

**PARA DISTRIBUCIÓN INMEDIATA**



PARA MAYOR INFORMACIÓN:  
María Elena Gutiérrez/Relación con Inversionistas  
Arturo Ballester/Relación con Inversionistas  
Tels .: (018)328 6245/(018)328 6189  
email: megutsan@femsa.com.mx  
abalala@femsa.com.mx

## **FEMSA REPORTA RESULTADOS PARA EL CUARTO TRIMESTRE Y LOS DOCE MESES TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

Monterrey, México, 27 de febrero del 2001 — Fomento Económico Mexicano S.A. de C.V. y subsidiarias (“FEMSA” o “la Compañía”) (BMV: FEMSA UBD, FEMSA UB; NYSE: FMX), la compañía de bebidas más grande de América Latina reportó hoy ventas netas anuales consolidadas de Ps. 45,343 millones y utilidad de operación anual de Ps. 7,093 millones, superiores en 9.6% y 9.9%, respectivamente con respecto al año 1999. Por lo tanto, el margen de operación de la Compañía se mantuvo estable en 15.6% de los ingresos totales en comparación al logrado en 1999. Los resultados operativos de la Compañía en el 2000 son el resultado de un desempeño menor al esperado en FEMSA Cerveza el cual fue compensado con el desempeño sobresaliente de Coca-Cola FEMSA.

En el cuarto trimestre del 2000, la Compañía registró ventas netas consolidadas de Ps. 11,800 millones, 5.3% superior, y una utilidad de operación consolidada de Ps. 1,773 millones, 8.1% inferior, ambas variaciones con respecto a las obtenidas en el cuarto trimestre de 1999. El crecimiento moderado de los ingresos totales fue resultado principalmente de la disminución en el volumen de ventas nacional de cerveza durante el cuarto trimestre del 2000, debido a: (i) la falta de saturación del canal, tanto detallistas como distribuidores terceros, en las dos últimas semanas de diciembre, (ii) prácticas comerciales recientemente instituidas y (iii) condiciones climatológicas desfavorables que afectaron la venta de cerveza en las regiones de dominio de FEMSA Cerveza. La disminución en el volumen de ventas de cerveza incidió en la demanda de productos de empaque y contribuyó a la disminución de 9.8% en las ventas netas de FEMSA Empaques. Coca-Cola FEMSA, por otro lado, mostró un sólido desempeño en México durante el cuarto trimestre, el cual compensó de sobra el desempeño de las operaciones en Buenos Aires, Argentina, resultado del difícil ambiente económico y competitivo. Finalmente, FEMSA Comercio también contribuyó al crecimiento de la Compañía con la inauguración de 115 tiendas en el cuarto trimestre del 2000, al obtener un crecimiento en ventas promedio de tiendas iguales de 5.3%.

José Antonio Fernández Carbajal, Director General de la Compañía declaró: “Ante los retos que enfrentó la Compañía en este crucial primer año de transición, logramos sostener el nivel de rentabilidad alcanzado en 1999, generar más de 1,000 millones de dólares de flujo de efectivo, reducir el apalancamiento por 216 millones de dólares para finalizar con un saldo de 454 millones de dólares de deuda neta e implementar nuevas prácticas comerciales y de distribución en nuestro negocio de FEMSA Cerveza. Creemos firmemente que hemos superado esta etapa de transición, la cual fue intensa pero necesaria y marcó el rumbo para ser una empresa más dinámica, innovadora, eficiente y enfocada a su misión comercial”.

La utilidad neta mayoritaria en el cuarto trimestre del 2000 aumentó 17.0%, ascendiendo a Ps. 929 millones y en el año 2000 disminuyó 20.3%, siendo Ps. 2,535 millones. La utilidad por FEMSA UBD o FEMSA UB para el cuarto trimestre del 2000 fue de 0.875 pesos.

**RESULTADOS FINANCIEROS AUDITADOS PARA EL CUARTO TRIMESTRE TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000, COMPARADOS CON EL CUARTO TRIMESTRE TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 1999**

A continuación se presenta cierta información financiera auditada de Fomento Económico Mexicano, S.A. de C.V. y subsidiarias (“FEMSA” o la “Compañía”) (BMV: FEMSA UBD) para el cuarto trimestre terminado el 31 de diciembre del 2000, comparada con el cuarto trimestre terminado el 31 de diciembre de 1999. FEMSA es una empresa tenedora, cuyas principales actividades están agrupadas bajo las siguientes compañías subtenedoras (“Compañías Subtenedoras”) y realizadas por sus respectivas subsidiarias operativas: FEMSA Cerveza, S.A. de C.V. (“FEMSA Cerveza”), la cual se dedica a la producción, distribución, y venta de cerveza; Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. (“Coca-Cola FEMSA”), la cual se dedica a la producción, distribución y venta de refrescos; FEMSA Empaques, S.A. de C.V. (“FEMSA Empaques”), la cual se dedica a la producción y distribución de materiales de empaque; FEMSA Comercio, S.A. de C.V. (“FEMSA Comercio”), la cual opera tiendas de conveniencia; Desarrollo Comercial FEMSA, S.A. de C.V. (“DCF”), la cual posee el 50.01% del capital con derecho a voto de Empresas Amoxxo, S.A. de C.V. (“Amoxxo”), que opera tiendas de conveniencia adyacentes a estaciones de gasolina; Logística CCM, S.A. de C.V. (“Logística CCM”), la cual provee servicios de administración de logística a FEMSA Cerveza, y FEMSA Logística S.A. de C.V. (FEMSA Logística), que provee servicios de administración de logística a Coca-Cola FEMSA, a FEMSA Empaques, y a clientes terceros.

Todas las cifras en este reporte están expresadas en pesos mexicanos constantes (“Pesos” o “Ps”) con poder adquisitivo al 31 de diciembre del 2000 y fueron preparadas de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en México (“PCGA México”); por lo tanto, todos los cambios porcentuales están expresados en términos reales. La reexpresión se determinó como sigue:

- Para los resultados de las operaciones en México, utilizando los factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (“INPC”). Para reexpresar los pesos de cierre de 1999 a pesos de cierre del 2000, la Compañía aplicó un factor de inflación de 1.0891, y para reexpresar los pesos de cierre de septiembre del 2000 a pesos de cierre del 2000, la Compañía aplicó un factor de inflación de 1.032.
- Para los resultados de las operaciones en Buenos Aires, utilizando los factores derivados del Índice Nacional Argentino de Precios al Consumidor. Para reexpresar los pesos argentinos de cierre de 1999 a pesos argentinos de cierre del 2000, la Compañía aplicó un factor de inflación de 0.992, y para reexpresar los pesos argentinos de cierre de septiembre del 2000 a pesos de cierre del 2000, la Compañía aplicó un factor de inflación de 0.995. Posteriormente para convertir los pesos argentinos a pesos, se aplicó el tipo de cambio al 31 de diciembre del 2000, de 9.61 pesos por peso argentino.

*Este reporte puede contener ciertas declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y deben ser consideradas como estimaciones de buena fe hechas por la Compañía. Estas declaraciones sobre expectativas, reflejan opiniones de la Administración basadas en información actualmente disponible. Los resultados reales están sujetos a eventos futuros e inciertos, los cuales podrían tener un impacto material sobre el desempeño real de la Compañía.*

**NOTICIA IMPORTANTE**

Los invitamos a registrarse en nuestro *nuevo* sitio de Internet de Relaciones con Inversionistas (<http://ir.femsa.com>), para que reciba notificación automática a través de su correo electrónico de todos nuestros boletines de prensa, reportes trimestrales y eventos para inversionistas.

Favor de contactar a Relaciones con Inversionistas de FEMSA si desea que su nombre sea retirado o añadido a esta lista, o bien si desea recibir este comunicado a través de algún medio en específico.

## **PRINCIPALES LOGROS DURANTE 2000, RESUMEN DE RESULTADOS FINANCIEROS DE FEMSA PARA LOS DOCE MESES TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2000 Y ESCENARIO 2001**

### ***Resumen Ejecutivo***

El año 2000 fue de transición para FEMSA. El cambio de Directores efectuado el 1o. de enero del 2000 trajo consigo una perspectiva fresca y propositiva en todas las operaciones de la Compañía, logrando uno de los principales objetivos de la reorganización: revitalizar la organización y motivar a ejecutivos y empleados a adoptar innovadoras filosofías de operación y diferentes prácticas de negocio. Durante el 2000, la Compañía invirtió gran parte del tiempo y recursos en alinear adecuadamente la organización, intercambiar ejecutivos, contratar nuevo personal, rediseñar prácticas comerciales y reasignar recursos para incrementar la eficiencia del gasto comercial. Hoy, los directivos de cada negocio tienen claramente definidas las prioridades estratégicas y el direccionamiento operativo de los siguientes años. Este resumen ejecutivo describe los logros más importantes, así como los retos a los que se enfrentaron, cada uno de los negocios de FEMSA durante el 2000.

### ***FEMSA Cerveza***

El nuevo direccionamiento estratégico de FEMSA Cerveza se basa en el incremento del consumo per cápita mediante la activación del consumidor y el posicionamiento de la cerveza como la bebida preferida en una amplia variedad de ocasiones de consumo. Esto representa un importante cambio con respecto a las prácticas tradicionales de la industria, que hasta ahora se habían enfocado en amarrar el canal y competir por participación de mercado. Consecuentemente, se llevaron a cabo una serie de cambios en la organización a lo largo del 2000, en preparación a la implementación de la nueva estrategia.

Entre los logros más importantes del año destaca la reorganización del área de mercadotecnia, cuyo objetivo primordial es reforzar las habilidades y competencias necesarias para orientar los productos hacia el consumidor final. Entre los principales logros de la nueva organización de mercadotecnia están: 1) la alineación entre los programas de mercadotecnia y su ejecución por el área de ventas mediante el ordenamiento del rol de cada marca con los programas de promoción y publicidad; 2) la institucionalización de la mercadotecnia por canal y la función de investigación de mercado; y 3) el establecimiento de estrategias diferenciadas para las marcas reconociendo su grado de desarrollo: aquellas marcas cuya prioridad estratégica es incrementar la frecuencia de consumo y aquellas cuyo objetivo es capturar una mayor base de consumidores.

FEMSA Cerveza renovó sus esfuerzos de relaciones públicas mediante la creación de un área cuyas principales responsabilidades incluyen: ejecutar la agenda gubernamental, liderar el esfuerzo de cabildeo y administrar las relaciones con los distintos ministerios y agencias con las que interactúa la cervecera. FEMSA Cerveza, además, tiene como prioridad en coordinación con las autoridades correspondientes el redefinir el esquema regulatorio actual, con el fin de diferenciarlo de la industria licorera. La legislación actual no hace distinción y favorece a los licores. Por ejemplo, en ciertas ciudades está estrictamente restringida la venta de cerveza fría durante los fines de semana, lo que favorece a los licores que pueden ser más fácilmente almacenados para su consumo en el fin de semana.

La Administración de FEMSA Cerveza ha establecido lineamientos claros para la estandarización de prácticas y procedimientos comerciales en todo el país—una iniciativa con posibles implicaciones en el corto plazo—estableciendo políticas de cobro y condiciones de crédito más estrictas hacia detallistas y concesionarios y eliminando la práctica de saturar de producto a los detallistas en el fin de mes, práctica común en la industria mexicana. Asimismo, se implementaron cambios gerenciales en las unidades de distribución para asegurar la transición cultural en la organización de ventas. La Administración está comprometida a reasignar recursos de mercado a programas diseñados para activar el consumo en el segmento de adultos jóvenes, incrementando el número de ocasiones de consumo de cerveza, y a implementar el nuevo programa de refrigeración, que garantizará que la cerveza siempre se ofrezca a la temperatura adecuada en el punto de venta.

Con respecto al esfuerzo de planeación, la Administración de FEMSA Cerveza ha instituido nuevos ciclos de planeación operativa con el propósito de separar el proceso de planeación de la ejecución y obtener medidas de desempeño concretas de rápida retroalimentación a toda la organización. Además, se terminó el plan operativo utilizando sistemas de avanzada tecnología para dar seguimiento a 60 variables operación. Adicionalmente, se estructuraron los módulos organizacionales para el lanzamiento del sistema de pre-venta a partir del 2001, y se diseñó el sistema integral de negocios (Enterprise Resource Plan, ERP), el cual se implementará en una plataforma tecnológica de SAP iniciando a partir del 2001.

A partir del presente trimestre, FEMSA reportará el “volumen de ventas” facturado para su subsidiaria FEMSA cerveza. FEMSA dejará de reportar de forma trimestral el volumen de FEMSA Cerveza en términos de “embarques”. Los embarques se refieren al número de hectolitros de cerveza que la cerveceras de FEMSA Cerveza envían a sus distribuidores afiliados y no afiliados. El “volumen de ventas” facturado se refiere al número de hectolitros de cerveza vendidos por las cerveceras de FEMSA Cerveza a distribuidores no afiliados y por distribuidores afiliados a detallistas. El “volumen de ventas” facturado se encuentra reflejado en los estados financieros auditados de FEMSA y de FEMSA Cerveza y es una mejor medida ya que excluye los embarques a distribuidores afiliados<sup>1</sup>.

Con respecto a los programas de capacitación para empleados y ejecutivos, la Administración de FEMSA Cerveza fundó una escuela especializada en la instrucción de las funciones de pre-venta y de las nuevas prácticas de mercado. De esta escuela se graduaron 90 personas durante el 2000, quienes serán asignados a la implementación de la pre-venta en las plazas prospecto y apoyarán las actividades de comercialización y a los concesionarios. Adicionalmente, se rediseñó el esquema de compensación para sus empleados y ejecutivos para el 2001, el cual se basa en mayor proporción en el éxito de la ejecución de los planes de negocio y el crecimiento rentable del volumen.

