos por pagar a largo plazo	4,145	**82,461**	58,492	70,201	71,189	85,857
Otros pasivos a largo plazo	770	**15,303**	18,652	16,312	18,184	24,298
Total Pasivo	7,069	**140,609**	128,154	132,037	144,967	150,023
Capital	6,156	**122,457**	129,685	131,750	140,710	129,233
Participación no controladora en subsidiarias consolidadas	281	**5,583**	6,751	6,806	18,141	7,096
Capital atribuible a los propietarios de la controladora	5,875	**116,874**	122,934	124,944	122,569	122,137
RAZONES FINANCIERAS (%)						
Circulante	1.69	**1.69**	1.11	1.26	1.00	1.14
Pasivo / Capital	1.15	**1.15**	0.99	1.00	1.03	1.16
Capitalización	0.43	**0.43**	0.37	0.41	0.39	0.41
Cobertura	5.13	**5.13**	5.51	4.22	4.20	4.80
INFORMACIÓN POR ACCIÓN						
Valor en libros (8)	0.350	**6.954**	7.315	7.434	7.293	7.365
Utilidad atribuible a los propietarios de la controladora (9)	0.030	**0.610**	0.723	0.831	(0.765)	0.607
Dividendos pagados (10)	0.031	**0.608**	0.443	0.419	0.422	0.419
Número de empleados (11)	82,334	**82,334**	82,186	83,364	79,636	85,140

1. Las cifras incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF y un mes de la operación Vonpar Refresscos, S.A. ("Vonpar").
2. 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.
3. 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.
4. KOF Filipinas fue clasificado como operación discontinua para el estado de resultados al 31 de diciembre de 2017 y 2018.
5. El estado de resultados incluye ocho meses del resultado por crecimiento inorgánico en Guatemala.
6. El estado de resultados incluye seis meses del resultado por la adquisición de Montevideo Refrescos en Uruguay.
7. Incluye inversiones en propiedades, planta y equipo, equipo de refrigeración y botellas retornables y cajas, neto de bajas de propiedades, planta y equipo.
8. Calculado con 16,806.7 millones de acciones al 31 de diciembre de 2020, 2019, 2018 y 2017 y 16,583.4 millones de acciones al 31 de diciembre de 2016.
9. Calculado con base en 16,806.7 para 2020, 2019 y 2018, 16,730.8 para 2017 y 16,598.7 para 2016, millones de acciones promedio en circulación.
10. Dividendos pagados durante el año con base en la utilidad neta del año inmediato anterior, utilizando 16,806.7 millones de acciones en circulacion para pago en 2020, 2019 y 2018, 16,583.4 millones para 2017 y 2016.
11. Incluye personal tercerizado y en 2017 se excluyen 16,566 empleados de nuestra operación discontinua en Filipinas.

* Conversion al tipo de cambio del 31 de Diciembre de 2020, Ps. 19.89 por dólar americano, unicamente para conveniencia del lector de acuerdo a la reserva federal de E.U.A.

ANÁLISIS Y **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Resultados del Año Terminado el 31 de diciembre de 2020
Comparados con el Año Terminado el 31 de diciembre de 2019

RESULTADOS CONSOLIDADOS

La comparabilidad de nuestro desempeño financiero y operativo en 2020 en comparación con 2019 fue afectada por los siguientes factores:(1) efectos de conversión como resultado de fluctuaciones en el tipo de cambio; y (2) nuestros resultados en Argentina, considerada una economía hiperinflacionaria a partir del 1 de enero de 2018. Para conveniencia del lector, hemos incluido la discusión de la información financiera en una base comparable excluyendo los efectos de conversión derivados de fluctuaciones en el tipo de cambio. Para convertir los resultados de Argentina para los años terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019, se utilizó un tipo de cambio al 31 de diciembre de 2020 de 84.15 pesos argentinos por dólar y un tipo de cambio al 31 de diciembre de 2019 de 59.89 pesos argentinos por dólar respectivamente. La depreciación del tipo de cambio del peso argentino al 31 de diciembre de 2020 en comparación con el tipo de cambio de 2019, fue de 40.5%. Además, la depreciación promedio de las monedas de nuestras operaciones más relevantes respecto del dólar en 2020, en comparación con 2019, fueron: 11.6% para el peso mexicano, 30.7% para el real brasileño y 12.6% para el peso colombiano.

Ingresos Totales. Nuestros ingresos consolidados disminuyeron 5.6% a Ps. 183,615 millones en 2020 en comparación con 2019, principalmente como resultado de un efecto de mezcla desfavorable a causa de la pandemia del COVID-19 y por el efecto negativo de conversión resultante de la depreciación de todas nuestras monedas operativas en Sudamérica en comparación con el peso mexicano, particularmente el real brasileño, que tuvo un efecto de conversión desfavorable del 14.5%. Estos efectos fueron parcialmente compensados por iniciativas de precio y optimización de ingresos favorables. Los ingresos totales incluyen otros ingresos operativos relacionados con el derecho a acreditar ciertos impuestos en Brasil. Véase Nota 25.2.1 de nuestros estados financieros consolidados. En una base comparable, los ingresos totales habrían disminuido 1.0% en el 2020 en comparación con el 2019.

El volumen total de ventas disminuyó 2.5% a 3,284.4 millones de Cajas Unidad en 2020 en comparación con 2019, principalmente como resultado de medidas adoptadas como resultado de la pandemia del COVID-19, que tuvieron un efecto adverso en nuestros puntos de venta.

