

The logo for FEMSA, consisting of the word "FEMSA" in a bold, dark red, sans-serif font. The letters are closely spaced and have a slight shadow effect.

# FEMSA

## **FEMSA *Forward***

**Liderazgo Enfocado en Retail y Bebidas**

Febrero 2023

## Confidencialidad

Los siguientes materiales (la "Información Confidencial") han sido preparados por Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (junto con sus subsidiarias, la "Compañía") y se le proporcionan únicamente para su información de forma confidencial y no pueden ser retirados, reproducidos, redistribuidos o transmitidos, en su totalidad o en parte o directa o indirectamente, a cualquier otra persona (ya sea dentro o fuera de su organización/empresa) o publicado, en su totalidad o en parte, para cualquier propósito. Cualquier incumplimiento de estas restricciones puede constituir una violación de la ley aplicable. No se hace ninguna representación o garantía expresa o implícita en cuanto a, y no se debe confiar en, la imparcialidad, precisión, integridad o exactitud de la información u opiniones contenidas en este documento. No es la intención proporcionar, y usted no puede confiar en estos materiales para proporcionar, un análisis completo o exhaustivo de la posición financiera, las operaciones o las perspectivas de la Compañía. La información contenida en estos materiales debe considerarse en el contexto de las circunstancias prevalecientes en ese momento y no ha sido, y no será, actualizada para reflejar los desarrollos materiales que puedan ocurrir después de la fecha de esta presentación.

Cada destinatario del presente o participante en cualquier reunión con la Compañía acepta que ni ella ni sus agentes, representantes, directores o empleados copiarán, reproducirán o distribuirán a otros esta Información confidencial., en su totalidad o en parte, en cualquier momento sin el consentimiento previo por escrito de la Compañía y que mantendrá confidencial toda la información contenida en este documento que no sea de dominio público y utilizará esta Información confidencial con el único propósito de evaluar la calificación crediticia de la Compañía. Esta presentación seguirá siendo propiedad de la Compañía. La Compañía se reserva el derecho de exigir la devolución de esta Información confidencial (junto con cualquier copia o extracto de la misma) en cualquier momento.