Los resultados de operación de FEMSA Cerveza en el 2000 fueron inferiores a lo esperado, en particular dentro del contexto favorable de la economía mexicana. Las ventas netas aumentaron 6.2% respecto a 1999, principalmente como resultado del aumento en el precio real de la cerveza, generando un incremento en el ingreso por hectolitro de 6.7%. El volumen de ventas nacional disminuyó con respecto a 1999, debido a: (i) menor crecimiento de la demanda en el norte del país (donde FEMSA Cerveza vende 60% de su volumen nacional) debido a mayores precios y clima frío y lluvioso, que inhibió el consumo de cerveza particularmente durante la segunda mitad del 2000 y (ii) prácticas comerciales más estrictas, como se comentó anteriormente, que tuvieron un efecto en la demanda de los detallistas. Adicionalmente, la decisión de la Administración de no aumentar los precios al inicio del 2001 y por los planes de contingencia en preparación al año 2000, provocaron que en el cuarto trimestre de 1999, el sistema se inventariara en aproximadamente 365,000 hectolitros (equivalentes a 1.6% del volumen nacional anual en 1999).

La utilidad bruta mostró un crecimiento de 11.4%, lo que representó 2.6 puntos porcentuales más como porcentaje de las ventas netas. Sin embargo, la utilidad de operación para el año 2000, antes de servicios corporativos, aumentó sólo 0.6% y el margen de operación disminuyó 0.9 puntos porcentuales respecto a 1999, como consecuencia del incremento en gastos de operación. El incremento en gastos de operación es atribuible a (i) contratación de personal adicional en las unidades de distribución, así como en las áreas de desarrollo comercial y mercadotecnia en la oficina central (ii) mayores gasto comercial, tanto de canal como para incrementar demanda y (iii) cargos resultantes de la implementación de prácticas y procesos comerciales.

### ***Coca-Cola FEMSA***

Ciertamente, el 2000 fue un año sobresaliente para Coca-Cola FEMSA. La Administración avanzó importantemente en el logro de metas estratégicas, al mismo tiempo que las operaciones en México registraron una tasa de expansión sin precedentes.

La Compañía tiene un entendimiento más profundo de las preferencias del consumidor respecto a productos, empaques y presentaciones y ha avanzado considerablemente en el desarrollo de un portafolio integral de bebidas no alcohólicas. En el año 2000, Coca-Cola FEMSA promovió los productos retornables como parte clave de su estrategia de portafolio de presentaciones. Los envases retornables, además de ser muy rentables,

---

<sup>1</sup> Para obtener volúmenes de venta trimestrales para 1999 y 2000, consulte los anexos.

proporcionan una barrera de entrada para las marcas genéricas y fortalecen la estructura del mercado altamente fragmentado que existe en México.

Coca-Cola FEMSA ha iniciado los esfuerzos para desarrollar un portafolio de productos para satisfacer la demanda de todos los segmentos de mercado y que a su vez continúe incrementando la rentabilidad de la Compañía. En Argentina, el lanzamiento de Taí, marca de precio y de la marca Schweppes, en sabores Citrus y Tonic, en el segmento de bebidas premium, son evidencia de la estrategia de la Compañía de administración del ingreso, mediante la captura de todos los consumidores mediante la adecuada diferenciación de precios entre canal, presentación y productos. Actualmente Coca-Cola FEMSA está analizando otras categorías no alcohólicas, tales como agua mineral y agua natural, que prometen grandes oportunidades de crecimiento en el mercado mexicano.

El fortalecimiento de competencias y la estandarización de prácticas exitosas, fueron los parámetros para el proceso de reestructuración de la organización de Coca-Cola FEMSA durante este año. En México, se racionalizó la capacidad de producción y el sistema de distribución, se fortalecieron las relaciones con proveedores y se logró incrementar el volumen a una tasa de 10.3%. Específicamente, tres de las doce plantas embotelladoras de Coca-Cola FEMSA fueron cerradas durante el 2000, cuya producción fue cubierta por las demás plantas. De esta forma, el porcentaje de utilización de la capacidad se incrementó de 65.4% a 71.0% en México. En Argentina se cerró la planta de San Justo, quedando en operación únicamente la ubicada en San Isidro, con lo que la utilización de la capacidad pasó 50.3% a 54.9%. La Administración espera continuar optimizando la infraestructura productiva en el futuro.

La organización continua incrementando sus capacidades de mercadotecnia por canal y de ejecución de actividades de mercado. Eventos especiales, publicidad, promociones, colocación de refrigeradores y servicio al cliente fueron algunos de los principales catalizadores para el sólido crecimiento del consumo per cápita de los productos de Coca-Cola FEMSA durante el año. Se puso en operación una segunda etapa del programa de refrigeración, ahora con un enfoque no sólo de penetración, sino de ubicación del equipo en los puntos de venta, lo que resultará en mayores ventas y permitirá incrementar el retorno sobre estos activos. Adicionalmente, se están diseñando nuevos refrigeradores para satisfacer las demandas específicas de cada canal. Actualmente, el programa de refrigeración de Coca-Cola FEMSA tiene un nivel de penetración de aproximadamente 70% de sus clientes.

El esfuerzo realizado en precios también fue fundamental para incrementar la rentabilidad de Coca-Cola FEMSA durante este año. La Administración ha estado evaluando la elasticidad del precio de todos los productos y ha enfatizado la práctica de administración de ingresos, una competencia clave que será fundamental en la expansión horizontal del negocio. La Compañía ha desarrollado gran habilidad en la segmentación de precios por canal, presentación y región geográfica, lo que le permite, por ejemplo, detectar la disponibilidad del consumidor de Coca-Cola Light para pagar un poco más por ese producto, o bien por la conveniencia de la presentación personal de 600ml en envase no-retornable con taparrosca.

Por último, Coca-Cola FEMSA avanzó en la disminución de ciertas redundancias operativas y en conjunto con la Compañía Coca-Cola han trabajado en el desarrollo de un portafolio de productos que permita a Coca-Cola FEMSA satisfacer al consumidor local con una estructura de costos que genere utilidades atractivas para ambas partes.

En el año 2000, la operación en México de Coca-Cola FEMSA registró un crecimiento de 10.3% en volumen, un incremento de 4.3% en términos reales en el precio promedio por caja unidad y un crecimiento en la utilidad de operación de 38.8%, todos comparados a 1999. En estos territorios, la actividad de Coca-Cola FEMSA se vio favorecida por un buen ambiente macroeconómico, condiciones climatológicas favorables y menores costos reales de endulzantes y material de empaque.

En contraste de la situación en México, la operación en Buenos Aires enfrentó un ambiente económico adverso durante el año 2000. Los volúmenes decrecieron 3.6%, el precio promedio por caja unidad cayó 4.9% y la utilidad de operación se contrajo 17.9%. A pesar de un gran esfuerzo por la Administración de mantener los costos y estabilizar el precio, la situación macroeconómica desfavorable, la persistente deflación y mayores presiones competitivas por productos alternativos continuaron dañando el desempeño en ese mercado. Incluso en este contexto, la operación de Coca-Cola FEMSA en Buenos Aires está preparada para lograr mejores resultados tan pronto el ambiente macroeconómico se torne más favorable.

## ***FEMSA Comercio***

El extraordinario crecimiento en ventas registrado por FEMSA Comercio en el año 2000 se apoyó en la expansión acelerada de la cadena, así como en la recuperación del ingreso per cápita en México, el cual resultó un incremento real en salarios y una menor tasa de desempleo. La mejora en el poder de compra del consumidor son un impulso natural para el comercio al menudeo, el cual aunado a las exitosas estrategias de mercado de FEMSA Comercio se han traducido en un crecimiento de 4.5% real en la venta promedio por cliente, de 3.7% en el tráfico promedio por tienda, y de 22.2% en el tráfico total anual, de 285.3 millones de compradores en 1999 a 348.7 millones en el 2000.

En el 2000, FEMSA Comercio abrió un total de 254 tiendas Oxxo, sumando 1,451 tiendas en operación al 31 de diciembre del 2000, lo cual representa un incremento de 21.2% en el piso de ventas. El número de Oxxos inaugurados en el 2000, es equivalente al número total de tiendas actualmente operadas por el competidor más cercano a Oxxo. Como dato adicional, el volumen de cerveza vendido en todas las tiendas de FEMSA Comercio aumentó aproximadamente 5%.

FEMSA Comercio implementó ciertas estrategias clave como parte de su esfuerzo continuo de saturación en los mercados en los que está presente y de penetración en nuevos mercados. En primer lugar, con objeto de mejorar el servicio a clientes, impulsar la lealtad y mejorar las condiciones del personal de las tiendas, para reducir la rotación del personal, se incrementaron sustancialmente las comisiones y el tabulador de sueldos.

En segundo lugar, Oxxo consolidó su presencia en el mercado alcanzando más del 50% de participación en plazas y regiones clave y extendiendo su presencia a cuatro nuevas plazas en el 2000: Nogales, Sonora y Monclova, Coahuila, en el norte del país; Zacatecas en el centro y Coatzacoalcos, Veracruz en el sur.

En tercer lugar, las estrategias nacionales y locales de mercadotecnia y promociones de Oxxo continuaron impulsando las ventas y capturando nuevos segmentos de mercado. Por ejemplo, la organización afinó su habilidad para ejecutar promociones múltiples (descuentos en compras múltiples, venta de productos complementarios a un precio especial, etc.) y diseñó promociones atractivas para nuevos segmentos de clientes como las amas de casa, con ofertas en abarrotes y productos domésticos.

Finalmente, con objeto de iniciar estrategias de administración de ingresos, FEMSA Comercio alineó a la organización para enriquecer y explotar la base de información y de conocimiento de mercado, creando el área de administración de categorías de productos. Para apoyar este proyecto, la Administración de FEMSA Comercio seleccionó un proveedor de tecnología para el desarrollo de una nueva plataforma de información (ERP) que se iniciará a operar en los próximos dos años y que permitirá a la Compañía rediseñar sus procesos operativos clave y mejorar la funcionalidad de la información de mercado.

En el 2000, FEMSA Comercio logró un crecimiento en ventas por 28.9% con respecto al año anterior, como resultado de incrementos de 21.2% en piso de ventas y de 8.3% en ventas de tiendas iguales, lo cual se compara con un crecimiento estimado de 1.1% logrado por la industria del comercio de autoservicio en México. La utilidad de operación aumentó 22.7% y el margen de operación, antes de servicios corporativos, disminuyó 0.2 puntos porcentuales siendo el 4.3% de los ingresos totales. La contracción del margen operativo se atribuye a mayores gastos de operación relacionados a (i) infraestructura administrativa adicional en las regiones y en la oficina central, resultado de la expansión de la cadena comercial Oxxo en nuevas plazas y (ii) mayor compensación salarial al personal en tiendas.

### ***Perspectivas para el 2001***

FEMSA espera un crecimiento del PIB de 3.8% en México para el 2001, menor crecimiento con respecto al año 2000, debido en gran parte a que se espera una desaceleración en la economía de Estados Unidos, lo cual podría afectar la demanda de exportaciones mexicanas y provocar una depresión en la industria maquiladora localizada en el norte de México. Adicionalmente, el consumo en el año 2001 podría verse afectado por: 1) una política monetaria más restrictiva que se espera por parte del Banco de México, y 2) un potencial impacto en el ingreso personal disponible que pudiera provocar la reforma fiscal integral, la cual la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha anunciado que presentará al Congreso en el mes de abril. Esta reforma incluye una propuesta de gravar con el IVA a alimentos y medicinas. A pesar de esto, se espera que el empleo aumente 2.5% y los salarios se incrementen en promedio 1.2%, respectivamente. Se espera que la tasa de interés real permanezca en niveles muy atractivos (el promedio esperado para Cetes-28 días en el 2001 es de 16.7%), alentando el flujo de inversión extranjera la cual disminuirá las presiones sobre el tipo de cambio. La paridad peso-dólar se espera que cierre el 2001 en \$10.35. Esto a su vez se apoya en una inflación esperada de aproximadamente 9.0%.

### ***FEMSA Cerveza***

FEMSA Cerveza espera observar un crecimiento en volumen de ventas nacionales en el rango de 3% a 5% y en el volumen de exportación de 10% a 15% para el año 2001. La Administración espera que el crecimiento en volumen tome mayor fuerza durante la segunda mitad del año, cuando inicie la capitalización de los beneficios de las estrategias operativas lanzadas durante la primera mitad del 2001. Sin embargo, es importante destacar las dinámicas que podrían afectar las expectativas de crecimiento para el 2001, específicamente (i) la disminución de la actividad económica en los estados del norte del país como resultado del impacto de la desaceleración de la economía de Estados Unidos, (ii) la implementación de las reformas fiscales que se presentarán ante el Congreso en abril 2001, que podrían inicialmente inhibir el consumo y (iii) un ambiente más competitivo en respuesta a las iniciativas comerciales y de mercadotecnia propuestas por FEMSA Cerveza.

La Administración de FEMSA Cerveza espera comenzar a incrementar precios tácticamente en diferentes regiones, en diferentes tiempos y diferentes porcentajes. El objetivo es mantener el precio promedio ponderado nacional en términos reales en el año 2001 con respecto al año 2000. Es importante mencionar que se continuará implementando prácticas comerciales como administración de ingresos, mercadotecnia por canal y optimización de niveles, descuentos, los cuales llevan a una mejora continua en el ingreso promedio por hectolitro sin impactar el precio al consumidor en términos reales.