- En 2020 el volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos disminuyó 1.1%; nuestro volumen de ventas de nuestro portafolio de colas disminuyó 0.2%, mientras que el volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos de sabores disminuyó 5.0% en cada caso en comparación con el 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó un 5.0% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó 22.6% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de Agua en garrafón aumentó 0.6% en 2020 en comparación con 2019.

El precio promedio consolidado por Caja Unidad disminuyó 3.5% alcanzando Ps. 50.63 en 2020, en comparación con Ps. 52.46 en 2019, principalmente como resultado de un efecto de mezcla desfavorable y por el efecto negativo de conversión resultante de la depreciación de todas nuestras monedas operativas en Sudamérica en comparación con el peso mexicano. Esto fue parcialmente compensados por incrementos de precio

de acuerdo con o sobre la inflación. En una base comparable, el precio promedio por Caja Unidad se habría mantenido estable en 0.3% en 2020 en comparación con el 2019, impulsado por iniciativas de precio y optimización de ingresos.

Utilidad Bruta. Nuestra utilidad bruta disminuyó un 5.4% a Ps. 82,811 millones en 2020 en comparación con el 2019; con una expansión del margen bruto de 10 puntos base en comparación con 2019 para llegar a 45.1% en 2020. Esta expansión del margen bruto se dio principalmente como resultado de nuestras iniciativas de precio, junto con menores costos de resina PET y precios estables de edulcorantes en la mayoría de nuestras operaciones, mismos que fueron compensados por mayores costos de concentrado en México, mayores costos de concentrado en Brasil a causa de la reducción de créditos fiscales sobre el concentrado comprado en la zona franca de Manaus acompañado de nuestra decisión de suspender dichos créditos fiscales, y la depreciación en el tipo de cambio promedio en la mayoría de nuestras monedas aplicado a nuestros costos de materia prima denominados en dólares. En una base comparable, nuestra utilidad bruta habría disminuido 1.3% en 2020, en comparación con 2019.

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, aluminio y JMAF, utilizado como edulcorante en algunos países, están denominados en dólares.

Gastos Administrativos y de Ventas. Nuestros gastos administrativos y de ventas disminuyeron 6.8% a Ps. 56,444 millones en 2020 en comparación con 2019. Nuestros gastos administrativos y de ventas como porcentaje de los ingresos totales disminuyeron en 40 puntos base a 30.7% en 2020 en comparación con 2019, principalmente como resultado de eficiencias operativas en gastos laborales, de mantenimiento y mercadotecnia. En 2020 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. 3,611 millones en 2020 en comparación con Ps. 2,490 millones en 2019, cuyo aumento se debió principalmente a otros gastos extraordinarios relacionados con deterioros en Estrella Azul en Panamá y en Leão Alimentos, nuestra asociada de Bebidas No Carbonatadas en Brasil, lo que fue parcialmente compensado por la implementación de nuestro programa de eficiencias para crear una organización más fuerte y ágil. 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 cierta utilidad o pérdida como resultado de los 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 y la fecha en que es pagado, 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 2020 registró un gasto de Ps. 6,678 millones en comparación con un gasto de Ps. 6,071 millones en 2019. Este aumento de 10.0% se debió principalmente a un gasto financiero no recurrente como resultado de la recompra y prepago de las 3.875% Senior Notes. Adicionalmente, incurrimos en un financiamiento a corto plazo como medida preventiva para reforzar nuestra posición de caja. Estos efectos fueron parcialmente contrarrestados por prepagos de deuda.

Impuesto Sobre la Renta. En 2020 nuestra tasa efectiva del impuesto sobre la renta fue 33.8% alcanzando Ps. 5,428 millones en 2020, en comparación con Ps. 5,648 millones en 2019. Nuestro impuesto efectivo sobre la renta aumentó en 2020 en comparación con 2019, como resultado de un efecto neto de deterioros de aproximadamente Ps. 2,349 millones durante el periodo y al incremento en los créditos fiscales por recuperarse Para obtener más información, véase la Nota 25 de nuestros estados financieros consolidados.

Participación en la Pérdida de Inversión de Capital, Neta de Impuestos. En 2020, registramos una pérdida de Ps. 281 millones en la línea de participación en los resultados de inversión de capital, neta de impuestos, debido principalmente a los resultados de Leão Alimentos, nuestra asociada en Brasil y de Estrella Azul en Panamá.

Utilidad Neta de Impuestos Atribuible a la Participación Controladora. La utilidad neta atribuible a la participación controladora fue de Ps. 10,307 millones durante 2020, comparado con Ps. 12,101 millones en 2019. Esta reducción del 14.8% fue impulsada principalmente por las medidas de confinamiento y distanciamiento social relacionadas con la pandemia del COVID- 19 junto con deterioros en las inversiones por el método de participación reconocidos durante el año, que fueron parcialmente compensadas por iniciativas de precio y optimización de ingresos.

RESULTADOS POR SEGMENTO CONSOLIDADO REPORTADO

México y Centroamérica

Ingresos Totales. Los ingresos totales en nuestra división México y Centroamérica disminuyeron 2.3% a Ps. 106,783 millones en 2020 en comparación con 2019, principalmente como resultado de una caída de volumen en México junto con efectos de mezcla desfavorables en nuestros Territorios de la división.