## Pronósticos y Proyecciones

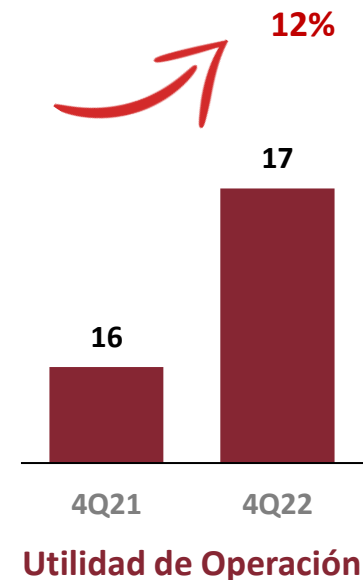
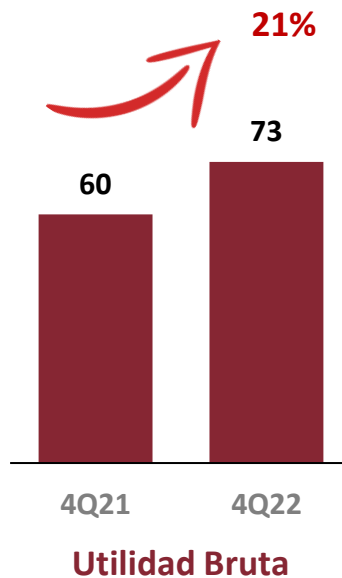
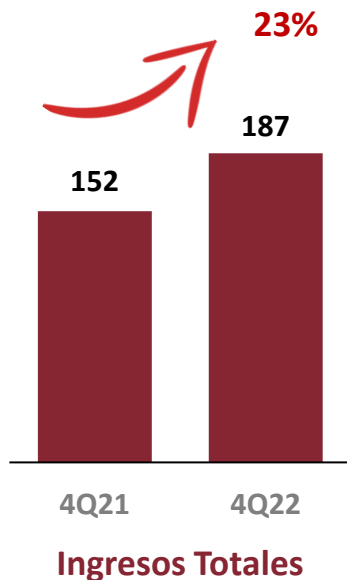
Ciertas declaraciones contenidas en estos materiales constituyen pronósticos, proyecciones y declaraciones prospectivas. Dichos pronósticos, proyecciones y declaraciones prospectivas implican riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres y otros factores, muchos de los cuales están fuera del control de la Compañía, que pueden causar que los resultados, el desempeño o los logros reales de la Compañía sean materialmente diferentes de los expresados o implícitos en las declaraciones prospectivas en estos materiales. No puede haber ninguna garantía de que los resultados y eventos contemplados en los pronósticos, proyecciones y declaraciones prospectivas contenidas en estos materiales de hecho ocurrirán. Estos pronósticos, proyecciones y declaraciones prospectivas se basan en numerosas suposiciones con respecto a nuestras estrategias comerciales presentes y futuras y el entorno en el que operamos y no son una garantía de rendimiento futuro. Dichas declaraciones prospectivas se refieren únicamente a la fecha en que se realizan. Dichas declaraciones se basan en ciertas suposiciones y evaluaciones realizadas por nuestra gerencia a la luz de su experiencia y su percepción de las tendencias históricas, las condiciones económicas y de la industria actuales, los desarrollos futuros esperados y otros factores que consideran apropiados. Los pronósticos, proyecciones y declaraciones prospectivas incluidas en este comunicado también están sujetas a una serie de riesgos e incertidumbres materiales, que incluyen, entre otros, factores económicos, competitivos, gubernamentales y tecnológicos que afectan nuestras operaciones, mercados, productos, servicios y precios, así como la capacidad de efectuar las separaciones y cumplir con las condiciones relacionadas mencionadas anteriormente. Identificamos los principales riesgos e incertidumbres que afectan nuestro desempeño en nuestro Formulario 20-F y otras presentaciones ante la Securities and Exchange Commission. Además, los resultados trimestrales contenidos en este documento son preliminares y pueden diferir de nuestros resultados reales que se espera que se informen en nuestro comunicado de ganancias del cuarto trimestre y el Formulario 6K presentado en febrero de 2023. Esta presentación no constituye una oferta de venta, ni una solicitud de oferta de compra, de ningún valor.

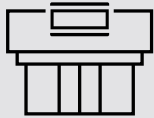
## Agenda para hoy

- Modelo de Creación de Valor y Trayectoria de FEMSA
- Contexto de la Revisión Estratégica
- Estrategia FEMSA Forward
- La Hoja de Ruta

## Eventos Recientes – Resultados 4Q22

Basado en cifras preliminares no auditadas para el cuarto trimestre de 2022, los ingresos totales consolidados de FEMSA aumentaron 23%, impulsados por el crecimiento en todas las unidades de negocio de FEMSA. Durante el mismo período, la utilidad bruta aumentó 21% y la utilidad de operación creció un 12%. La utilidad neta consolidada fue de Ps. 9,257 millones.