Se estima que la utilidad de operación de FEMSA Cerveza incrementará 3% a 5% en el 2001, reflejando un ahorro marginal por eficiencia en costos y por la apreciación del peso en términos reales. Para las áreas de mercadotecnia se han asignado recursos principalmente a los programas de activación de marcas y aquellos recursos que previamente se gastaban en patrocinios y programas de mercadotecnia de bajo impacto han sido reasignados a la activación del consumidor. Adicionalmente, durante la primer semestre del año la Administración iniciará la colocación de refrigeradores especiales de cerveza en depósitos, tiendas y algunos lugares de consumo en todo el país, con particular énfasis en los mercados clave de FEMSA Cerveza. El lanzamiento a gran escala del programa de pre-venta en mercados clave iniciará en el segundo semestre del 2001, aunque ya se han instalado sistemas de preventa en algunas plazas, y durante el segundo y tercer trimestre del año, que corresponden a la época de verano en los mercados de FEMSA Cerveza, se lanzarán los programas de activación de demanda.

El presupuesto de inversiones en activo fijo de FEMSA Cerveza, incluyendo inversiones en expansión de capacidad y modernización de la planta productiva, equipo de distribución, inversiones de mercado, tecnología en sistemas, refrigeración y equipo de pre-venta, asciende a 355 millones de dólares y será financiado completamente con recursos de la operación de FEMSA Cerveza.

### ***Coca-Cola FEMSA***

Coca-Cola FEMSA espera incrementos en los volúmenes de venta durante el 2001, en los territorios de México de 5% a 7% y en el territorio de Argentina de 3% a 5%, con respecto al año 2000. Se espera que el precio promedio por caja unidad en México continúe mejorando ligeramente respecto a la inflación. En Buenos Aires, la Administración se enfocará a estabilizar el precio promedio por caja unidad mediante la administración de ingresos y estableciendo nuevas ocasiones de consumo. Entre las iniciativas más importantes en la operación de México sobresale el impulso a las presentaciones PET- Ret y PET de 600 mililitros, lanzamiento de nuevos productos de agua mineral y agua natural, esfuerzos para continuar incrementando el consumo per cápita con el objetivo de cerrar las diferencias entre el consumo en el Distrito Federal y el Estado de México y en el Sureste del país, cerrando la diferencia entre el consumo urbano y el rural. En Buenos Aires se espera continúe un entorno competitivo complicado, por lo que se continuará reforzando el portafolio de productos con marcas de precio como Taí, marcas premium como Schweppes y nuevos empaques para las marcas tradicionales. La utilidad de operación en México se espera incrementar en aproximadamente entre 13% y 16%, mientras que en Buenos Aires se estima entre 5% y 8%. El presupuesto de inversiones en activo fijo de Coca-Cola FEMSA para el 2001 es de 90 millones de dólares destinados principalmente a la expansión de capacidad de la planta de Toluca, modernización de equipos de planta y distribución y tecnología en sistemas.

### ***FEMSA Comercio***

FEMSA Comercio espera inaugurar entre 200 y 250 tiendas en el 2001, lo que equivale a un crecimiento entre 14% y 17% en el piso de ventas. La Administración espera que las ventas en tiendas maduras comparativas aumenten por lo menos 4.5%, mientras que la venta por cliente siga incrementando conforme los precios de los productos principales de Oxxo. La utilidad de operación de FEMSA Comercio se estima incremente 8%, crecimiento inferior al de las ventas netas, reflejando (i) mayores gastos a raíz de una importante inversión en tecnología de informática, que incluye mejoras a la actual plataforma tecnológica de la cadena comercial Oxxo, (ii) la expansión en el número de tiendas, (iii) incremento en mano de obra, (iv) el efecto de la expansión de las tiendas de descuento BARA y (v) gastos relacionados con la plataforma de negocios de comercio electrónico. La Administración espera tener mas de 1,700 tiendas en operación para finales del 2001 con una inversión de 37 millones de dólares; 19 millones de dólares en plataformas de tecnología de información y proyectos de comercio electrónico y 6 millones de dólares en la expansión de las tiendas de descuento BARA.

### ***FEMSA Empaques***

El desempeño operativo de FEMSA Empaques depende primordialmente de la demanda de su principal cliente, FEMSA Cerveza. Como se ha manifestado en el pasado, el objetivo de la organización ha sido y seguirá siendo mantener un alto nivel de rentabilidad en el negocio de empaques mediante el aumento del nivel de capacidad de producción utilizada. Es importante resaltar que el nivel de margen operativo para FEMSA Empaques (antes de servicios corporativos) durante los últimos tres años ha oscilado entre 16% y 17%, a pesar de las condiciones adversas que enfrenta esta industria en México: apreciación del peso en términos reales, incremento en precios de materias primas y energéticos, así como una mayor competencia. Consecuentemente, la Administración espera un incremento en ventas netas entre el 3% y 5% y un incremento en la utilidad de operación de 10% a 15%. Se espera que los volúmenes de los principales productos de FEMSA Empaques, botellas, latas y hermetapas, se incrementen 15%, 2% y 6%, respectivamente, durante el 2001 con respecto al año del 2000. FEMSA Empaques no invertirá en expansión de capacidad en el 2001 y ha presupuestado 23 millones de dólares para reposición y modernización del equipo de producción, principalmente en lata bebidas y hermetapa.

**Resultados Financieros Auditados para el Cuarto Trimestre Terminado el 31 de Diciembre del 2000,  
Comparados con el Cuarto Trimestre Terminado el 31 de Diciembre de 1999**

**FEMSA Consolidado**

***Ingresos Totales/Ventas Netas***

Los ingresos totales consolidados de FEMSA crecieron 5.5% ascendiendo a Ps. 11,835 millones y las ventas netas consolidadas aumentaron 5.3% para llegar a Ps. 11,800 millones. Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio registraron crecimientos en ventas netas totales de 8.6% y 25.7%, respectivamente. El importante crecimiento en ventas netas totales de Coca-Cola FEMSA fue resultado del crecimiento en volúmenes de venta de 13.7% y en el precio promedio por caja unidad de 2.8%, en los territorios mexicanos. En el caso de FEMSA Comercio, el crecimiento en ventas netas totales se debe a la expansión del 47.4% en el piso de ventas y de 5.3% en ventas de tiendas iguales. Por otro lado, FEMSA

<b>CAMBIO % VENTAS NETAS</b>	
<b>4to. Trim. 00 vs. 4to. Trim. 99</b>	
FEMSA Consolidado	5.3%
FEMSA Cerveza	(4.4)%
Coca-Cola FEMSA	8.6%
FEMSA Empaques	(9.8)%
FEMSA Comercio	25.7%

Cerveza, Coca-Cola FEMSA en Buenos Aires y FEMSA Empaques registraron disminuciones en ventas netas durante el cuarto trimestre del 2000 con respecto al mismo periodo de 1999, que contrarrestaron el fuerte crecimiento en ingresos logrado por Coca-Cola FEMSA en México y FEMSA Comercio.

Las ventas netas de FEMSA Cerveza disminuyeron 4.4% reflejando un crecimiento de 9.9% en el precio promedio por hectolitro y una disminución en el volumen de ventas nacional de 11.9%. El volumen de ventas se vio afectado por: (i) una importante reducción en el consumo de cerveza durante el cuarto trimestre del 2000, como resultado de un clima desfavorable en las regiones de dominio de FEMSA Cerveza; (ii) por una comparación desfavorable en el cuarto trimestre de 1999, con relación a la saturación a detallistas durante las últimas semanas de diciembre, en anticipación al aumento de precios, y (iii) cambios de prácticas comerciales. Tras la disminución en la demanda de cerveza, FEMSA Cerveza recortó el abastecimiento de FEMSA Empaques, lo cual aunado a los menores precios nacionales para productos de empaque y un tipo de cambio fuerte, causaron un impacto negativo de 9.8% en las ventas netas de FEMSA Empaques.

***Utilidad Bruta***

La utilidad bruta consolidada de FEMSA aumentó 5.1% para llegar a Ps. 5,999 millones, representando un margen bruto a ventas netas de 50.8%, una contracción de 0.1 puntos porcentuales respecto al cuarto trimestre del año pasado. FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio registraron expansión de margen bruto en el cuarto trimestre, compensando la contracción de 1.7 puntos porcentuales experimentada por FEMSA Empaques.

<b>CAMBIO % EN UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	
<b>Antes del pago de servicios corporativos</b>	
<b>4to. Trim. 00 vs. 4to. Trim. 99</b>	
FEMSA Consolidado	(8.1)%
FEMSA Cerveza	(24.4)%
Coca-Cola FEMSA	18.4%
FEMSA Empaques	(17.4)%
FEMSA Comercio	0.8%

***Utilidad de Operación***

Los gastos de operación consolidados de FEMSA aumentaron 11.5% y la utilidad de operación consolidada (después de participación de resultados a empresas afiliadas) disminuyó 8.1% en el cuarto trimestre, reflejando principalmente la reducción en la utilidad de operación de FEMSA Empaques, de Coca-Cola FEMSA en Buenos Aires y particularmente la de FEMSA Cerveza. La importante disminución en la utilidad de operación de FEMSA Cerveza, fue resultado de la disminución en volumen de ventas doméstico y el reconocimiento de Ps. 156 millones por gastos no recurrentes relacionados a la institución de nuevas prácticas comerciales.

El margen de operación consolidado disminuyó 2.2 puntos porcentuales, representando el 15.0% de los ingresos totales consolidados.

### **Utilidad Neta**

La utilidad neta consolidada de FEMSA aumentó 10.1%, al incrementarse de Ps. 1,093 millones registrados en el cuarto trimestre de 1999 a Ps. 1,203 millones en el cuarto trimestre del 2000. La disminución en la utilidad neta del trimestre se debió principalmente al efecto neto de (i) un aumento en el costo integral de financiamiento de 48.2%, llegando a Ps. 421 millones comparado con un costo integral de financiamiento de Ps. 284 millones, registrado en el cuarto trimestre de 1999 y (ii) el reconocimiento en otros productos de Ps. 320 millones por la resolución favorable de un juicio con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con respecto a Impuesto sobre la Renta pagado en ejercicios anteriores, el cual será recuperado en el 2001.

En el cuarto trimestre del 2000, el gasto financiero neto consolidado ascendió a Ps. 139 millones, menor en 36.5% con respecto al cuarto trimestre de 1999, debido principalmente a la disminución de 18.5% en el gasto financiero como resultado de: (i) una reducción en el saldo promedio de deuda por 72 millones de dólares, (ii) un incremento del 25.8% en el producto financiero reflejando el incremento en el saldo promedio de cuentas de inversión, y (iii) una disminución en el promedio ponderado de tasas de interés de aproximadamente 0.2 puntos porcentuales.

FEMSA registró una pérdida por fluctuación cambiaria de Ps. 362 millones como resultado del efecto neto de (i) la pérdida de Ps. 271 millones generada por contratos forward para la compra de dólares y (ii) la pérdida de aproximadamente de Ps. 91 millones como resultado de la depreciación nominal de 1.8% del peso contra el dólar. La ganancia por posición monetaria ascendió a Ps. 80 millones, un incremento de 36.5%, reflejando una tasa de inflación del cuarto trimestre del 2000 ligeramente menor a la tasa de inflación del cuarto trimestre de 1999.

FEMSA y sus subsidiarias registraron impuestos sobre la renta, impuestos sobre activos y participación de los trabajadores en las utilidades ("impuestos") por Ps. 384 millones, lo que significó una disminución de 15.0% con respecto al cuarto trimestre del año anterior. La tasa efectiva de impuestos promedio de la Compañía durante el cuarto trimestre del 2000 fue de 24.2%, menor en 5.1 puntos porcentuales con respecto a 29.3% del cuarto trimestre de 1999.

<b>4to Trimestre</b>	<b>Por Unidad<sup>d</sup></b>	
	<b>2000</b>	<b>1999</b>
<b>Pesos</b>		
Util. Neta mayoritaria	0.875	0.743
Flujo Bruto de Operación <sup>2</sup>	2.596	2.604

La utilidad neta mayoritaria consolidada ascendió a Ps. 929 millones en el cuarto trimestre del 2000, comparada con Ps. 794 millones registrados en el cuarto trimestre de 1999. La utilidad neta mayoritaria por FEMSA UBD<sup>1</sup> ascendió a 0.875 pesos, comparada con 0.743 pesos del mismo período del año anterior, lo que representa un incremento de 17.7%.

<sup>1</sup>Las unidades de FEMSA consisten en Unidades FEMSA UBD y Unidades FEMSA UB. Cada FEMSA UBD está compuesta por una acción Serie B, dos acciones Serie D-B y dos acciones Serie D-L. Cada FEMSA UB está compuesta por cinco acciones Serie B. El número de Unidades FEMSA en circulación al 31 de diciembre del 2000 fue 1,061,518,090, equivalente al número total de acciones en circulación al 31 de diciembre de 2000, dividido entre 5.

<sup>2</sup> El flujo de operación se calcula sumando a la utilidad de operación, la depreciación y amortización, y los demás cargos virtuales.

## **Eventos Recientes**

### *Programa de recompra*

Al 31 de diciembre del 2000, la Compañía compró 6.75 millones de unidades FEMSA UBD en el mercado abierto, reduciendo el número de unidades en circulación de 1,068,268,090 a 1,061,518,090. Al 27 de febrero del 2001, la Compañía había comprado un total de 8.806 millones de unidades FEMSA UBD en el mercado abierto a través de la Bolsa Mexicana de Valores, y espera cancelarlas.