El volumen total de ventas en nuestro segmento consolidado reportado en México y Centroamérica disminuyó 4.0% a 1,991.6 millones de Cajas Unidad en 2020 en comparación con 2019, como resultado de las medidas de confinamiento y distanciamiento social relacionadas con la pandemia del COVID- 19.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos disminuyó 3.1% en 2020 en comparación con el 2019, principalmente por una disminución de 11.3% en el volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos de Sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó un 6.7% en 2020 en comparación con el 2019, principalmente debido a un decremento en el volumen de ventas en México y Centroamérica.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo el Agua en garrafón, disminuyó 26.5% en 2020 en comparación con 2019, debido a un decremento en el volumen de ventas en México y Centroamérica.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón se mantuvo estable en 2020 en comparación con 2019.

El volumen de ventas en México disminuyó 4.3% a 1,759.2 millones de Cajas Unidad en 2020, en comparación con 1,838.3 millones de Cajas Unidad en 2019, principalmente como resultado de las restricciones de movilidad y medidas de distanciamiento social relacionadas con la pandemia del COVID-19.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos disminuyó 3.7% en 2020 en comparación con 2019, impactado por un decremento en el volumen de ventas de nuestro portafolio de colas y Refrescos de sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó un 4.9% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó un 26.0% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón aumentó un 0.5% en 2020 en comparación con 2019.

El volumen de ventas en Centroamérica disminuyó 1.9% a 232.4 millones de Cajas Unidad en 2020, comparado con 236.9 millones de Cajas Unidad en 2019, principalmente como resultado de las medidas de confinamiento y distanciamiento social relacionadas con la pandemia del COVID- 19.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó 1.3% en 2020 en comparación con 2019, impulsado por un aumento de 3.4% en nuestro portafolio de colas.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó 16.8% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó 29.9% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón decreció 20.9% en 2020 en comparación con 2019.

Utilidad Bruta. Nuestra utilidad bruta aumentó en un 1.0% a Ps. 52,906 millones en 2020 en comparación con 2019; y el margen bruto aumentó en 160 puntos base a 49.5% en 2020 en comparación con 2019. El margen bruto aumentó principalmente como resultado de nuestras iniciativas de precios, eficiencias de costos y menores precios de resina PET, junto con nuestras estrategias de cobertura de materias primas y divisas. Estos factores fueron parcialmente contrarrestados por efectos desfavorables de mezcla, mayores costos de concentrado en México y la depreciación en el tipo de cambio promedio de la mayoría de nuestras monedas, aplicada a nuestros costos de materia prima denominados en dólares.

Gastos Administrativos y de Venta. Los gastos administrativos y de venta como porcentaje de los ingresos totales disminuyeron 50 puntos base a 32.4% en 2020 en comparación con el mismo periodo de 2019. Los gastos administrativos y de venta en términos absolutos disminuyeron 3.5% en 2020 en comparación con 2019 impulsados principalmente por eficiencias operativas primordialmente en costos laborales, de mantenimiento y de mercadotecnia en México.

Sudamérica

Ingresos Totales. Los ingresos totales en nuestra división Sudamérica disminuyeron 9.8% a Ps. 76,831 millones en 2020 en comparación con 2019, debido a un efecto de mezcla desfavorable y por el efecto negativo de conversión resultante de la depreciación de la mayoría de nuestras monedas operativas en comparación con el peso mexicano. Esta cifra incluye otros ingresos operativos relacionados con el derecho a acreditar ciertos impuestos en Brasil. Véase Nota 25.2.1 de nuestros estados financieros consolidados. Los ingresos de cerveza representaron Ps.15,228 millones en 2020. En una base comparable, los ingresos totales habrían incrementado 3.6% en 2020 en comparación con 2019.

El volumen total de ventas en la división Sudamérica se mantuvo estable en 1,292.7 millones de Cajas Unidad en 2020 en comparación con 2019, principalmente como resultado del crecimiento de volumen de ventas en Brasil.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó 1.6% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó 1.9% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó un 18.3% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón aumentó 2.5% en 2020 en comparación con 2019.

El volumen de ventas en Brasil aumentó en un 1.9% a 862.9 millones de Cajas Unidad en 2020, en comparación con 846.5 millones de Cajas Unidad en 2019.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó 2.8% en 2020 en comparación con el 2019 como resultado de crecimiento en nuestro portafolio de colas y en nuestro portafolio de Refrescos de sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó 1.2% en 2020 en comparación con el 2019.

- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó un 9.4% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón aumentó un 18.8% en 2020 en comparación con 2019.

El volumen de ventas en Colombia disminuyó en un 4.0% a 254.8 millones de Cajas Unidad en 2020, en comparación con 265.5 millones de Cajas Unidad en 2019.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos aumentó un 0.9% en 2020 en comparación con el 2019 como resultado de crecimiento en nuestro portafolio de Refrescos de sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas disminuyó un 8.7% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó un 33.8% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón disminuyó un 13.7% en 2020 en comparación con 2019.

El volumen de ventas en Argentina disminuyó en 3.9% a 133.8 millones de Cajas Unidad en 2020, en comparación con 139.3 millones de Cajas Unidad en 2019.

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos disminuyó 2.8% en 2020 en comparación con el 2019 como resultado de una disminución en nuestro portafolio de sabores.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas aumentó un 3.5% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, excluyendo garrafón, disminuyó un 32.0% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Agua en garrafón aumentó un 48.4% en 2020 en comparación con 2019.