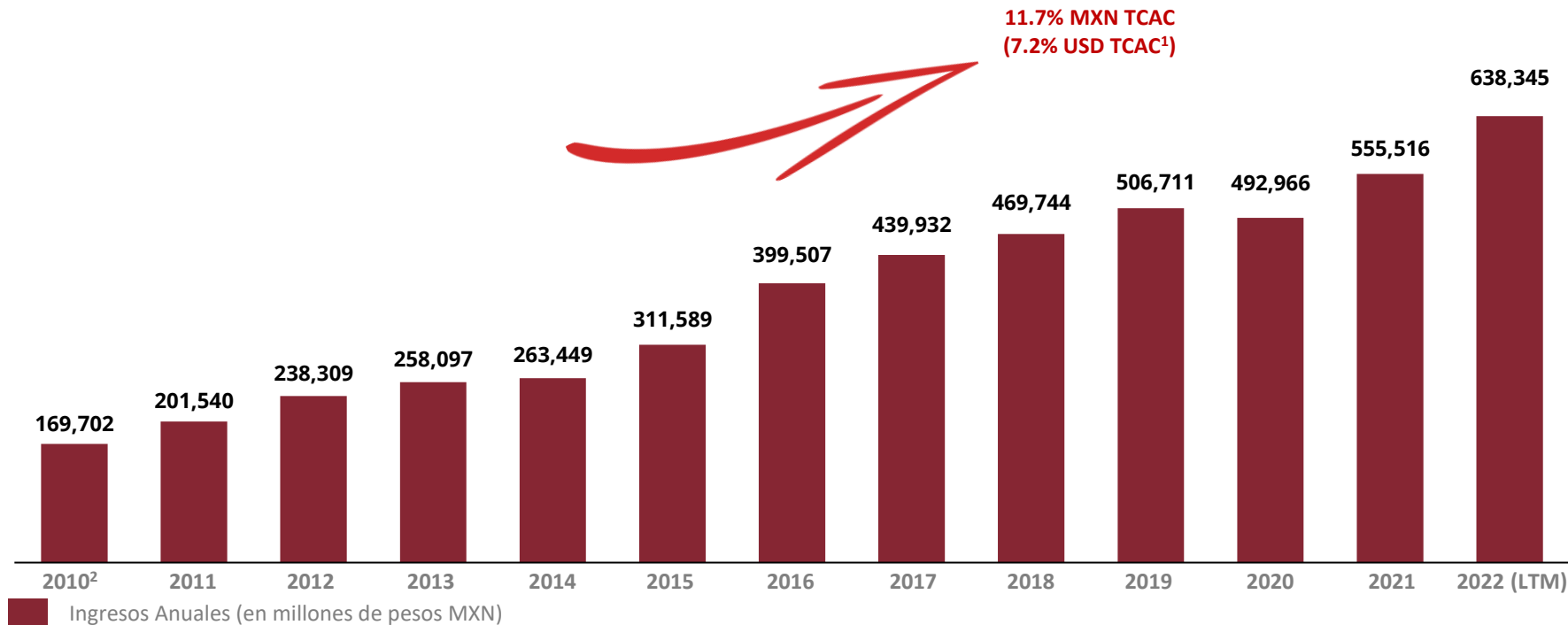
**FEMSA aprovecha sus capacidades principales, entendiendo y resolviendo las necesidades diarias de sus clientes para generar valor a largo plazo...**

- Alcanzar y servir a nuestros clientes a través de **interacciones frecuentes** y altos niveles de **capilaridad**.
- Proporcionar productos y servicios **altamente escalables** en el **mercado masivo e industrias convencionales**.
- Ejecutar con **excelencia operativa** en cualquier entorno, utilizando **soluciones logísticas eficientes** apoyadas por **procesos efectivos** para dominar **la distribución fragmentada**.
- **Segmentar mercados**, ajustando **propuestas de valor** y maximizar la **gestión de ingresos** basada en **datos y capacidades analíticas**.

**...operando negocios resilientes, con trayectorias de crecimiento atractivas y con rendimientos por encima de su costo de capital.**

# Nuestro modelo de creación de valor ha generado crecimiento incluso en entornos cambiantes

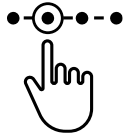
Un historial consistente prepara el escenario para FEMSA *Forward*



1.- Términos Nominales. Cifras en USD convertidas tipo de cambio publicado por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York al fin de período.  
2.- 2010 muestra cifras re-expresadas para reflejar el intercambio del 100% de FEMSA Cerveza por un 20% de participación económica en el Grupo Heineken

Durante el 2022, llevamos a cabo una revisión exhaustiva de la estrategia de FEMSA para garantizar la alineación entre el Consejo y el equipo directivo hacia la maximización de valor.