### *Política de cobertura 2001*

Durante octubre y noviembre del 2000, la Compañía canceló aproximadamente el 56% de su programa de cobertura para el 2001. Específicamente, se vendieron en el mercado abierto la totalidad de los contratos forward de compra de dólares que ascendía a 131 millones de dólares y se vendieron 73 millones de dólares en opciones de compra. El costo neto de la cancelación del programa de cobertura fue de 3 millones de dólares, el cual será registrado en el 2001.

Al 31 de diciembre del 2000, la Compañía tenía 160.6 millones de dólares en opciones de compra de dólares a un precio de ejercicio promedio de 10.4 pesos por dólar y al 27 de febrero del 2001, la Compañía tiene 131.5 millones de dólares a un precio de ejercicio promedio de 10.5 pesos por dólar. Adicionalmente, en octubre del 2000 Coca-Cola FEMSA contrató opciones de compra de dólares, para cubrir el riesgo de una devaluación del Peso Argentino, por 100 millones de dólares a un precio de ejercicio promedio de \$1.070 pesos argentinos por dólar.

## FEMSA Cerveza

### *Ingresos Totales/Ventas Netas*

Las ventas netas de FEMSA Cerveza disminuyeron 4.4% a Ps. 4,599.1 millones, reflejando el efecto neto de: (i) la disminución de 10.7% en el volumen de ventas total y (ii) el incremento de 9.9% en el precio promedio por hectolitro nacional registrado en el cuarto trimestre. El volumen de ventas nacional de FEMSA Cerveza decreció 11.9% a 5.580 millones de hectolitros, por debajo del crecimiento de la industria en el cuarto trimestre. En términos absolutos, FEMSA Cerveza registró una disminución de 751,000 hectolitros en el mercado nacional comparado con el cuarto trimestre de 1999, debido a: (i) la falta de saturación en las últimas dos semanas de diciembre, (ii) prácticas comerciales más estrictas, (iii) condiciones climatológicas desfavorables y (iv) pérdida de participación de mercado por efectos competitivos.

<b>DATOS SOBRESALIENTES</b> <b>4to Trim. 00 vs. 4to Trim. 99</b> <b>CAMBIO %</b>	
Volumen Doméstico	(11.9)%
Volumen Exportación	13.2%
Volumen total	(10.7)%
Ventas Netas	(4.4)%
Utilidad de Operación antes de Servicios Corporativos	(24.4)%

La Administración estima que aproximadamente 365,000 hectolitros se explican por la saturación a clientes de FEMSA Cerveza en las últimas dos semanas de diciembre de 1999 como anticipación al aumento de precios implementado en enero del 2000 y por los planes de contingencia en preparación al año 2000, fenómenos que no ocurrieron en diciembre del 2000.

Los efectos de la aplicación de prácticas comerciales más estrictas por parte de FEMSA Cerveza hacia detallistas y distribuidores terceros, las cuales incluyen reducción de créditos y plazos de cobro, favorables para FEMSA Cerveza, dieron como resultado una disminución en el nivel de inventario en el punto de venta. La Administración estima que el ajuste por nuevas prácticas comerciales en el 2000 ascendió a 118,000 hectolitros en el cuarto trimestre.

Mas aun, la demanda en la región norte del país se vio más afectada por el clima inusualmente frío y lluvioso durante el cuarto trimestre, que incidió negativamente en el consumo de cerveza. En los estados donde FEMSA Cerveza vende aproximadamente 60% de su volumen nacional (Baja California Norte y Sur, Sonora, Coahuila, Sinaloa, Chihuahua, Tamaulipas, Nuevo León y Durango) el volumen de ventas disminuyó en promedio aproximadamente 14% en el cuarto trimestre. Estos estados registraron una precipitación promedio aproximadamente 50% mayor que el nivel histórico promedio y temperaturas significativamente más bajas que la media histórica de los últimos 5 años.

La Administración estima que la disminución en volumen por efecto de las condiciones climatológicas de la región norte durante el cuarto trimestre ascendió a 142,000 hectolitros, asumiendo que la demanda natural de cerveza en el norte de México hubiera tenido un crecimiento de 3% en el último trimestre, crecimiento similar al obtenido durante los primeros 9 meses del año en tal región. Los 126,000 hectolitros remanentes de disminución del volumen es producto de pérdida de mercado por efectos competitivos. El efecto combinado del mal clima, la falta de saturación al cierre de año, mayor precio en términos reales de la cerveza en los territorios de FEMSA Cerveza, y las prácticas comerciales recién instituidas generaron una pérdida de participación de mercado de aproximadamente 4 puntos porcentuales en el cuarto trimestre del 2000.

El volumen de ventas de exportación creció 13.2% a 361 mil hectolitros en el cuarto trimestre del 2000. El crecimiento de exportaciones continuó siendo impulsado por el crecimiento en el mercado de Norte América, el cual incrementó 17.0% durante el cuarto trimestre del 2000. Los ingresos trimestrales por exportación en dólares sumaron 23.1 millones, 9.2% superiores a los del mismo período del año anterior, principalmente reflejando precios en dólares ligeramente inferiores para los productos de FEMSA Cerveza en los Estados Unidos. Los ingresos totales por exportación en pesos aumentaron 0.5% a Ps. 223.6 millones como consecuencia de la apreciación real del peso contra el dólar, registrada en los últimos doce meses.

<b>MÁRGENES</b>		
	<b>4to Trim. 00</b>	<b>4to Trim. 99</b>
Margen bruto	57.7%	56.0%
Margen de operación antes de Servicios Corporativos	14.0%	17.8%

cual afectó negativamente a la expansión de margen bruto, que si bien aumentó con respecto al cuarto trimestre de 1999, se contrajo con respecto a la tasa de crecimiento observada en los primeros nueve meses del 2000.

#### **Utilidad de Operación**

La utilidad de operación de FEMSA Cerveza para el cuarto trimestre del 2000 decreció 24.4% a Ps. 650.2 millones respecto al cuarto trimestre del año pasado. Esta disminución se atribuye principalmente al efecto combinado de la disminución en volumen de ventas y al incremento en gastos de operación. De los Ps. 160.6 millones que constituyen el incremento en gasto de operación respecto al cuarto trimestre de 1999, aproximadamente Ps. 156 millones corresponden a gastos de operación no recurrentes relacionados con (i) los cambios en prácticas comerciales con detallistas y distribuidores terceros, (ii) el reconocimiento de insuficiencia en las reservas para cuentas incobrables (que resultan en parte por la disminución en demanda) y (iii) inventarios obsoletos de artículos promocionales y otros activos. Como se comentó en trimestres anteriores, la Administración adelantó en el primer semestre un importante porcentaje de los gastos comerciales presupuestados, lo que genera un menor monto y tasa de crecimiento de dichos gastos en el cuarto trimestre del 2000 en comparación con trimestres anteriores. El margen operativo antes de servicios corporativos pagados a FEMSA y a Labatt decreció 3.8 puntos porcentuales, siendo el 14.0% de los ingresos totales.

#### **Coca-Cola FEMSA**

##### **Ingresos Totales/Ventas Netas**

Coca-Cola FEMSA registró un crecimiento en sus ventas netas de 8.6% al ascender a Ps. 4,435.3 millones principalmente por el crecimiento en ventas netas en los territorios mexicanos. Los volúmenes de venta en los territorios de México aumentaron 13.7%, reflejando incrementos en volumen de 12.4% en el Valle de México y de 17.4% en el territorio del Sureste. La Administración considera que el incremento en los territorios mexicanos, se atribuye a (i) los programas de penetración, colocación y posicionamiento de refrigeradores especializados en base a los requerimientos de cada canal, (ii) programas exitosos de activación del consumidor, enfocados a eventos especiales y a la temporada navideña, y (iii) programas especiales de incentivos para la fuerza de ventas. El precio promedio por caja unidad, registrado por las operaciones en México, se incrementó 2.8% en el cuarto trimestre, principalmente como resultado de (i) el aumento de precios de aproximadamente 9% en noviembre 2000 en el Valle de México y de aproximadamente 5% en diciembre 2000 en el Sureste y (ii) estrategias de diferenciación de precios y administración de ingresos que Coca-Cola FEMSA ha implementado con éxito en los últimos doce meses, cuyo principal objetivo es extraer mayor valor del ingreso por caja mediante el posicionamiento óptimo de combinaciones de marca/presentación/precio por cada canal. Como resultado de estas estrategias, las ventas netas en los territorios mexicanos registraron un incremento de 16.9%. La Administración estima que el crecimiento de los volúmenes de Coca-Cola FEMSA en los territorios mexicanos fue de aproximadamente 5 puntos porcentuales superior al crecimiento del sistema Coca-Cola en México para el cuarto trimestre.

<b>CAMBIO % VOLUMEN</b>	
<b>4to Trim. 00 vs. 4to Trim. 99</b>	
	Total
México	13.7%
Buenos Aires	(6.4)%
Total	8.3%

Las ventas netas en el territorio de Buenos Aires disminuyeron 13.5% como consecuencia de una disminución de 6.4% en el volumen y de una disminución en el precio promedio (en Pesos Argentinos) de 7.6% en el cuarto trimestre del 2000. A pesar del ambiente económico adverso que ha prevalecido en Argentina durante el año, Coca-Cola FEMSA fortaleció su portafolio de productos durante el segundo semestre del 2000, para penetrar tanto al mercado de consumidores que buscan marcas de precio, como consumidores de marcas del segmento premium. Todos estos productos han sido lanzados en presentaciones no retornables. Con respecto a las campañas promocionales, además de las campañas navideñas tradicionales Coca-Cola FEMSA lanzó promociones especiales para impulsar la categoría de sabores, en la cual la nueva marca Taí tuvo un buen desempeño.

La Administración atribuye la reducción del precio promedio por caja unidad a la intensa actividad promocional que se efectuó durante el cuarto trimestre. Adicionalmente, estima que el volumen de Coca-Cola FEMSA en el territorio de Buenos Aires decreció a una tasa mayor que la del sistema Coca-Cola en Argentina, y también mayor que la tasa de la industria del refresco en este país, como resultado del continuo crecimiento de las marcas genéricas, en el ambiente económicamente deprimido.

<b>MÁRGENES</b>		
	<b>4to Trim. 00</b>	<b>4to Trim. 99</b>
Margen bruto	52.1%	49.8%
Margen de operación antes de Servicios Corporativos	19.7%	18.1%

#### **Utilidad Bruta**

El costo de ventas de Coca-Cola FEMSA se incrementó solamente 3.7%, al llegar a Ps. 2,152.4 millones, a pesar del crecimiento consolidado de volumen de 8.3%. La utilidad bruta de Coca-Cola FEMSA creció 13.8% y el margen bruto mejoró 2.4 puntos porcentuales, siendo el 52.1% de las ventas netas. En los territorios Mexicanos, la utilidad bruta de Coca-Cola FEMSA aumentó 24.3% debido principalmente por el incremento del volumen de ventas y el precio promedio por caja unidad,

apalancados en una estructura de costos fijos y variables más eficiente. Coca-Cola FEMSA México registró una disminución en los costos en pesos y en sus principales costos denominados en dólares, con excepción de las preformas PET, que aumentaron respecto a 1999 como resultado de mayores precios de los derivados del petróleo. El incremento en el costo de las preformas PET se compensó parcialmente por el efecto de la apreciación real del peso contra el dólar en el costo de insumos denominados en dólares. Además, los costos fijos como porcentaje de ventas han disminuido debido al aumento significativo en ventas netas. El margen bruto de Coca-Cola FEMSA Buenos Aires también disminuyó 2.7 puntos porcentuales respecto al cuarto trimestre de 1999, principalmente como resultado de la disminución en el volumen de ventas y de bajas de activos de la planta de San Justo, activos que no pudieron ser transferidos a la planta de San Isidro.

#### **Utilidad de operación**

Los gastos de operación (excluyendo amortización de crédito mercantil) aumentaron 11.5% para representar el 31.5% de los ingresos totales, un aumento de 0.8 puntos porcentuales respecto al cuarto trimestre de 1999. El incremento en los gastos de operación se atribuye principalmente al aumento en gastos de venta variables en función de crecimiento en ventas en México, los cuales reflejan nuevos incentivos económicos a la fuerza de ventas, bajas de equipo de distribución y gastos en tecnología. La utilidad de operación incrementó 18.4% ascendiendo a Ps. 878.3 millones y el margen de operación de Coca-Cola FEMSA mejoró 1.6 puntos porcentuales, representando el 19.7% de los ingresos totales. En el cuarto trimestre del 2000, la utilidad de operación de Coca-Cola Buenos Aires representó el 9.9% de la utilidad de operación consolidada de Coca-Cola FEMSA.

## FEMSA Empaques

### *Ingresos Totales/Ventas Netas*

Las ventas netas de FEMSA Empaques registraron una disminución de 9.8% a Ps. 1,648.4 millones en el cuarto trimestre del 2000 como resultado de la contracción en ventas de sus principales productos, latas de bebida y botellas de vidrio, las cuales cayeron 10.6% y 11.7% respectivamente respecto al cuarto trimestre de 1999. Estos dos productos constituyeron conjuntamente el 56.7% de los ingresos totales de FEMSA Empaques en el cuarto trimestre. La Administración atribuye la reducción en las ventas de lata en el cuarto trimestre a: (i) la disminución en la demanda de presentaciones en lata por parte de las industrias cervecera y de refrescos, (ii) la disminución en las ventas a Industria Enlatadora de Querétaro ("IEQSA"), como consecuencia de un ambiente competitivo más intenso en el país durante el 2000, y (iii) la disminución en el volumen de venta de botellas de vidrio a FEMSA Cerveza como resultado de la disminución de la demanda de cerveza y de la falta de saturación de inventario de los clientes de FEMSA Cerveza al cierre del año.