El volumen de ventas en Uruguay disminuyó un 2.8% a 41.2 millones de Cajas Unidad en 2020 en comparación con 42.4 millones de Cajas Unidad en 2020

- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Refrescos disminuyó 5.1% en 2020 en comparación con el 2019.
- El volumen de ventas de nuestro portafolio de Bebidas no Carbonatadas aumentó un 36.2% en 2020 en comparación con 2019.
- El volumen de ventas del Agua embotellada, disminuyó un 18.0% en 2020 en comparación con 2019.

Utilidad Bruta. La utilidad bruta en este segmento de reporte alcanzó Ps. 29,905 millones, una disminución de 14.9% en 2020 en comparación con 2019, con una contracción de margen de 230 puntos base a 38.9%. Esta disminución en el margen bruto se debió principalmente a efectos de mezcla desfavorables y la depreciación del tipo de cambio promedio de todas nuestras monedas operativas de la división aplicado a nuestros costos de materia prima denominados en dólares. Estos factores fueron parcialmente contrarrestados por menores costos de PET y nuestras iniciativas de optimización de ingresos.

Gastos Administrativos y de Venta. Los gastos de administración y de venta en este segmento de reporte, como porcentaje de los ingresos totales disminuyeron 50 puntos base a 28.4% en 2020 en comparación con 2019 impulsados principalmente por eficiencias operativas en Brasil. Los gastos administrativos y de ventas, en términos absolutos disminuyeron un 11.5% en 2020 en comparación con 2019.

GESTIÓN INTEGRAL **DE RIESGOS**

Al estar presentes en diferentes países y regiones, continuamente estamos expuestos a diversos retos y riesgos que pueden afectar de manera adversa a nuestra compañía. Por ello, es fundamental tener la capacidad de gestionar aquellos que pudieran surgir en el entorno global en el que operamos y que afecten la creación de valor de nuestro negocio. Nuestro Proceso de Gestión Integral de Riesgos es una estrategia que nos permite identificarlos, medirlos, registrarlos, evaluarlos, prevenirlos y/o mitigarlos.

RELACIONES ESTRATÉGICAS CON ACCIONISTAS

Cambios en la relación con The Coca-Cola Company y FEMSA, de la cual depende nuestro negocio.

Impactos potenciales

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

Acciones clave para mitigarlos

- Cumplir con los acuerdos de embotellador.
- Trabajar juntos y promover una interacción adecuada con nuestros accionistas estratégicos, para así maximizar la creación de valor.

PREFERENCIAS DE CONSUMO

Cambios en las preferencias de los consumidores, en los hábitos de compra o de consumo.

Impactos potenciales

- Variabilidad en la demanda de nuestros productos.

Acciones clave para mitigarlos

- Transformarnos en una compañía total de bebidas, alineada con los gustos y estilos de vida en evolución de los consumidores.
- Construir un exitoso portafolio de productos y presentaciones.
- Impulsar nuestro portafolio de productos sin azúcar o bajos en azúcar, adelantándonos a las tendencias de consumo.
- Fomentar hábitos saludables.
- Ofrecer opciones de empaque sostenibles para nuestras bebidas.

MARCAS REGISTRADAS DE COCA-COLA

Violaciones a la marca Coca-Cola o a su reputación.

Impactos potenciales

- Daño a la reputación de la marca Coca-Cola.

Acciones clave para mitigarlos

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

COMPETENCIA

La competencia podría afectar nuestro negocio, su desempeño financiero y resultados de operación.

Impactos potenciales

- Cambios en las preferencias de los consumidores.
- Precios más bajos por parte de nuestros competidores.

Acciones clave para mitigarlos

- Ofrecer precios accesibles, empaques retornables, promociones adecuadas, acceso a establecimientos minoristas y suficiente espacio en anaquel; mejor servicio al cliente y productos innovadores.
- Identificar, estimular y satisfacer las preferencias de los consumidores.

CIBERATAQUES

Interrupción del servicio, robo de información o violaciones a la seguridad.

Impactos potenciales

- Pérdidas financieras.
- Interrupción de operaciones.
- Revelación ilegal de información material de carácter confidencial.

Acciones clave para mitigarlos

- Identificar y resolver las amenazas cibernéticas.
- Robustecer las capacidades estratégicas y técnicas para mitigar los daños y recuperar la información.
- Aumentar la vigilancia y proporcionar capacitación para resolver incidentes.

CONDICIONES ECONÓMICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES

Condiciones económicas adversas, así como acontecimientos políticos y sociales en los países donde operamos y en otros países, así como cambios en políticas gubernamentales.

Impactos potenciales

- Reducción en el ingreso per cápita de los consumidores, que podría derivar en una disminución de su poder adquisitivo.
- Menor demanda de nuestros productos, menor precio real de éstos o cambio a productos con margen inferior.
- Impactos negativos para nuestra compañía e impactos materiales a nuestra situación financiera, resultados de operación y proyecciones.

Acciones clave para mitigarlos

- Mediante una estrategia de gestión de riesgos, cubrir nuestra exposición a tasas de interés, tipos de cambio y costo de materias primas.
- Evaluar de manera anual o con mayor frecuencia, según lo requieran las circunstancias, los posibles efectos financieros y, en la medida de lo posible, anticipar medidas de mitigación.

NORMATIVIDAD

Impuestos y cambios en la normatividad en las regiones donde operamos.