**Definimos un conjunto claro de prioridades estratégicas**



**Detallamos la estrategia integral a largo plazo de FEMSA**



**Definimos los pasos necesarios para lograr esta visión**



Prioridades claras

Estrategia integral a largo plazo

Claridad estratégica con alineación estructural

*QUÉS*

**Fuerte  
Crecimiento  
Continuo**

**Go Digital**

**Equilibrar  
Perfil  
Riesgo/  
Rendimiento**

**Con nuestros clientes y consumidores en el centro de todo lo que hacemos**

*CÓMOs*

**Sostenibilidad**

**Potenciar  
Nuestro  
Talento y  
Cultura**

**Compromiso  
Proactivo  
con Audiencias**



# El proceso del Plan a Largo Plazo generó un conjunto de conclusiones accionables



Prioridades claras

Estrategia integral a largo plazo

Claridad estratégica con alineación estructural

**Potencial significativo de creación de valor en todos nuestros negocios**

**Negocios de Retail, Bebidas y Digital ofrecen las oportunidades de generación de valor más atractivas**

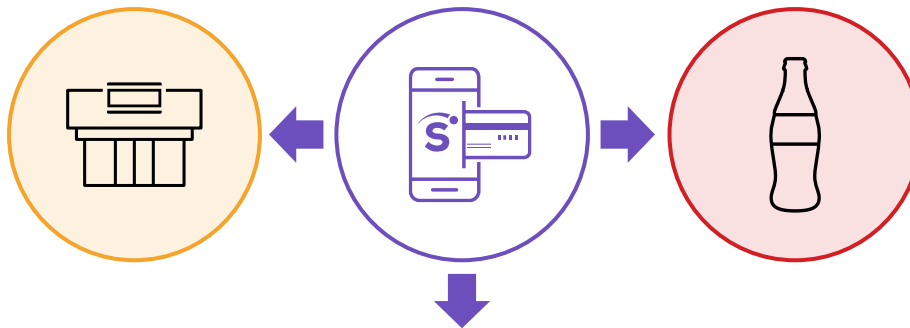
**Juntos, estos tres negocios se aprovechan mutuamente para desbloquear sinergias únicas de creación de valor**

**Retail, Bebidas y Digital juntos presentan el set de oportunidades más atractivas para FEMSA, y demandan todo nuestro enfoque hacia adelante**

**Un líder enfocado en Retail y Bebidas, habilitado y conectado por un ecosistema digital centrado en el cliente para maximizar la creación de valor**

### Retail

Excelentes oportunidades de **crecimiento** a largo plazo, compuestas por las divisiones de **Proximidad, Salud, y Combustibles**.



### Digital

Construcción de un **ecosistema financiero** de valor agregado, que al mismo tiempo habilita y aprovecha los **activos estratégicos** de **Retail** y **Coca-Cola FEMSA**.

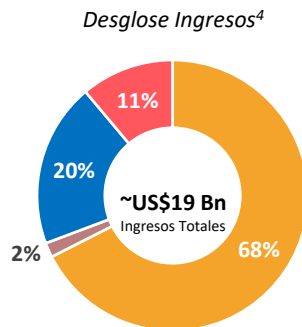
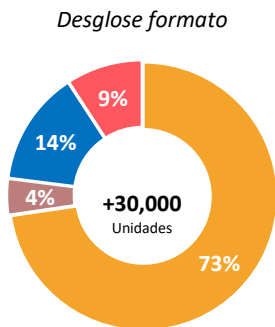
### Coca-Cola FEMSA

Aprovechamiento de su **posición competitiva líder** y **excelente ejecución**, combinada con su **solidez financiera** y **oportunidades estratégicas**.

### Hoy

#### Líder en retail de caja pequeña...

- **+30,000 ubicaciones** en 10 países con los mejores rendimientos de capital en su clase.
- **Propuesta de valor centrada en el consumidor y en constante evolución.**
- **Propuestas de valor probadas en los mercados.**
- La División Salud de FEMSA es la **plataforma de farmacias más grande de América Latina.**

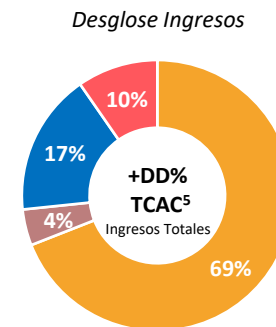
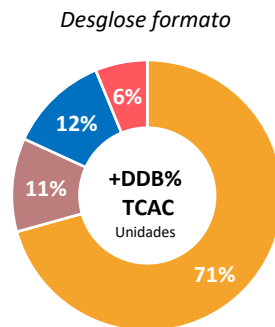


■ Proximidad México<sup>1</sup> ■ Proximidad América del Sur<sup>2</sup> ■ División Salud<sup>3</sup> ■ Proximidad Europa<sup>4</sup>

### Mañana

#### ...capturar oportunidades de crecimiento a largo plazo

- **Seguir aumentando la huella de OXXO en México** mientras se desarrollan otros formatos como OXXO Smart, Bara y Pronto.
- **Acelerar la expansión** en Sudamérica.
- Explorar el espacio de Proximidad en **Estados Unidos.**
- **Consolidar nuestra posición competitiva** en Chile mientras **aceleramos el crecimiento en Colombia, Ecuador y México.**
- **Empoderar y asociarse con el canal de comercio tradicional en México** aprovechando FEMSA Digital.