CAMBIO % VOLUMENES	
4to Trim. 00 vs. 4to Trim. 99	
Latas de bebidas	(10.6)%
Hermetapas	6.6%
Botellas de vidrio	(11.7)%
Refrigeradores	17.8%

El volumen de botellas de vidrio disminuyó 11.7% en el cuarto trimestre reflejando la disminución en ventas a FEMSA Cerveza y a clientes terceros. El volumen de venta de refrigeradores continuó incrementando gracias a (i) las compras de Coca-Cola FEMSA en relación con su plan de colocación de refrigeradores y (ii) el crecimiento en compras de refrigeradores especiales para cerveza por parte de FEMSA Cerveza. Además de un ambiente desfavorable durante el cuarto trimestre del 2000, debido a la disminución significativa en el volumen de ventas de cerveza, que afectó la demanda de productos de empaque, FEMSA Empaques enfrentó una difícil comparación con respecto al cuarto trimestre de 1999, cuando sus principales clientes incrementaron sus inventarios de acuerdo a los planes de contingencia para el año 2000.

Los ingresos por exportaciones ascendieron a Ps. 182.3 millones, 5.3% superiores con respecto al mismo periodo de 1999, principalmente como resultado del crecimiento en volúmenes de lata de aluminio y hermetapa y representaron el 11.1% de las ventas netas. En términos de dólares, los ingresos por exportaciones crecieron 14.8%, ascendiendo 18.9 millones de dólares.

### *Utilidad bruta*

La utilidad bruta de FEMSA Empaques disminuyó 15.5%, siendo Ps. 412.3 millones y el margen bruto se contrajo 1.7 puntos porcentuales al 25.0% de las ventas netas. Mayores costos en energéticos y aluminio en conjunto con menores volúmenes y precios, impactaron el margen bruto de FEMSA Empaques durante todo el 2000. Más aún, en el cuarto trimestre en particular, FEMSA Empaques enfrentó comparaciones muy

MÁRGENES		
	4to Trim. 00	4to Trim. 99
Margen bruto	25.0%	26.7%
Margen de operación antes de Servicios Corporativos	16.6%	18.2%

difíciles contra el cuarto trimestre de 1999, cuando la rentabilidad de FEMSA Empaques se fortaleció debido al incremento en la demanda (y mayor utilización de capacidad) impulsada por la acumulación de inventario vinculada a los planes de contingencia del fenómeno del año 2000. Adicionalmente, la rentabilidad del negocio de botellas se vio afectada significativamente por (i) la disminución en la demanda de botellas por parte de FEMSA Cerveza, lo cual agravó la condición de baja utilización de capacidad en los hornos de vidrio y (ii)

mayor costo del gas natural utilizado como combustible.

### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación disminuyeron 11.2% a Ps. 137.3 millones, representando el 8.3% de las ventas totales, prácticamente constante a la proporción del cuarto trimestre de 1999. Esta disminución se debió en gran parte a la reducción en costo de fletes como resultado de contratar los servicios de FEMSA Logística como transportista y de mejores negociaciones con clientes terceros.

La utilidad de operación antes del pago de servicios corporativos a FEMSA, disminuyó 17.4%, siendo Ps. 275 millones, y el margen operativo se contrajo 1.6 puntos porcentuales, representando el 16.6% de los ingresos totales en el cuarto trimestre del 2000.

## FEMSA Comercio

### *Ingresos Totales/Ventas Netas*

FEMSA Comercio inauguró un total de 115 nuevas tiendas durante el cuarto trimestre, ligeramente por debajo de las expectativas de la Administración, debido a que la construcción de nuevas tiendas en la región norte del país se vio afectada por las malas condiciones climatológicas. A pesar de esto, las ventas netas crecieron 25.7% en el cuarto trimestre como resultado de la expansión de 47.4% en piso de ventas con respecto al mismo periodo del año anterior y el incremento de 5.3% en ventas de tiendas iguales, producto del incremento del 5.3% en las ventas promedio por cliente y el mismo nivel de tráfico promedio por tienda. La Administración considera que la disminución en la tasa de crecimiento en ventas en comparación a trimestres anteriores de este año, es consecuencia del clima desfavorable que afectó al norte de México, donde FEMSA Comercio opera aproximadamente el 52% de las tiendas de la cadena, dado que la mayor parte de los clientes de Oxxo son peatones, y el clima también afectó en la venta de bebidas.

<b>DATOS SOBRESALIENTES</b> <b>4to Trim. 00 vs. 4to Trim. 99</b> <b>CRECIMIENTO</b>	
Nuevas Tiendas	115
Ventas netas	25.7%
Ventas tiendas maduras	5.3%
Utilidad de operación antes de Servicios Corporativos	0.8%

### *Utilidad bruta*

FEMSA Comercio registró una utilidad bruta de Ps. 525.3 millones en el cuarto trimestre del 2000, 26.2% mayor a la del mismo período del año anterior. El margen bruto para el cuarto trimestre se mantuvo relativamente estable en 25.2% de las ventas netas.

<b>MÁRGENES</b>		
	<b>4to Trim. 00</b>	<b>4to Trim. 99</b>
Margen bruto	25.2%	25.1%
Margen de operación antes de Servicios Corporativos	4.6%	5.7%

### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación aumentaron 33.7% ascendiendo a Ps. 430 millones como resultados de (i) incrementos en sueldos y comisiones pagados a los operadores de las tiendas a partir de la segunda mitad del 2000, para incentivar la lealtad y evitar la rotación del personal, (ii) incrementos en los gastos de oficina central relacionados a la expansión a nuevas plazas, y (iii) gastos relacionados a nuevos proyectos de comercio electrónico. La utilidad de operación aumentó 0.8% a Ps. 95.3 millones pero el margen de

operación antes de la deducción de servicios corporativos decreció 1.1 puntos porcentuales, de 5.7% a 4.6% registrado en el cuarto trimestre del 2000. Es importante destacar que el crecimiento de los gastos de operación registrado en la segunda mitad del 2000 impactó el margen de operación de FEMSA Comercio debido a que el crecimiento en ingresos en el cuarto trimestre fue inferior al crecimiento en los gastos de operación, aun cuando éstos permanecieron constantes con respecto al tercer trimestre del 2000.

**Resultados financieros auditados para los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2000,  
comparados con los doce meses terminados el 31 de diciembre de 1999.**

**FEMSA Consolidado**

***Ingresos Totales/Ventas Netas***

Los ingresos totales de FEMSA crecieron 9.6% al ascender a Ps. 45,454 millones y las ventas netas consolidadas aumentaron 9.6% ascendiendo a Ps. 45,343 millones. El crecimiento en ventas netas en el 2000 fue impulsado principalmente por el desempeño en ventas de FEMSA Cerveza, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio. Las ventas netas de Coca-Cola FEMSA aumentaron 9.3% en el año 2000 principalmente como resultado del crecimiento excepcional en el volumen de ventas en México, que ampliamente compensó la contracción del volumen en Buenos Aires. FEMSA Cerveza registró un incremento en ventas netas de 6.2% reflejando la mejora significativa en el ingreso por hectolitro nacional, aunque el volumen de ventas total permaneció prácticamente al mismo nivel que en 1999. La Administración considera que si bien los aumentos de precio en los refrescos tuvieron un efecto insignificante en la demanda de estos productos, en el caso de FEMSA Cerveza los mayores precios reales tuvieron un efecto inhibitor en la demanda de las cervezas de la Compañía. Adicionalmente, el mal clima del cuarto trimestre y la terminación de prácticas de saturación a los clientes de FEMSA Cerveza al cierre de año, dieron como resultado una disminución en el volumen de venta en el 2000. Las ventas netas de FEMSA Comercio aumentaron 28.9%, como consecuencia de la apertura de 254 nuevas tiendas (un incremento de 21.2% en el piso de ventas), y del crecimiento de 8.3% en ventas de tiendas iguales. FEMSA Empaques, por su parte, ha observado bajos precios y menor volumen en algunos de sus principales productos, lo cual ha resultado en menores ventas netas para esa subsidiaria.

<b>CAMBIO % VENTAS NETAS</b>	
<b>Doce meses terminados en diciembre 00 vs. 99</b>	
FEMSA Consolidado	9.6%
FEMSA Cerveza	6.2%
Coca-Cola FEMSA	9.3%
FEMSA Empaques	(7.4)%
FEMSA Comercio	28.9%

***Utilidad Bruta***

La utilidad bruta consolidada de FEMSA aumentó 12.5% ascendiendo a Ps. 22,741 millones, lo que representó un margen bruto consolidado a ventas netas de 50.2%, 1.3 puntos porcentuales mas que en el año de 1999. La expansión en el margen bruto consolidado refleja: (i) un importante crecimiento en el volumen de ventas de Coca-Cola FEMSA en México, conjugado con un incremento en los precios reales unitarios de los productos de bebidas de FEMSA, (ii) eficiencias operativas resultantes de procesos de reingeniería en las áreas de producción y de distribución, y (iii) el efecto de la apreciación del peso en términos reales contra el dólar, que resulta en una disminución en la mayoría de los costos variables de producción de FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA, aunado a menores precios en pesos para materias primas. La depreciación nominal del peso contra el dólar para los últimos doce meses fue de 1.2%, comparada con una tasa inflacionaria de 8.91% en el mismo período.

<b>CAMBIO % EN UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	
<b>Antes del pago de servicios corporativos</b>	
<b>Doce meses terminados en diciembre 00 vs. 99</b>	
FEMSA Consolidado	9.9%
FEMSA Cerveza	0.6%
Coca-Cola FEMSA	32.9%
FEMSA Empaques	(10.3)%
FEMSA Comercio	22.7%

La depreciación nominal del peso contra el dólar para los últimos doce meses fue de 1.2%, comparada con una tasa inflacionaria de 8.91% en el mismo período.

***Utilidad de Operación***

Los gastos de operación consolidados de FEMSA, incluyendo la amortización de crédito mercantil y servicios corporativos pagados a Labatt, aumentaron 13.5% ascendiendo a Ps. 15,681 millones. Todas las subsidiarias de la Compañía tuvieron incremento en términos reales en sueldos y salarios durante el año 2000.

Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación aumentaron 1.2 puntos porcentuales, representando el 34.5%. Los servicios corporativos pagados por FEMSA Cerveza a Labatt, ascendieron a Ps. 106 millones en el año del 2000. La utilidad de operación consolidada de FEMSA (después de la participación en los resultados de compañías asociadas) aumentó 9.9% al llegar a Ps. 7,093 millones. El margen de operación consolidado de FEMSA se mantuvo relativamente estable en el 15.6% de los ingresos totales, destacando que la mejora en margen operativo de Coca-Cola FEMSA compensó la contracción de los márgenes de FEMSA Cerveza y FEMSA Empaques.

### **Utilidad Neta**

La utilidad neta consolidada de FEMSA disminuyó 16.1%, de Ps. 4,237 millones registrados en el año de 1999 a Ps. 3,555 millones obtenidos en el 2000. La disminución de la utilidad neta fue resultado del efecto neto de: (i) el incremento de 9.9% de la utilidad de operación consolidada, y (ii) el incremento significativo en el resultado integral de financiamiento consolidado.

En el año 2000, FEMSA registró un costo integral de financiamiento consolidado por Ps. 1,391 millones, que compara con Ps. 90 millones registrados en 1999. El gasto financiero neto consolidado ascendió a Ps. 619 millones, 5.2% inferior con respecto a 1999, debido a: (i) la disminución de 5.8% en los productos financieros como consecuencia de menores tasas de interés sobre las inversiones en pesos, con relación al año anterior, y (ii) la disminución de 5.4% en el gasto financiero, ascendiendo a Ps. 1,028 millones, reflejando la disminución de 44 millones de dólares en la deuda promedio consolidada en el 2000 en comparación con el año anterior. Al 31 de diciembre del 2000, la Compañía registró un costo promedio de deuda de 8.6%, aproximadamente 0.4 puntos porcentuales mayor al costo promedio de la deuda al 31 de diciembre de 1999.

FEMSA consolidado registró una pérdida cambiaria de Ps. 1,016 millones, comparada con una ganancia cambiaria de Ps. 118 millones del año de 1999, explicada por (i) una pérdida de Ps. 907 millones generada por los contratos forward para dólares, y (ii) aproximadamente Ps. 109 millones de pérdida cambiaria debida a la depreciación nominal del peso contra el dólar. La ganancia por posición monetaria ascendió a Ps. 244 millones, una disminución de 45.2% con respecto a 1999, como resultado de una menor tasa de inflación.

FEMSA y sus subsidiarias registraron una disminución en la utilidad antes de impuestos de 6.0% principalmente como consecuencia del aumento en el costo integral de financiamiento. De esta manera, el impuesto sobre la renta, el impuesto sobre activos y la participación de utilidades a los trabajadores sumaron Ps. 2,314 millones, un incremento de 15.4% en comparación con el año anterior. De esta cifra, Ps. 1,946 millones son impuestos sobre la renta devengados y Ps. 145 millones son impuestos sobre la renta diferidos. La participación de utilidades a los trabajadores ascendió a Ps. 223 millones. El monto erogado en efectivo por concepto de impuestos para el año 2000 ascendió a Ps. 1,948 millones. La tasa impositiva promedio de la Compañía para el año 2000 fue 39.4%, comparada con una tasa impositiva promedio de 32.1% en 1999. De acuerdo con los lineamientos del Boletín D-4, "Tratamiento Contable del Impuesto sobre la Renta, Impuesto al Activo y de la Participación de los Trabajadores en la Utilidad" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a partir del 1 de enero del 2000 la Compañía registró un pasivo por impuestos diferidos de Ps. 3,996 millones y una reducción en el capital contable por la misma cantidad.