Impactos potenciales

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

Acciones clave para mitigarlos

- Detectar riesgos regulatorios y cambios en la normatividad que afecten directamente nuestra operación o situación financiera.
- Contacto continuo e intercambio de información con legisladores sobre cambios propuestos a la normatividad.

PROCESOS LEGALES

Resultados desfavorables de procesos legales.

Impactos potenciales

- Investigaciones y procesos legales relacionados con impuestos, protección del consumidor o asuntos ambientales o laborales.

Acciones clave para mitigarlos

- Cumplir con la legislación y normatividad aplicables, así como con la política de derechos laborales.

CONDICIONES AMBIENTALES, DESASTRES NATURALES Y CRISIS SANITARIAS

Condiciones ambientales adversas, desastres naturales y crisis de salud púbica.

Impactos potenciales

- Impactos a los patrones de consumo y venta de bebidas.
- Daños a la capacidad instalada de las plantas, infraestructura vial y puntos de venta.
- Impactos negativos a nuestro negocio, situación financiera, resultados de operación y proyecciones.

Acciones clave para mitigarlos

- Implementar planes para la continuidad del negocio y protocolos de seguridad que protejan a los colaboradores y eviten afectaciones importantes a la compañía.
- Asegurar activos y operaciones contra este tipo de eventos adversos.

ADQUISICIONES

Incapacidad de integrar adecuadamente las adquisiciones o lograr las sinergias esperadas.

Impactos potenciales

- Dificultades o responsabilidades imprevistas o costos adicionales de reestructura y de integración de nuestras plantas embotelladoras.

Acciones clave para mitigarlos

- Integrar los negocios adquiridos o fusionados de manera oportuna y eficiente, conservando a los profesionales clave, calificados y con experiencia.

TIPO DE CAMBIO

Depreciación de las monedas locales de los países donde operamos, en relación con el dólar.

Impactos potenciales

- Pérdida financiera.
- Incremento en el costo de algunas materias primas.
- Impacto negativo a nuestros resultados, situación financiera y flujos de caja en el futuro.

Acciones clave para mitigarlos

- Monitorear los acontecimientos que pudieran afectar los tipos de cambio.
- Cubrir nuestra exposición en dólares con respecto a monedas locales, nuestras obligaciones de deuda denominada en dólares y la compra de algunas materias primas indizadas al dólar.

CAMBIO CLIMÁTICO

Condiciones climáticas adversas.

Impactos potenciales

- Impacto en los patrones de consumo y reducción de las ventas.
- Impactos a la capacidad instalada de las plantas, a la infraestructura vial, suministro de materias primas y puntos de venta.

Acciones clave para mitigarlos

- Identificar las fuentes de emisiones de CO_2 en nuestras operaciones.
- Cumplir con las medidas ambientales de mitigación y adaptación.
- Identificar y reducir nuestra huella ambiental mediante el uso eficiente del agua, la energía y los materiales.

REDES SOCIALES

Información negativa o imprecisa en las redes sociales.

Impactos potenciales

- Daño a nuestras marcas o a nuestra reputación corporativa, sin que tengamos la oportunidad de rectificar la información.

Acciones clave para mitigarlos

- Proteger la marca efectivamente.
- Mantener una comunicación proactiva hacia el exterior de la compañía.

AGUA

Desabasto de agua o pérdida de nuestras concesiones actuales para su uso.

Impactos potenciales

- Insuficiente suministro de agua para satisfacer nuestras necesidades futuras de producción.
- Afectación al suministro de agua por desabasto o cambios en la legislación o en la normatividad ambiental.
- Terminación o no renovación de concesiones y contratos.

Acciones clave para mitigarlos

- Utilizar el agua de manera eficiente.
- Contemplar proyectos para la conservación y el reabastecimiento de agua.
- Cumplir al 100% con los requerimientos legales.
- Desarrollar un índice de riesgo hídrico que incluya los siguientes cuatro temas: riesgos de percepción de la comunidad y el público; desabasto de agua y de otros insumos; riesgos normativos; y riesgos legales para cada una de nuestras plantas embotelladoras.
- Actualizar la herramienta para la evaluación de riesgos y los planes de trabajo que contemplen aspectos como cambio climático, resiliencia al estrés hídrico, vulnerabilidad ante la sociedad y los medios de comunicación, así como normatividad y volúmenes de producción para cada una de nuestras plantas embotelladoras.
- Asegurar las concesiones para el uso del agua en nuestras plantas de manufactura.

MATERIAS PRIMAS

Incrementos en los precios de las materias primas para elaborar nuestros productos.

Insuficiente disponibilidad de materias primas.

Impactos potenciales

- Incremento en el costo de ventas de nuestros productos.
- Desabasto o disponibilidad insuficiente de materias primas, que podrían afectar nuestra capacidad para asegurar la continuidad de la producción.
- Ajustes a nuestro portafolio de acuerdo con la disponibilidad.

Acciones clave para mitigarlos

- Implementar medidas para mitigar el efecto negativo del precio de nuestros productos en los márgenes, como tomar coberturas con instrumentos derivados.
- Atender de manera proactiva los riesgos de suministro en nuestra cadena de valor.
- Cumplir estrictamente con nuestros Principios Rectores para Proveedores.
- Ajustar estratégicamente nuestro portafolio para minimizar el impacto de interrupciones en la operación.