1.- Incluye OXXO México y otros formatos de proximidad como OXXO Gas, OXXO Smart, Bara & Pronto 2.- Incluye 50% de Grupo NÓS; Joint-venture de FEMSA con Raizen en Brasil 3.- Incluye México y América del Sur 4.- Muestra los Ingresos Proforma de Valora en 2022. 5.- Nominal, USD  
DDB: doble dígito bajo DD: doble dígito

### Hoy

#### Embotellador de referencia mundial...

- El embotellador mas grande en el sistema global de Coca-Cola por volumen, aprovechando la solida alineación del sistema para impulsar el crecimiento, desarrollar ocasiones de consumo nuevas y maximizar la rentabilidad.
- Modelo de negocio centrado en el consumidor y experto en retail, respaldado por herramientas digitales y análisis de datos.
- Construyendo un ecosistema multi-categoría habilitado digitalmente.

### Mañana

#### ...con oportunidades atractivas

- Madurando su plataforma multi-categoría y omni-canal, como trabajando para habilitar y evolucionar el canal de retail tradicional en México, mientras aprovechan sinergias únicas y poderosas con el ecosistema FEMSA.
- Posición financiera sólida.
- Explorando oportunidades para expandir su huella geográfica a otros territorios relevantes, de manera disciplinada

#### El Camino de Creación de Valor de Coca-Cola FEMSA



### Hoy

Construyendo las bases y ganando tracción relevante...



BxB Fintech



Monedero digital que ofrece soluciones de pago para la población Mexicana

Producto Fintech Business-to-Business que busca fomentar la inclusión financiera de los pequeños y medianos comerciantes

El primer programa de lealtad de OXXO que premia a sus clientes por sus gastos diarios