La utilidad neta mayoritaria consolidada en el año 2000 fue de Ps. 2,535 millones, comparada con Ps. 3,181 millones registrados en 1999. La utilidad neta mayoritaria por FEMSA UBD ascendió a 2.388 pesos, comparada con 2.978 pesos para el año anterior.

Doce meses terminados en diciembre 00	Por Unidad <sup>1</sup>	
	2000	1999
Pesos		
Util. Neta mayoritaria	2.388	2.978
Flujo Bruto de Operación <sup>2</sup>	10.122	9.039

<sup>1</sup>Las unidades de FEMSA consisten en Unidades FEMSA BD y Unidades FEMSA UB. Cada FEMSA UBD está compuesta por una acción Serie B, dos acciones Serie D-B y dos acciones Serie D-L. Cada FEMSA UB está compuesta por cinco acciones Serie B. El número de Unidades FEMSA en circulación al 31 de diciembre de 2000 fue 1,061,518,090, equivalente al número total de acciones en circulación al 31 de diciembre de 2000, dividido entre 5.

<sup>2</sup> El flujo de operación se calcula sumando a la utilidad de operación, la depreciación y amortización, y los demás cargos virtuales.

## FEMSA Cerveza

### *Ingresos Totales/Ventas Netas*

Las ventas netas de FEMSA Cerveza crecieron 6.2% llegando a Ps. 18,437.2 millones, como resultado de: (i) el decremento de 0.5% en el volumen de ventas total y (ii) el aumento en el precio doméstico de la cerveza de 16% nominal implementado el 1 de enero de 2000, que se traduce en un incremento del 6.7% en el precio nacional real por hectolitro para el año 2000. El volumen de ventas doméstico de FEMSA Cerveza disminuyó 1.5% a 21,868 millones de hectolitros, como resultado de varios factores: (i) menor crecimiento de la demanda de cerveza en la región norte en comparación a las regiones centro y sur del país; (ii) la institucionalización de nuevas prácticas comerciales a partir de la segunda mitad del 2000 que tuvieron un efecto inhibitorio en la demanda de cerveza del detallista; (iii) la falta de saturación por parte de los clientes de FEMSA Cerveza semanas antes del aumento de precios, el cual sí ocurrió en el cuarto trimestre de 1999; y (iv) la contracción del consumo de cerveza en las regiones de dominio para FEMSA Cerveza, debido al clima inusualmente frío y lluvioso durante el cuarto trimestre del 2000.

<b>DATOS SOBRESALIENTES</b>	
<b>Doce meses terminados en diciembre 00 vs. 99</b>	
<b>CAMBIO %</b>	
Volumen Doméstico	(1.5)%
Volumen Exportación	14.4%
Volumen total	(0.5)%
Ventas Netas	6.2%
Utilidad de Operación	0.6%

Las regiones del norte del país, donde FEMSA Cerveza tiene mayor participación de mercado y que representan el 60% del total volumen de ventas doméstico, observaron un decrecimiento en volumen de aproximadamente 2% en el año, lo anterior como resultado de las condiciones climatológicas desfavorables prevalecientes durante el segundo semestre del año y el nivel de precios en la región norte es superior que en las otras regiones, lo cual también contribuye a la disminución en el consumo de cerveza. El crecimiento del volumen de ventas en las regiones centro y sur del país, también fue inferior con relación a la industria, como resultado de la estandarización de prácticas comerciales a partir del segundo semestre del 2000, las cuales provocaron una contracción de la demanda de los detallistas. Finalmente, la falta de saturación a clientes de FEMSA Cerveza en las últimas semanas de diciembre, afectó la comparación del año ya que ese fenómeno representó aproximadamente 1.6% del volumen de ventas nacional en el año de 1999.

Como resultado de los factores mencionados anteriormente, la Administración estima que se perdieron mas de 120 puntos base de participación de mercado en el 2000, de los cuales aproximadamente 20% resultan de la falta de saturación a clientes en las ultimas semanas de diciembre, 25% se explica por las diferencias en las tasas de crecimiento en las diferentes regiones de México, y el 55% restante se atribuye a los cambios en las prácticas comerciales y a otros aspectos de competencia.

El volumen de ventas de exportación creció 14.4% llegando a 1,728 mil hectolitros en el año del 2000. El volumen vendido en Norteamérica, el principal mercado de exportación de FEMSA Cerveza, aumentó 15.8% y representó el 90% del volumen de ventas total de exportación. Los ingresos por exportación aumentaron 3.9% ascendiendo a Ps. 1,136.2 millones y en términos de dólares, los ingresos de exportación crecieron 13.8% llegando a 114.5 millones de dólares.

<b>MÁRGENES</b>		
<b>Doce meses terminados en diciembre 00</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Margen bruto	57.2%	54.6%
Margen de operación	17.3%	18.2%

### *Utilidad bruta*

El costo de ventas de FEMSA Cerveza fue Ps. 8,002.9 millones, similar al del año de 1999 y la utilidad bruta registró un crecimiento de 11.4% ascendiendo a Ps. 10,554.0 millones. El margen bruto de FEMSA Cerveza en el año del 2000 aumentó 2.6 puntos porcentuales, al representar el 57.2% de las ventas netas, reflejando: (i) un importante crecimiento en términos reales en el ingreso por hectolitro para el mercado doméstico, (ii) una disminución en términos reales de los costos variables, como resultado de

menores costos de empaque y materias primas y de la apreciación del peso contra el dólar, (iii) disminución en el costo de flete por eficiencias logradas por los servicios de FEMSA Logística, (iv) menor costo de mantenimiento y (v) mayores eficiencias operativas.

### **Utilidad de Operación**

Los gastos de operación de FEMSA Cerveza aumentaron 16.4% al llegar a Ps. 7,382.3 millones, representando el 39.8% de los ingresos totales comparado con el 36.3% del año anterior. Los gastos administrativos aumentaron por efecto de la contratación de personal adicional en las unidades de distribución y el crecimiento de las áreas comercial y de mercadotecnia en oficina central. El gasto de ventas aumentó como resultado de mayores gastos comerciales fijos y variables (gastos de canal y de activación de demanda) y gastos relacionados con la implementación de ciertas prácticas comerciales con detallistas y distribuidores terceros. Los gastos de mercadotecnia (comunicación, promoción en medios masivos y patrocinios), sin embargo, registraron un incremento mayor durante el segundo semestre en comparación con el primer semestre del 2000, reflejando (i) la implementación de proyectos, que originalmente estaban programados para el segundo trimestre y fueron pospuestos para revisión y (ii) el lanzamiento de nuevos proyectos, tales como la campaña de mercadotecnia integrada “Va por México” implementada en septiembre y campañas navideñas. Sin embargo, el gasto de mercadotecnia del 2000 permaneció en el rango estimado de gasto para el total año. Adicionalmente, la compra de ciertos concesionarios dio como resultado un incremento en los gastos de operación.

La utilidad de operación de FEMSA Cerveza, después de la participación en los resultados en Labatt USA y antes de servicios corporativos pagados a FEMSA y a Labatt, se incrementó 0.6% ascendiendo a Ps. 3,205.0 millones. El margen de operación, antes de servicios corporativos pagados a FEMSA y a Labatt se contrajo 0.9 puntos porcentuales comparado con 1999, representando el 17.3% de los ingresos totales.

## **Coca-Cola FEMSA**

### **Ingresos Totales/Ventas Netas**

Las ventas netas de Coca-Cola FEMSA registraron un crecimiento del 9.3% para llegar a Ps. 16,501.8 millones. El crecimiento de las ventas netas se debe principalmente al importante crecimiento del volumen y a la significativa mejoría en el precio promedio por caja unidad en los territorios mexicanos, los cuales fueron parcialmente contrarrestados por la disminución en el volumen y precio promedio del territorio de Buenos Aires durante el año. La Administración considera que los principales impulsores del volumen en los territorios mexicanos fueron: (i) mayor y mejor cobertura de producto frío, mediante el programa de refrigeración, (ii) el crecimiento de la actividad económica, particularmente en los estados del sureste, lo cual impulsó el consumo, (iii) el continuo énfasis a la activación del consumidor, mediante promociones, eventos y patrocinios, y (iv) el refuerzo de envases retornables en ciertos canales.

<b>CAMBIO % VOLUMEN</b>	
<b>Doce meses terminados en diciembre 00 vs. 99</b>	
	Total
México	10.3%
Buenos Aires	(3.6)%
Total	7.1%

Adicionalmente, Coca-Cola FEMSA avanzó de manera importantemente en la ejecución de estrategias de diferenciación de precios y administración de ingresos, las cuales se basan en la combinación óptima de marca/presentación/precio por cada canal, y cuyo principal objetivo es optimizar los ingresos por caja vendida. Por ejemplo, este año Coca-Cola FEMSA promovió el crecimiento del envase de vidrio retornable y de las presentaciones PET-Ret, reduciendo su precio relativo frente a los envases personales no retornables, y experimentó exitosamente con la disponibilidad del consumidor a pagar un poco más por Coca-Cola Light y por la presentación de 600ml no retornable. La administración de ingresos, en conjunción con la implementación exitosa de aumentos de precios en febrero, mayo, noviembre y diciembre en los territorios mexicanos, han logrado una mejora del 4.3% en el precio promedio por caja en México.

El precio relativo de la presentación de 600ml no retornable incrementó aproximadamente 25% en términos nominales con respecto al año pasado, mientras que los envases retornables de 2 litros incrementaron su precio 10% en términos nominales. La mejora en ingreso promedio por caja y el sobresaliente crecimiento en volúmenes condujeron a un incremento en ventas netas de 15.0% en los territorios mexicanos.

En el territorio de Buenos Aires, el volumen disminuyó 3.6% y el precio real promedio disminuyó 4.9% en los doce meses del 2000 como resultado de la intensificación de las actividades competitivas y el difícil ambiente económico que ha deprimido al mercado de Buenos Aires. Como resultado, las ventas netas en este territorio disminuyeron 8.0%. Coca-Cola FEMSA Buenos Aires lanzó varios refrescos de sabores durante la segunda mitad del 2000 en empaques no retornables enfocados a distintos segmentos de mercado. Los sabores naranja y lima-limón de Taí, lanzados en presentación de 2.25 litros están orientados a los segmentos de la población en dificultad económica. Por el otro lado, Schweppes Tonic y Citrus y la bebida Hi-C se lanzaron para captar al consumidor de mayor poder adquisitivo. El objetivo es desarrollar un portafolio óptimo de marcas de precio y premium para permitir a la compañía ofrecer propuestas de valor a todos los segmentos de consumo.

<b>MÁRGENES</b>		
Doce meses terminados en diciembre	2000	1999
Margen bruto	50.7%	47.5%
Margen de operación	17.7%	14.6%

#### **Utilidad Bruta**

El costo de ventas de Coca-Cola FEMSA creció 3.0% a Ps. 8,225.7 millones y se registró una expansión del margen bruto de 3.2 puntos porcentuales, representando el 50.7% de las ventas netas. Las operaciones de Coca-Cola FEMSA en México observaron una expansión en su margen bruto de 3.8 puntos porcentuales durante los doce meses del 2000, como resultado del buen crecimiento de volúmenes y mejores ingresos por caja unidad, apoyados en una estructura de costos en contracción que resulta de (i) la reducción del costo de los principales insumos de Coca-Cola FEMSA (azúcar,

latas y etiquetas), que han más que compensado el incremento en los costos de preformas PET y (ii) eficiencias operativas, una planta de manufactura más racionalizada y mayor absorción de costos fijos lograda por el crecimiento en volumen. En el caso del territorio de Buenos Aires, el margen bruto se mantuvo relativamente estable en el año 2000, principalmente como consecuencia de una reducción en los costos variables, específicamente en fructosa y ciertos insumos de empaque, y los esfuerzos de la Administración para continuar optimizando los costos fijos.

#### **Utilidad de operación**

Los gastos de operación aumentaron 9.8% a Ps. 5,301.4 millones. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación permanecieron relativamente constantes en 32.0%. Durante el primer trimestre del 2000, las franquicias mexicanas de Coca-Cola FEMSA atravesaron por un período de reorganización cuyo objetivo fue racionalizar sus estructuras operacional y corporativa con el fin de eliminar redundancias e incrementar la eficiencia. Los gastos de mercadotecnia permanecen dentro de su presupuesto anual de aproximadamente 4%—5% de los ingresos totales en México y aproximadamente 5%—6% de las ventas en Buenos Aires. Los gastos operativos como porcentaje de los ingresos totales, han permanecido relativamente constantes en los territorios mexicanos y han aumentado 0.6 puntos porcentuales en los territorios de Buenos Aires, este último refleja los menores ingresos totales obtenidos durante el 2000, y por lo tanto una menor absorción de los gastos fijos de operación. La utilidad de operación, después de la amortización del crédito mercantil, creció 32.9% a Ps. 2,940.4 millones, reflejando el efecto neto de (i) un incremento de 38.8% en la utilidad de operación de los negocios en México, y (ii) la disminución de 17.9% en la utilidad de operación de Buenos Aires. El margen de operación de Coca-Cola FEMSA alcanzó 17.7% de los ingresos totales, una mejora de 3.1 puntos porcentuales con respecto a 1999.