CAPITALES Y **COMPROMISO DE LA COMPAÑÍA**

HUMANO

Nuestra gente y el trabajo en equipo son los activos más valiosos de nuestra compañía. Por ello, fomentamos su desarrollo integral, profesional y personal, además de crear un entorno laboral inclusivo, diverso y seguro. A través de la gestión y el desarrollo continuo de talento, promovemos la confianza, la transparencia y el trabajo en equipo; preparamos a la siguiente generación de líderes; fomentamos la meritocracia; reconocemos y celebramos el éxito de los equipos, y promovemos una retroalimentación honesta y constante. De esta manera, buscamos atraer, retener y desarrollar al mejor talento multicultural, a fin de garantizar un éxito sostenible.

NATURAL

Nos hemos comprometido a utilizar responsablemente los recursos naturales. Al ser el agua el principal ingrediente de nuestras bebidas, nuestra estrategia integral se enfoca en garantizar su gestión eficiente, facilitar el acceso a agua segura y saneamiento e implementar proyectos de conservación y reabastecimiento para proteger el medio ambiente. También buscamos incrementar la eficiencia energética en nuestra cadena de valor e integrar energía limpia y renovable, a fin de reducir nuestras emisiones de carbono. Alineados con la iniciativa global de The Coca-Cola Company, Un Mundo sin Residuos, continuamos enfatizando la gestión integral y responsable, incrementando el uso de materiales reciclados en nuestros empaques y participando en esquemas y modelos que apoyen la recolección post-consumo y el reciclado.

SOCIAL Y RELACIONAL

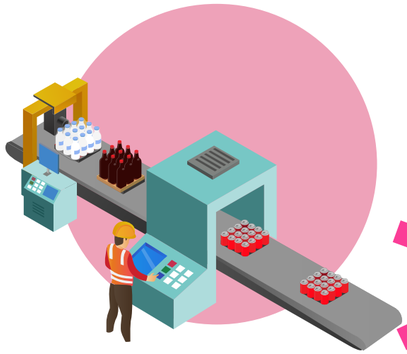
Nuestras comunidades y otros grupos de interés son los promotores principales del éxito de nuestro negocio. Por lo tanto, tenemos el compromiso de fomentar el diálogo y la interacción continua con ellos para crear valor económico y social, así como bienestar ambiental, y de desarrollar e implementar programas e iniciativas que respondan a sus necesidades y garanticen la continuidad de nuestra licencia social para operar.

FINANCIERO

Con disciplina financiera y operativa, sólida estructura de capital y flexibilidad financiera, iniciativas de transformación digital y adaptabilidad a la dinámica de un mercado en evolución podremos aprovechar oportunidades de crecimiento orgánico e inorgánico en nuestra industria, además de crear valor sostenible para nuestros inversionistas.

INTELECTUAL

Aceleramos la transformación digital de nuestro negocio en toda la cadena de valor, sustentada en la información que nos proporciona nuestra robusta plataforma analítica para desarrollar modelos de negocio a la medida. Al construir nuestras capacidades críticas, creamos una organización más sólida, ágil y flexible que impulse nuestra competitividad, responda proactivamente a los retos de la industria, capitalice las oportunidades del mercado y promueva el desarrollo intelectual en toda nuestra organización.



MANUFACTURADO

Nuestro experimentado equipo de especialistas opera 49 plantas de embotellado y 268 centros de distribución en nueve países; distribuye aproximadamente 3.3 mil millones de cajas unidad de bebidas con una flota primaria y secundaria a más de 1.9 millones de puntos de venta, y atiende a una población de más de 265 millones de personas.

GOBIERNO **CORPORATIVO**

DIRECTORES EJECUTIVOS

John Santa Maria Otazua
DIRECTOR GENERAL

Constantino Spas Montesinos
DIRECTOR DE FINANZAS

Karina Paola Awad Pérez
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

José Ramón Martínez Alonso
DIRECTOR DE ASUNTOS CORPORATIVOS

Rafael Ramos Casas
DIRECTOR DE INGENIERÍA Y CADENA DE SUMINISTRO

Rafael Alberto Suárez Olaguíbel[1]
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y TRANSFORMACIÓN

Fabricio Ponce García
DIRECTOR DE OPERACIONES DIVISIÓN MÉXICO

Ian M. Craig García
DIRECTOR DE OPERACIONES DIVISIÓN BRASIL

Eduardo G. Hernández Peña
DIRECTOR DE OPERACIONES DIVISIÓN LATINOAMÉRICA

Xiemar Zarazúa López
DIRECTOR DE DESARROLLO COMERCIAL

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONSEJEROS NOMBRADOS POR LOS ACCIONISTAS SERIE A

José Antonio Fernández Carbajal
PRESIDENTE EJECUTIVO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN FEMSA
28 años como Consejero

Federico José Reyes García
CONSULTOR INDEPENDIENTE
28 años como Consejero
Suplente: Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines

John Santa Maria Otazua
DIRECTOR GENERAL DE COCA-COLA FEMSA
7 años como Consejero

Ricardo Guajardo Touché[2]
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SOLFI, S.A. DE C.V.
28 años como Consejero

Enrique F. Senior Hernández[2]
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DE ALLEN & COMPANY, LLC.
17 años como Consejero

Eduardo Padilla Silva
DIRECTOR GENERAL DE FEMSA
5 años como Consejero

Luis Rubio Freidberg[2]
PRESIDENTE DE MÉXICO EVALÚA A.C.
6 años como Consejero
Suplente: Jaime A. El Koury[2]