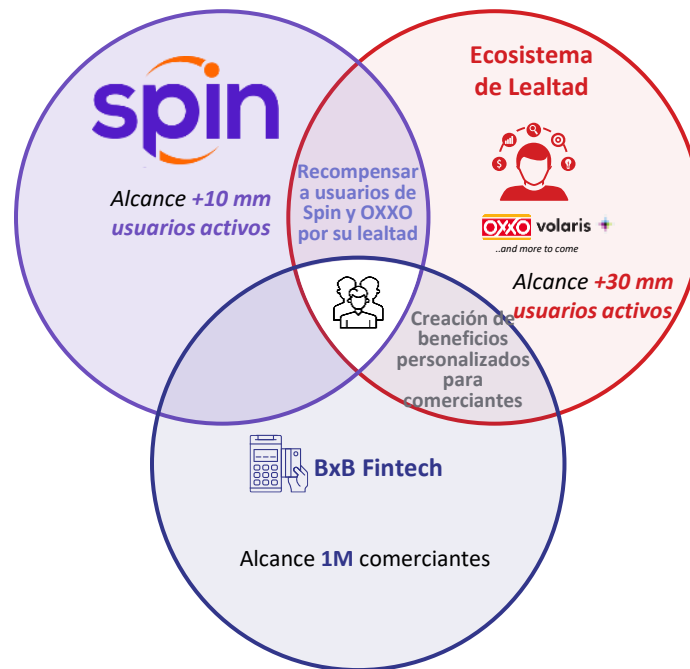
+5 millones de usuarios

+26 millones de usuarios

Aprovechando las capacidades y activos de FEMSA

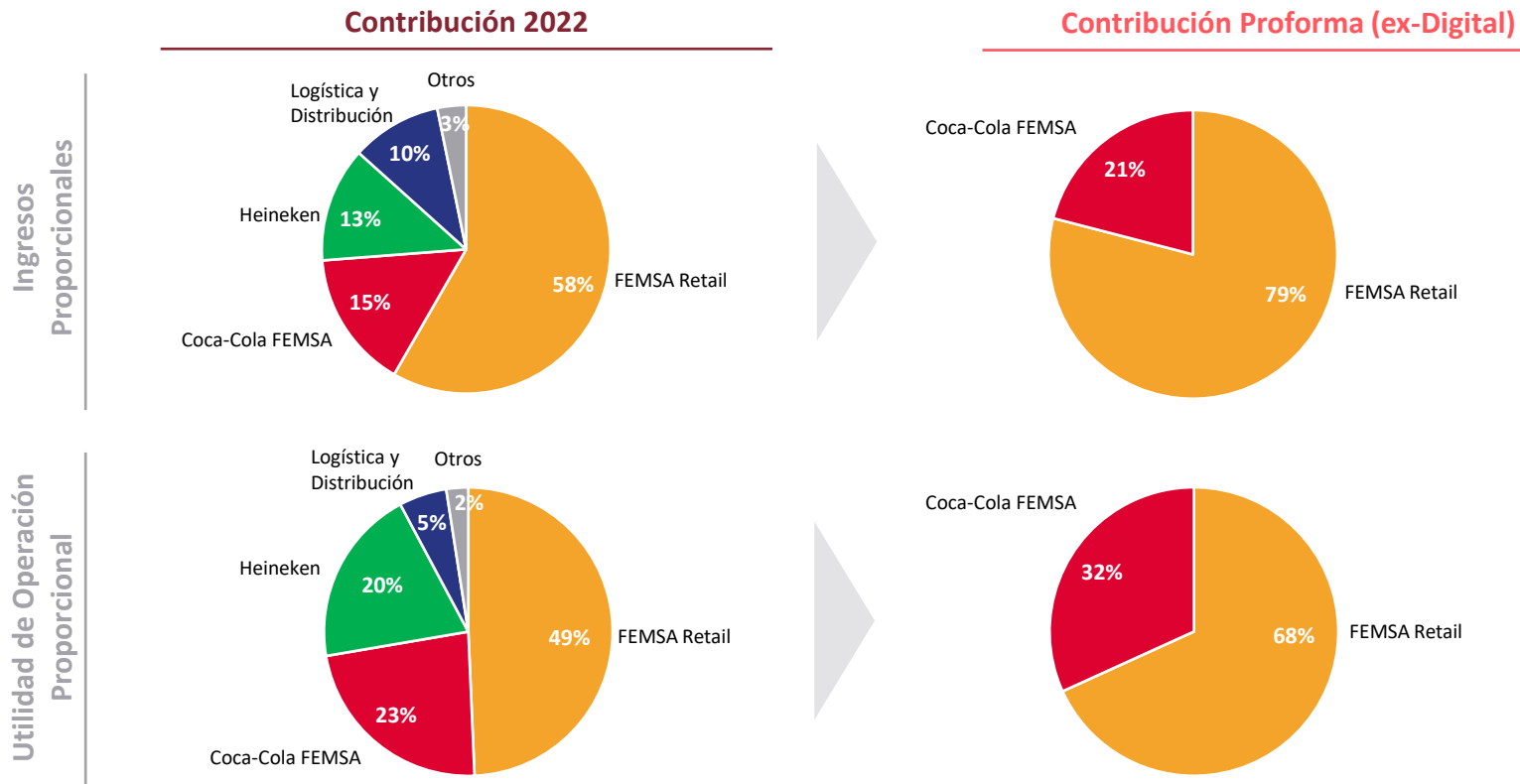
### Mañana

...para convertirse en el aliado cotidiano de 30 millones de usuarios



# Estructura FEMSA Forward

Simplicidad Estructural: Retail contribuirá con mas de dos tercios de los ingresos y ganancias



### Lo que permanecerá igual

- **Modelo de creación de valor basado en capacidades:**
  - Crecimiento acelerado
  - Digitalización amplia y profunda
- **Negocios resilientes, a gran escala y centrados en el consumidor.**
- **Fuerte potencial de crecimiento orgánico e inorgánico de largo plazo dentro de las principales verticales.**
- **Excelencia operativa.**
- **Rendimientos sólidos por encima del costo de capital.**