## FEMSA Empaques

### *Ingresos Totales/Ventas Netas*

FEMSA Empaques registró una disminución de 7.4% en ventas netas a Ps. 6,269.7 millones, atribuible principalmente a (i) una disminución en los volúmenes de las principales líneas de productos de FEMSA Empaques, tales como botellas y latas de aluminio, que juntas representaron el 56% de sus ventas netas, y (ii) al efecto negativo de la apreciación del peso en las ventas registradas para productos de empaque denominados en dólares, tales como latas y hermetapas. La disminución en las ventas de lata de bebida producida por FEMSA Empaques durante el 2000 se atribuye principalmente a (i) menor precio de ventas, (ii) menores compras de lata vacía por parte de IEQSA como resultado de un ambiente más competitivo, aunado a la disminución de la demanda de latas llenas por parte de los embotelladores de Coca-Cola, y (iii) menores compras de lata por parte de FEMSA Cerveza como resultado de baja demanda de cerveza en lata durante el año del 2000. Adicionalmente, dado que FEMSA Cerveza no aumentó precios en enero 2001, los detallistas no saturaron su inventario en diciembre del 2000, afectó las compras de lata vacía por parte de FEMSA Cerveza al final del año.

<b>CAMBIO % VOLUMENES</b>	
<b>Doce meses terminados en diciembre 00 vs. 99</b>	
Latas de bebidas	(6.7)%
Hermetapas	5.0%
Botellas de vidrio	(7.7)%
Refrigeradores	(2.9)%

FEMSA Empaques registró una disminución en el volumen de ventas de botella de vidrio de 7.7%, explicable por (i) menores compras por parte de FEMSA Cerveza, y (ii) una disminución en la demanda por parte de terceros en comparado a los doce meses de 1999. Las ventas de hermetapa continúan creciendo a pesar de menor demanda para hermetapa en el mercado doméstico, lo cual fue compensado con el importante crecimiento en el mercado de exportación, particularmente en Norteamérica donde FEMSA Empaques es importante proveedor de hermetapa de Labatt Brewing Company, Miller Brewing Company y Adolph Coors. El volumen de ventas de refrigeradores comerciales disminuyó 2.9% en el 2000, aunque mostró un importante crecimiento a partir del segundo semestre del 2000 reflejando compras por parte de Coca-Cola FEMSA y mayor demanda por parte de FEMSA Cerveza durante el cuarto trimestre, en preparación al lanzamiento de los "Cerve-Ceros" a principios del 2001. Dado que los nuevos modelos de refrigeradores de Coca-Cola FEMSA y FEMSA Cerveza son más sofisticados, el precio de venta es superior al equipo de refrigeración estándar.

Los ingresos por exportación para FEMSA Empaque aumentaron 11.3% llegando a Ps. 658.8 millones y representaron el 10.5% de las ventas netas. En términos de dólares, los ingresos por exportación aumentaron 22.7% para llegar a los 66.6 millones de dólares.

### *Utilidad bruta*

El costo de ventas de FEMSA Empaques disminuyó 6.9% a Ps. 4,731.4 millones, y el margen bruto disminuyó únicamente 0.3 puntos porcentuales, representando el 24.7% de las ventas netas, a pesar de la disminución en el precio de venta y de los volúmenes de lata bebidas y botella de vidrio, así como mayores costos en aluminio y energéticos, en comparación a 1999. La rentabilidad del negocio de lata bebidas se vio afectado por la apreciación real del peso contra el dólar y por la disminución de precios en el mercado nacional (como resultado de mayor competencia). La rentabilidad del negocio de botella de vidrio sufrió como consecuencia de menor absorción de costos fijos como resultado de la disminución sostenida en volúmenes y mayores costos por el gas natural. La Administración de FEMSA Empaques continua realizando esfuerzos para llevar sus productos principales botella, lata y hermetapa a nuevos mercados, ofreciendo los mejores precios, la más alta calidad y el mejor servicio al cliente, disponibles en el mercado y espera que dichos esfuerzos resulten en una mayor utilización de activos y una mayor rentabilidad en el futuro.

### *Utilidad de Operación*

Los gastos de operación disminuyeron 5.6% ascendiendo a Ps. 539.9 millones, lo que representa el 8.6% de los ingresos totales en el año 2000. El incremento en los gastos de administración ha sido más que compensado

<b>MÁRGENES</b>		
<b>Doce meses terminados en diciembre</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>
Margen bruto	24.7%	25.0%
Margen de operación	16.0%	16.6%

con la disminución en gastos de venta. Esta disminución en gastos de venta se debe a una reducción en los costos de flete incurridos por FEMSA Empaques en la entrega de sus productos a sus clientes reflejando (i) eficiencias como resultado de contratar servicios con FEMSA Logística y (ii) negociaciones más favorables, en términos de costo, con clientes terceros. El incremento en gastos de administrativos se atribuye a la descentralización de ciertas funciones corporativas a FEMSA Empaques. Es importante señalar que la estructura operativa de

FEMSA Empaques (sueldos y salarios, gastos de venta y distribución y costo administrativo) está denominada en pesos, y un negocio que vende productos denominados en dólares, típicamente sufre contracción de márgenes operativos en un ambiente de sobrevaluación del peso. La utilidad de operación, antes del pago a FEMSA por servicios corporativos, disminuyó 10.3% a Ps. 1,007.6 millones, y el margen de operación antes de servicios corporativos disminuyó 0.6 puntos porcentuales a 16.0% de los ingresos totales.

## **FEMSA Comercio**

### ***Ingresos Totales/Ventas Netas***

Las ventas netas de FEMSA Comercio crecieron 28.9% ascendiendo a Ps. 7,853.1 millones. El crecimiento de las ventas se atribuyó a: (i) un incremento de 21.2% en el piso de ventas, ya que el número de tiendas aumentó de 1,197 del 31 de diciembre de 1999, a 1,451 al 31 de diciembre de 2000, y (ii) un crecimiento de 8.3% en las ventas de tiendas iguales. Durante el 2000, FEMSA Comercio inauguró cuatro nuevas plazas: Nogales, Zacatecas, Monclova y Coatzacoalcos. Las ventas netas crecieron a un ritmo menor durante el cuarto trimestre en comparación a los primeros nueve meses del año, contrario a la tendencia de años anteriores cuando el cuarto trimestre era típicamente muy fuerte. Esto fue resultado del mal clima en el norte de México que afectó no sólo las ventas de bebidas y particularmente de cerveza, sino también la construcción de nuevas tiendas en esta región.

<b>DATOS SOBRESALIENTES</b>	
<b>Doce meses terminados en diciembre 00 vs. 99</b>	
<b>CRECIMIENTO</b>	
Total tiendas	1,451
Ventas netas	28.9%
Ventas tiendas maduras comparativas	8.3%
Utilidad de operación	22.7%

La ANTAD reportó que en los doce meses las ventas tiendas iguales en la industria de comercio de autoservicio crecieron 1.1%, reflejando un ambiente de consumo saludable impulsado por crecimiento en los niveles de empleo y salarios reales. El acelerado crecimiento de las ventas en tiendas iguales en comparación al resto de la industria, es resultado de (i) el mayor crecimiento en tráfico y venta promedio por cliente y (ii) un nivel adecuado de precios de los principales productos de Oxxo. El tráfico promedio por tienda creció 3.7% y la venta promedio por cliente aumento 4.5% en el año 2000. La Administración considera que el crecimiento en tráfico por tienda radica en (i) la estrategia de FEMSA Comercio de colocar productos generadores de tráfico a precios competitivos, (ii) la implementación exitosa de campañas promocionales en el ámbito nacional y regional diseñadas para atraer más clientela y (iii) el aumento del nivel de empleo y poder de compra del consumidor. La Administración considera que el éxito de FEMSA Comercio se basa en la aplicación consistente de su modelo de negocio—expansión acelerada de la cadena, escrupulosa selección de los sitios y estrategias y promociones generadoras de tráfico—en un ambiente macroeconómico de expansión sostenida.

### ***Utilidad bruta***

El costo de ventas de FEMSA Comercio aumentó 29.0%, en línea con el crecimiento en ventas, a Ps. 5,906.4 millones y se registró una utilidad bruta de Ps. 1,947.6 millones, 28.4% mayor con respecto al año de 1999.

MÁRGENES		
Doce meses terminados en diciembre	2000	1999
Margen bruto	24.8%	24.9%
Margen de operación	4.3%	4.5%

### Utilidad de Operación

Los gastos de operación aumentaron 29.7% ascendiendo Ps. 1,609.2 millones y se mantuvieron relativamente estables como porcentaje de los ingresos totales en 20.5% durante el 2000. El incremento de los gastos de operación se debe principalmente a (i) un aumento en el número total de tiendas, (ii) el crecimiento marginal en la oficina central necesario para apoyar la infraestructura en expansión de la cadena OXXO y (iii) el aumento en sueldos y comisiones para los empleados en tiendas, instrumentado para reducir la rotación de personal

bajo condiciones de presión en el mercado laboral. Es importante resaltar que cada nueva plaza inaugurada representa una inversión para FEMSA Comercio en infraestructura administrativa, lo que explica el incremento en gastos de operación en un período de expansión. A pesar del incremento en gastos operativos en el año en tiendas iguales, éstos crecieron aproximadamente a la mitad de la tasa de crecimiento de las ventas, reflejando mejoras en productividad y absorción de costos fijos por tienda, y compensando el crecimiento en infraestructura resultante de la penetración a nuevas plazas. FEMSA Comercio registró una utilidad de operación, antes del pago por servicios corporativos de Ps. 338.4 millones en el año de 2000, 22.7% superior a la obtenida en el año anterior. El margen de operación de FEMSA Comercio antes del pago de servicios corporativos se contrajo ligeramente a 4.3% de los ingresos totales durante el año 2000.

*FEMSA es la compañía de bebidas más grande en Latinoamérica, con exportaciones a los Estados Unidos, Canadá y numerosos países en Latinoamérica, Europa y Asia. Fundada en 1890, y con oficinas centrales en Monterrey, México, FEMSA está estratégicamente integrada y opera a través de las siguientes subsidiarias: FEMSA Cerveza, la cual produce y distribuye reconocidas marcas de cerveza como Tecate, Carta Blanca, Superior, Sol, XX Lager, Dos Equis y Bohemia; Coca-Cola FEMSA, uno de los dos “embotelladores ancla” para América Latina, produce y distribuye refrescos incluyendo Coca-Cola, Coke Light, Sprite, Fanta y Quatro; FEMSA Empaques, apoya las operaciones de bebidas produciendo latas de bebidas, botellas de vidrio, hermetapas, etiquetas y refrigeradores comerciales y atiende al mercado abierto en todo el continente americano; FEMSA Comercio opera OXXO, la cadena de tiendas de conveniencia más extensa de México; Logística CCM que provee servicios de administración de logística a FEMSA Cerveza; y FEMSA Logística, que provee servicios de administración de logística a Coca-Cola FEMSA, FEMSA Empaques, así como a clientes terceros.*

###

siguen cuatro páginas de tablas



## INFORMACIÓN OPERATIVA

Por los tres meses y por los doce meses terminados el 31 de diciembre de:

### FEMSA Cerveza

Volumen de Ventas  
(Miles de hectolitros)

	Cuarto Trimestre de:			Por los doce meses:		
	2000	1999	%Var	2000	1999	%Var
Nacional:						
Retornable	4,307	4,777	(9.8)	17,227	17,316	(0.5)
No retornable	223	233	(4.3)	745	691	7.8
Lata	1,050	1,321	(20.5)	3,896	4,190	(7.0)
Total nacional	5,580	6,331	(11.9)	21,868	22,197	(1.5)
Exportación	361	319	13.2	1,728	1,511	14.4
Total volumen	5,941	6,650	(10.7)	23,596	23,708	(0.5)
Ingresos exportación:						
Millones Ps.	223.6	222.4	0.5	1,136.2	1,093.9	3.9
US Millones	23.1	21.2	9.2	114.5	100.6	13.8

### Volumen de Ventas Nacional por Trimestres:

(Miles de hectolitros)	2000	1999	%Var
Primer trimestre	4,472	4,328	3.3
Segundo trimestre	6,023	5,858	2.8
Tercer trimestre	5,793	5,680	2.0
Cuarto trimestre	5,580	6,331	(11.9)

### Volumen de Ventas

Nacional Acumulado	2000	1999	%Var
	21,868	22,197	(1.5)

### Embarques de Cerveza

Nacionales del 2000	2000
	21,895

### FEMSA Comercio

	Cuarto Trimestre de:			Por los doce meses:		
	2000	1999	%Var	2000	1999	%Var
Tiendas totales				1,451	1,197	21.2
Tiendas nuevas	115	78	47.4	254	197	28.9
Tiendas maduras comparativas:						
Vtas prom. mensuales por tienda (Miles de pesos)	508.3	482.9	5.3	512.7	473.4	8.3

### Coca-Cola FEMSA

Volumen de Ventas  
(Millones de cajas unidad)

	Cuarto Trimestre de:			Por l
	2000	1999	%Var	2000
Valle de México	89.9	79.9	12.4	343.5
Sureste	30.5	26.0	17.4	117.6
México	120.4	105.9	13.7	461.1
Buenos Aires	35.8	38.3	(6.4)	121.5
Total	156.2	144.2	8.3	582.6

### Mezcla por Presentación (%)

(Retornable / No retornable)	2000	1999	2000
Valle de México	42/58	41/59	42/58
Sureste	48/52	54/46	50/50
México	44/56	44/56	44/56
Buenos Aires	9/91	10/90	10/90
Total	36/64	35/65	37/63

### FEMSA Empaque

Volumen de Ventas Total  
(Millones de piezas)