Daniel Servitje Montull[2]
DIRECTOR GENERAL Y PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE BIMBO
23 años como Consejero

José Luis Cutrale
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SUCOCÍTRICO CUTRALE, LTDA.
17 años como Consejero
Suplente: José Henrique Cutrale

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez[2]
SOCIO EN RITCH, MUELLER, HEATHER Y NICOLAU, S.C. Y MIEMBRO DEL COMITÉ EJECUTIVO DE DICHA FIRMA
3 años como Consejero

CONSEJEROS NOMBRADOS POR LOS ACCIONISTAS SERIE D

José Octavio Reyes Lagunes
RETIRADO
5 años como Consejero
Suplente: Theresa Robin Rodgers Moore

John Murphy
VICEPRESIDENTE Y DIRECTOR DE FINANZAS DE THE COCA-COLA COMPANY
2 años como Consejero
Suplente: Sunil Krishna Ghatnekar

Charles H. McTier[2]
RETIRADO
23 años como Consejero

James Leonard Dinkins
VICEPRESIDENTE DE THE COCA-COLA COMPANY Y PRESIDENTE DE COCA-COLA NORTEAMÉRICA (CCNA)
1 año como Consejero
Suplente: Marie D. Quintero-Johnson

CONSEJEROS NOMBRADOS POR LOS ACCIONISTAS SERIE L

Víctor Alberto Tiburcio Celorio[2]
CONSULTOR INDEPENDIENTE
3 años como Consejero

Francisco Zambrano Rodríguez[2]
SOCIO DIRECTOR DE FORTE ESTATE PLANNING, S.C.
18 años como Consejero

Alfonso González Migoya[2]
CONSULTOR DE NEGOCIOS Y SOCIO DIRECTOR DE ACUMEN EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.
15 años como Consejero

SECRETARIO DEL CONSEJO

Carlos Eduardo Aldrete Ancira
DIRECTOR JURÍDICO DE FEMSA
27 años como Secretario
Suplente: Carlos Luis Díaz Sáenz

1. A partir del 1 de enero de 2021, Ignacio Echevarría asumió el cargo de Director Digital y de Tecnologías de la Información, reportando directamente a nuestro CEO, asumiendo las responsabilidades de TI que anteriormente supervisaba Rafael Suárez, quien continuará enfocando su rol en la transformación y el desarrollo comercial.
2. Independiente

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 deuda. Adicionalmente el Comité de Planeación y Finanzas es responsable de la administración de riesgos financieros. Ricardo Guajardo Touché es el presidente del Comité de Planeación y Finanzas. 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 es Constantino Spas Montesinos, nuestro Director de Finanzas.

Comité de Auditoría

El Comité de Cuditoría es responsable de revisar la veracidad, 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 externos, los cuales le reportan directamente; dicho nombramiento y compensación del auditor independiente debe ser aprobado por el consejo de administración. La función de auditoría interna de la Compañía 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 externos 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 en el cumplimiento de sus funciones. Víctor Alberto Tiburcio Celorio es el presidente del Comité de Auditoría, así como el experto financiero. De conformidad con la LMV, 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 LMV y los estándares aplicables para cotizar en el NYSE. El secretario no miembro del Comité de Auditoría es 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 afectar 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 LMV, 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 Friedberg, Luis A. Nicolau Gutiérrez y dos invitados permanentes no miembros: Miguel Eduardo Padilla Silva y José Octavio Reyes Lagunes. El secretario no miembro del Comité de Prácticas Societarias, es Karina Paola Awad Pérez, nuestra Directora de Recursos Humanos.

SISTEMA **INTEGRAL ÉTICO**

A través de nuestra cultura ética, gestionamos bajo esquemas que deben ser adoptados como un estilo de vida que inspire los actos y acciones de todos aquellos que forman parte de la organización mediante el 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 brindar retroalimentación a nuestra organización para generar confianza.

Por lo anterior, nuestro sistema está conformado por tres elementos fundamentales: el Código de Ética, un Comité de Ética y el sistema de denuncias conocido como "DILO".

Nuestro Código de Ética

Es la base de nuestra cultura organizacional, comunica nuestros valores, contempla nuestros principales comportamientos, promueve el buen comportamiento dentro y fuera de nuestra organización y guía la correcta toma de decisiones basada en principios éticos. Nuestro Código, recientemente actualizado, incluye temas importantes como Derechos Humanos, Inclusión y Diversidad, Discriminación, Violencia y Hostigamiento, Conflictos de interés, Uso indebido de la información y Anticorrupción.

Nuestro Comité de Ética

Es el órgano de vigilancia 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, existe un Comité de Ética y cada Comité informa al Comité de Ética Corporativo.