### Qué esperar hacia delante

- **Claridad estratégica centrada en Retail, Bebidas y Digital**
- **Aprovechar nuestros tres negocios principales para empoderar en conjunto el canal de retail tradicional en México.**
- **Búsqueda de oportunidades de creación de valor orgánicas e inorgánicas, siempre dentro de nuestras verticales de negocio principales.**
- **Buscando mantener una calificación crediticia de grado de inversión sólida.**
- **Política disciplinada para retornar capital a los accionistas.**
- **Mayor transparencia en todas las unidades de negocio.**
- **Perfeccionamiento continuo de la composición del Consejo y prácticas de gobierno corporativo.**

# La Hoja de Ruta

Acciones decisivas para capturar retornos convincentes

	La posición de FEMSA en Heineken sera desinvertida, sujeta a las condiciones del mercado.
	Buscaremos alternativas estratégicas para Envoy Solutions.
	Buscaremos alternativas estratégicas para otras inversiones minoritarias, como también otras unidades de negocio no esenciales y no estratégicas de FEMSA.
	<p>FEMSA buscara reducir la deuda existente en el mercado para lograr un apalancamiento objetivo de aproximadamente 2x Deuda Neta/EBITDA ex-KOF<sup>1</sup> manteniendo una calificación crediticia de grado de inversión sólida.</p> <p>El capital excedente del requerido para el crecimiento orgánico e inorgánico en nuestras principales verticales de negocios se devolverá a los accionistas de FEMSA con el tiempo</p>

**Esperamos completar estas acciones dentro de un plazo objetivo de 24 a 36 meses, sujeto a las condiciones del mercado.**

1.- Ver "Conciliación de Métricas No-IFRS" para mas detalles.



		<u>Long-Term Targets</u>
<b>Fuerte crecimiento</b>	<i><b>TCAC de Ingresos y EBITDA en todas las operaciones</b></i>	<b>~TCAC<sup>1</sup> De doble dígito</b> Ingresos y EBITDA
<b>Digitalización</b>	<i><b>Aprovechar la tecnología en todos los niveles, construyendo un ecosistema digital</b></i>	<b>+30 millones de usuarios activos</b> de nuestro ecosistema digital
<b>Enfoque Sectorial y Geográfico</b>	<i><b>Buscar oportunidades de crecimiento en verticales de negocios principales a través de nuestros mercados</b></i>	Exposición predominante a América Latina
<b>Balance General y Disciplina Financiera</b>	<i><b>Mantener una calificación crediticia de grado de inversión sólida, anclada en métricas de apalancamiento definidas</b></i>	<b>2x Deuda Neta / EBITDA</b> Ex-KOF <sup>2</sup>
<b>Retornos de Capital</b>	<i><b>Enfoque disciplinado para devolver capital a los accionistas</b></i>	Exceso de <b>capital</b> después de crecimiento orgánico e inorgánico

1. Nominal, USDS  
 2. Ver "Conciliación de Métricas No-IFRS" para más detalles

**FEMSA**

**Gracias**

# FEMSA

## Q&A



**FEMSA**

**Apéndice**

# Conciliación de Métricas No-IFRS



## Ingresos Proporcionales e Utilidad de Operación Proporcionales

(En millones de dólares USD)

Datos financieros no IFRS (no auditados)

Últimos Doce meses finalizados al 30 de septiembre de 2022

	Ingresos Reportados	Ajustes	Ingresos Proporcionales	Ajustes FEMSA Forward	Ingresos Proporcionales Proforma <sup>5</sup>
División Proximidad	11,150	-	11,150	-	11,150
Combustibles	2,431	-	2,431	-	2,431
División Salud	3,700	-	3,700	-	3,700
Valora <sup>1</sup>	-	2,016	2,016	-	2,016
Logística y Distribución	3,352	-	3,352	(3,352)	-
Coca-Cola FEMSA <sup>2</sup>	10,855	(5,732)	5,124	-	5,124
Otros <sup>3</sup>	174	-	174	-	174
<b>FEMSA Consolidado</b>	<b>31,349</b>	<b>(3,716)</b>	<b>27,947</b>	<b>(3,352)</b>	<b>24,595</b>
Heineken <sup>4</sup>	-	4,226	4,226	(4,226)	-
<b>FEMSA Consolidado Proporcio</b>	<b>31,349</b>	<b>510</b>	<b>32,172</b>	<b>(7,578)</b>	<b>24,595</b>