	Cuarto Trimestre de:			Por l
	2000	1999	%Var	2000
Latas	780	873	(10.6)	3,001
Hermetapas	3,294	3,089	6.6	13,404
Botellas	210	238	(11.7)	790
Refrigeradores (miles)	18	16	17.8	94
Etiquetas	1,176	1,132	3.9	4,786
Volumen Exportación:				
Latas	92	68	35.0	263
Hermetapas	1,551	1,285	20.7	6,189
Tapa ecológica	109	203	(46.2)	429
Ventas exportación:				
Millones Ps.	182.3	173.1	5.3	658.8
US Millones	18.9	16.4	14.8	66.6

### Porcentaje de ventas por cliente

	Cuarto Trimestre de:			Por l
	2000	1999	%Var	2000
Ventas intercompañías	52.9	57.3	(4.4)	53.4
FEMSA Cerveza	36.9	46.9	(10.0)	38.8
Coca-Cola FEMSA	16.0	10.4	5.6	14.6
Ventas a terceros	47.1	42.7	4.4	46.6
Nacional	36.9	33.7	3.2	37.1
Exportación	10.3	9.0	1.3	9.5
Total	100.0	100.0		100.0



## ESTADO DE RESULTADOS

Por los tres meses terminados el 31 de Diciembre del 2000 y 1999  
En millones de pesos del 31 de Diciembre del 2000

	FEMSA Cerveza		Coca-Cola FEMSA		FEMSA Empaques		FEMSA Comercio		Amoxxo		FEMSA Logística		FEMSA Consolidado	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Ventas Netas	4,599.1	4,809.1	4,435.3	4,084.8	1,648.4	1,827.1	2,081.6	1,655.5	451.0	392.2	370.8	349.5	11,800	11,209
Ingresos de Operación	36.1	19.5	29.2	22.2	4.3	3.1	0.2	-	-	-	-	-	35	8
Ingresos Totales	4,635.2	4,828.6	4,464.5	4,107.0	1,652.7	1,830.2	2,081.8	1,655.5	451.0	392.2	370.8	349.5	11,835	11,217
Costo Ventas	1,979.8	2,135.7	2,152.4	2,074.8	1,240.4	1,342.5	1,556.5	1,239.4	411.1	357.2	320.9	309.8	5,836	5,510
Margen Operación	2,655.4	2,692.9	2,312.1	2,032.2	412.3	487.7	525.3	416.1	39.9	35.0	49.9	39.7	5,999	5,707
Gastos Operación	2,016.2	1,855.6	1,405.0	1,260.0	137.3	154.6	430.0	321.6	49.4	49.2	22.2	17.6	4,183	3,747
Servicios pagados a Labatt													26	23
Amortización del Goodwill			28.8	30.3									29	30
Total Gastos de Operación	2,016.2	1,855.6	1,433.8	1,290.3	137.3	154.6	430.0	321.6	49.4	49.2	22.2	17.6	4,237	3,800
Participación en asociadas	11.0	22.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	22
UAFIR Comparable	650.2	859.7	878.3	741.9	275.0	333.1	95.3	94.5	(9.5)	(14.2)	27.7	22.1	1,773	1,929
Servicios Corporativos	85.2	76.9	-	-	23.6	51.2	43.1	10.0	-	-	-	-	-	-
UAFIR	565.0	782.8	878.3	741.9	251.4	281.9	52.2	84.5	(9.5)	(14.2)	27.7	22.1	1,773	1,929
Depreciación	213.9	201.8	218.0	143.4	47.0	59.3	16.9	11.1	1.7	1.7	7.4	12.9	510	434
Cargos Virtuales	293.3	238.2	143.7	139.7	10.6	17.2	14.8	12.4	3.0	3.2	0.9	0.8	473	419
Ebitda	1,072.2	1,222.8	1,240.0	1,025.0	309.0	358.4	83.9	108.0	(4.8)	(9.3)	36.0	35.8	2,756	2,782

### Antes de Servicios Corp

UAFIR / Ingresos totales	14.0	17.8	19.7	18.1	16.6	18.2	4.6	5.7	(2.1)	(3.6)	7.5	6.3	15.0	17.2
EBITDA / Ingresos totales	25.0	26.9	27.8	25.0	20.1	22.4	6.1	7.1	(1.1)	(2.4)	9.7	10.2	23.3	24.8

### Después de Servicios Corp

UAFIR / Ingresos totales	12.2	16.2	19.7	18.1	15.2	15.4	2.5	5.1	(2.1)	(3.6)	7.5	6.3	15.0	17.2
EBITDA / Ingresos totales	23.1	25.3	27.8	25.0	18.7	19.6	4.0	6.5	(1.1)	(2.4)	9.7	10.2	23.3	24.8

<b>Inversión en activo fijo (1)</b>	808.0	717.0	281.0	311.0	42.0	52.0	195.0	134.0	(9.0)	(40.0)	(103.0)	14.0	1,215.0	1,211.0
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------	------	------	-------	-------	-------	--------	---------	------	---------	---------

(1) Incluye propiedad, planta y equipo + cargos diferidos



## ESTADO DE RESULTADOS

Por los doce meses terminados el 31 de Diciembre del 2000 y 1999  
En millones de pesos del 31 de Diciembre del 2000

	FEMSA Cerveza		Coca-Cola FEMSA		FEMSA Empaques		FEMSA Comercio		Amoxxo		FEMSA Logística		FEMSA Consolidado	
	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Ventas Netas	18,437.2	17,355.4	16,501.8	15,100.4	6,269.7	6,772.9	7,853.1	6,093.6	1,655.1	1,461.2	1,403.4	1,310.6	45,343	41,387
Ingresos de Operación	119.7	108.6	83.0	54.8	9.2	2.5	0.9	-	-	-	-	-	111	71
Ingresos Totales	18,556.9	17,464.0	16,584.8	15,155.2	6,278.9	6,775.4	7,854.0	6,093.6	1,655.1	1,461.2	1,403.4	1,310.6	45,454	41,458
Costo Ventas	8,002.9	7,987.7	8,225.7	7,989.5	4,731.4	5,079.8	5,906.4	4,577.2	1,508.8	1,331.6	1,211.9	1,122.0	22,713	21,238
Margen Operación	10,554.0	9,476.3	8,359.1	7,165.7	1,547.5	1,695.6	1,947.6	1,516.4	146.3	129.6	191.5	188.6	22,741	20,220
Gastos Operación	7,382.3	6,344.5	5,301.4	4,827.3	539.9	572.2	1,609.2	1,240.5	148.9	143.4	88.1	78.6	15,458	13,598
Servicios pagados a Labatt													106	96
Amortización del Goodwill			117.3	125.5									117	125
Total Gastos de Operación	7,382.3	6,344.5	5,418.7	4,952.8	539.9	572.2	1,609.2	1,240.5	148.9	143.4	88.1	78.6	15,681	13,819
Participación en asociadas	33.3	53.0											33	53
UAFIR Comparable	3,205.0	3,184.8	2,940.4	2,212.9	1,007.6	1,123.4	338.4	275.9	(2.6)	(13.8)	103.4	110.0	7,093	6,454
Servicios Corporativos	353.1	319.9			93.4	104.5	60.0	23.3			-	-	-	-
UAFIR	2,851.9	2,864.9	2,940.4	2,212.9	914.2	1,018.9	278.4	252.6	(2.6)	(13.8)	103.4	110.0	7,093	6,454
Depreciación	863.9	833.8	705.2	604.2	227.8	241.7	69.2	50.2	7.4	7.1	43.8	50.9	1,932	1,797
Cargos Virtuales	1,035.7	738.9	566.2	548.7	29.3	39.0	53.2	41.6	12.2	12.8	2.4	3.4	1,720	1,405
Ebitda	4,751.5	4,437.6	4,211.8	3,365.8	1,171.3	1,299.6	400.8	344.4	17.0	6.1	149.6	164.3	10,745	9,656

### Antes de Servicios Corp

UAFIR / Ingresos totales	17.3	18.2	17.7	14.6	16.0	16.6	4.3	4.5	(0.2)	(0.9)	7.4	8.4	15.6	15.6
EBITDA / Ingresos totales	27.5	27.2	25.4	22.2	20.1	20.7	5.9	6.0	1.0	0.4	10.7	12.5	23.6	23.3

### Después de Servicios Corp

UAFIR / Ingresos totales	15.4	16.4	17.7	14.6	14.6	15.0	3.5	4.1	(0.2)	(0.9)	7.4	8.4	15.6	15.6
EBITDA / Ingresos totales	25.6	25.4	25.4	22.2	18.7	19.2	5.1	5.7	1.0	0.4	10.7	12.5	23.6	23.3

<b>Inversión en activo fijo (1)</b>	<b>2,740.0</b>	<b>2,476.0</b>	<b>895.0</b>	<b>944.0</b>	<b>146.0</b>	<b>199.0</b>	<b>469.0</b>	<b>350.0</b>	<b>22.0</b>	<b>3.0</b>	<b>(80.0)</b>	<b>74.0</b>	<b>4,202.0</b>	<b>4,010.0</b>
-------------------------------------	----------------	----------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------	------------	---------------	-------------	----------------	----------------

(1) Incluye propiedad, planta y equipo + cargos diferidos

## ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO

Por los tres meses y los doce meses terminados el 31 de diciembre de:

(Millones de Pesos constantes del 31 de Diciembre del 2000)

	Cuarto Trimestre de:			Por los doce meses de:		
	2000	1999	%Var	2000	1999	%Var
Ventas netas	11,800	11,209	5.3	45,343	41,387	9.6
Otros ingresos de operación	35	8	337.5	111	71	56.3
Total ingresos	11,835	11,217	5.5	45,454	41,458	9.6
Costo de ventas	5,836	5,510	5.9	22,713	21,238	6.9
Utilidad bruta	5,999	5,707	5.1	22,741	20,220	12.5
Gastos de administración	1,166	954	22.2	4,138	3,510	17.9
Gastos de venta	3,071	2,846	7.9	11,543	10,309	12.0
Gastos de operación	4,237	3,800	11.5	15,681	13,819	13.5
	1,762	1,907	(7.6)	7,060	6,401	10.3
Part. en asociadas	11	22	(50.0)	33	53	(37.7)
Utilidad de operación	1,773	1,929	(8.1)	7,093	6,454	9.9
Gasto financiero	251	308	(18.5)	1,028	1,087	(5.4)
Producto financiero	112	89	25.8	409	434	(5.8)
Gasto financiero, neto	139	219	(36.5)	619	653	(5.2)
Fluctuación cambiaria	362	191	89.5	1,016	(118)	(961.0)
Ganancia por posición monetaria	80	126	(36.5)	244	445	(45.2)
Costo integral de financiamiento	421	284	(48.2)	1,391	90	(1,445.6)
Otros gastos (productos)	(235)	100	(335.0)	(167)	121	(238.0)
Utilidad antes de impuestos	1,587	1,545	2.7	5,869	6,243	(6.0)
Impuestos	384	452	(15.0)	2,314	2,006	15.4
Utilidad neta total	1,203	1,093	10.1	3,555	4,237	(16.1)
Utilidad mayoritaria	929	794	17.0	2,535	3,181	(20.3)
Utilidad minoritaria	274	299	(8.4)	1,020	1,056	(3.4)

	% Ingresos Totales			% Ingresos Totales		
	2000	1999	Var P.P.	2000	1999	Var P.P.
Ventas netas	99.7	99.9	(0.2)	99.8	99.8	-
Otros ingresos de operación	0.3	0.1	0.2	0.2	0.2	-
Total ingresos	100.0	100.0	-	100.0	100.0	-
Costo de ventas (1)	49.5	49.2	0.3	50.1	51.3	(1.2)
Utilidad bruta (1)	50.8	50.9	(0.1)	50.2	48.9	1.3
Gastos de administración	9.9	8.5	1.4	9.1	8.5	0.6
Gastos de venta	25.9	25.4	0.5	25.4	24.9	0.5
Gastos de operación	35.8	33.9	1.9	34.5	33.3	1.2
	14.9	17.0	(2.1)	15.5	15.4	0.1
Part. en asociadas	0.1	0.2	(0.1)	0.1	0.1	-
Utilidad de operación	15.0	17.2	(2.2)	15.6	15.6	-

(1) Calculado a ventas netas

## BALANCE GENERAL

Al 31 de Diciembre de:

ACTIVOS	2000	1999	% Var
Efectivo y valores de realiz inmediata	4,242	2,808	51.1
Cuentas por cobrar	3,009	3,043	(1.1)
Inventarios	4,216	4,063	3.8
Pagos anticipados	1,135	463	145.1
Total Activo Circulante	12,602	10,377	21.4
Propiedad, planta y equipo, neto	26,568	27,055	(1.8)
Cargos diferidos y otros	6,007	6,351	(5.4)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>45,177</b>	<b>43,783</b>	<b>3.2</b>

### PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE

Prestamos bancarios C.P.	1,325	895	48.0
Vencimientos del pasivo L.P. a C.P.	311	1,584	(80.4)
Intereses por pagar	190	149	27.5
Pasivo de operación	6,162	5,386	14.4
Total Pasivo Circulante	7,988	8,014	(0.3)
Prestamos bancarios L.P.	6,998	7,307	(4.2)
Obligaciones laborales	688	525	31.0
Otros pasivos (2)	4,322	320	
Total Pasivos	19,996	16,166	23.7
Total Capital Contable (2)	25,181	27,617	(8.8)
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>45,177</b>	<b>43,783</b>	<b>3.2</b>

(2) Incluye el reconocimiento de impuestos diferidos a partir de enero del 2001

### RAZONES FINANCIERAS

Liquidez	1.58	1.29	0.28
Cobertura de deuda (3)	17.36	14.79	2.57
Apalancamiento	0.79	0.59	0.21
Capitalización	0.27	0.28	(0.01)

(3) Ut operación + depreciación + otros cargos virtuales / gastos financieros, neto