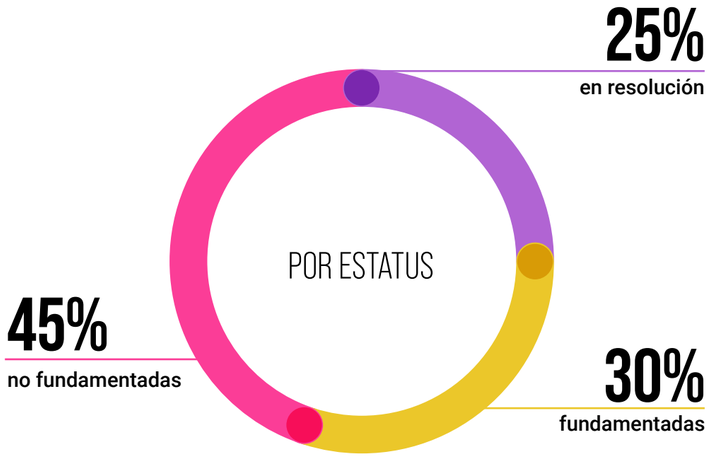
Nuestra Línea Ética KOF

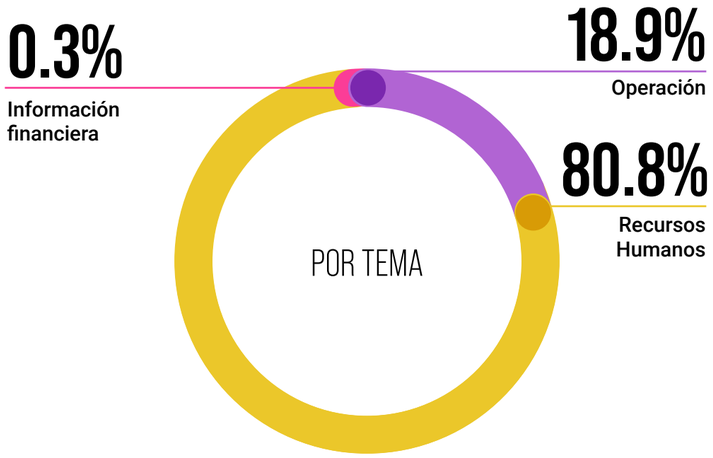
Las quejas por el incumplimiento al Código de Ética se reciben a través del sistema de denuncias, que es administrado por una empresa externa. Los empleados, clientes, proveedores, terceros o cualquier persona que disfrute de una relación con Coca-Cola FEMSA pueden usar el sistema y sus quejas pueden ser anónimas.

Un grupo de investigadores analiza las quejas de manera imparcial y confidencial y, si se comprueba alguna violación al Código, se aplican medidas correctivas.

En 2020, recibimos 1,367 denuncias. De éstas, ninguna estaba relacionada con trabajo infantil, trabajo forzoso o libertad de asociación.

Para fortalecer nuestra cultura, cada dos años, nuestros trabajadores firman una Carta de Cumplimiento a nuestro Código de Ética; su propósito es garantizar que nuestros empleados conozcan el Código de Ética, comprendan los principales actos u omisiones en los que pueden incurrir y que pueden poner en riesgo a nuestra organización y que deben de reportar cualquier violación al Código que ellos conozcan.





INFORMACIÓN PARA **ANALISTAS Y ACCIONISTAS**

RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

Jorge Collazo
Lorena Martin
Bryan Carlson
Marene Aranzabal

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 México, 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 México, México
Phone: (5255) 1519 5000

CONTADORES INDEPENDIENTES

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

INFORMACIÓN DE BOLSA DE VALORES

Las acciones ordinarias de Coca-Cola FEMSA cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) bajo el símbolo KOFUBL y en la Bolsa de Valores de Nueva York, Inc. (NYSE) bajo el símbolo 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 ADS

DÓLARES AMERICANOS POR ADS			2020
TRIMESTRE QUE TERMINA	$ MAX	$ MIN	$ CIERRE
dic-31	46.93	36.20	**46.10**
sep-30	44.91	39.63	**40.72**
jun-30	48.39	38.09	**43.85**
mar-31	64.95	38.44	**40.23**

DÓLARES AMERICANOS POR ADS			2019
TRIMESTRE QUE TERMINA	$ MAX	$ MIN	$ 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**

KOFUBL

BOLSA MEXICANA DE VALORES

Información trimestral por acción

PESOS MEXICANOS POR ACCIÓN			2020
TRIMESTRE QUE TERMINA	$ MAX	$ MIN	$ CIERRE
dic-31	93.88	77.30	**91.51**
sep-30	100.3	86.26	**90.19**
jun-30	106.29	91.49	**100.62**
mar-31	121.02	90.56	**95.65**

PESOS MEXICANOS POR ACCIÓN			2019
TRIMESTRE QUE TERMINA	$ MAX	$ MIN	$ 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**

ACERCA DE NUESTRO **INFORME INTEGRADO**

Desde nuestra sede en la Ciudad de México, presentamos nuestro Informe Integrado 2020, el cual fue elaborado de acuerdo con los lineamientos del International Integrated Reporting Council (IIRC) y los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI), así como indicadores materiales del Sustainability Accounting Standard Board (SASB) para la industria de bebidas no alcohólicas listas para beber. Adicionalmente, este reporte elabora los avances en nuestra Comunicación sobre el Progreso (CoP) con relación al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, incluidos por FEMSA en su reporte del 2020.

La información presentada en este informe corresponde al periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020. Comprende los datos de todos los países donde Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. tiene operaciones o una participación mayoritaria. Estos países incluyen territorios en México, Brasil, Colombia y Argentina, así como a nivel nacional en Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Uruguay.

Para efectos de comparabilidad, los datos cuantitativos no financieros para 2020, 2019 y 2018 no incluyen a Venezuela ya que, a partir del 31 de diciembre de 2017, es una operación desconsolidada. 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 265 millones de consumidores cada día. Con más de 80 mil empleados, la empresa comercializa y vende aproximadamente 3.3 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, y del índice S&P/ BMV total México ESG, 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