<sup>1</sup> El ajuste considera los ingresos de los últimos doce meses de Valora al último periodo reportado disponible, como si estuvieran consolidados por más de 12 meses al final de septiembre 2022

<sup>2</sup> El ajuste representa la porción de Coca-Cola FEMSA que no es propiedad de FEMSA o de sus subsidiarias

<sup>3</sup> Incluye FEMSA Otros negocios y ajustes de consolidación

<sup>4</sup> El ajuste refleja el 14.78% de los ingresos de los últimos doce meses de Heineken Group como si hubiera sido consolidado por FEMSA.

<sup>5</sup> Proforma asume que todas las iniciativas de FEMSA Forward se han completado

Fuente: Cifras reportadas por FEMSA y Coca-Cola FEMSA; Las cifras de resultados trimestrales de FEMSA se convirtieron a USD\$ utilizando los tipos de cambio de fin de trimestre reportados por la Reserva Federal de Estados Unidos. Bloomberg para las cifras de Heineken y Valora, en USD\$.

\*Excluyendo JRD

(En millones de dólares USD)

Datos financieros no IFRS (no auditados)

Últimos Doce meses finalizados al 30 de septiembre de 2022

	Utilidad de Operación Reportada	Ajustes	Utilidad de Operación Proporcional	Ajustes FEMSA Forward	Utilidad de Operación Proporcional Proforma <sup>5</sup>
División Proximidad	1,106	-	1,106	-	1,106
Combustibles	103	-	103	-	103
División Salud	191	-	191	-	191
Valora <sup>1</sup>	-	35	35	-	35
Logística y Distribución	156	-	156	(156)	-
Coca-Cola FEMSA <sup>2</sup>	1,468	(775)	693	-	693
Otros <sup>3</sup>	(173)	-	(173)	-	(173)
<b>FEMSA Consolidado</b>	<b>2,851</b>	<b>(740)</b>	<b>2,111</b>	<b>(156)</b>	<b>1,955</b>
Heineken <sup>4</sup>	-	574	574	(574)	-
<b>FEMSA Consolidado Proporcio</b>	<b>2,791</b>	<b>(133)</b>	<b>2,658</b>	<b>(728)</b>	<b>1,930</b>

# Conciliación de Métricas No-IFRS



## EBITDA ex-KOF y Deuda Neta ex-KOF

(En millones de dólares USD)

Datos financieros no IFRS (no auditados)

Últimos Doce meses finalizados al 30 de septiembre de 2022

	EBITDA Reportado	Ajustes	EBITDA exKOF <sup>4</sup>
División Proximidad	1,695	-	1,695
Combustibles	156	-	156
División Salud	371	-	371
Logística y Distribución	311	(311)	-
Coca-Cola FEMSA <sup>1</sup>	2,068	(2,068)	-
	(155)	-	(155)
<b>FEMSA Consolidado</b>	<b>4,447</b>	<b>(2,379)</b>	<b>2,068</b>
Coca-Cola FEMSA Dividends <sup>3</sup>	-	268	268
<b>FEMSA Consolidado exKOF</b>	<b>4,447</b>	<b>(2,111)</b>	<b>2,336</b>

<sup>1</sup> El ajuste de Coca-Cola FEMSA representa el 100% de su EBITDA para reflejar el efecto en el flujo de caja de FEMSA

<sup>2</sup> Incluye FEMSA Otros negocios y ajustes de consolidación

<sup>3</sup> Refleja dividendos en efectivo recibidos de Coca-Cola FEMSA durante 2022

<sup>4</sup> Proforma asume que todas las iniciativas de FEMSA Forward se han completado

Fuente: Cifras reportadas por FEMSA y Coca-Cola FEMSA; Las cifras de resultados trimestrales de FEMSA se convirtieron a USD\$ utilizando los tipos de cambio de fin de trimestre reportados por la Reserva Federal de Estados Unidos.

Bloomberg para las cifras de Heineken y Valora, en USD\$.

\*Excluyendo JRD

(En millones de dólares USD)

Datos financieros no IFRS (no auditados)

al 30 de septiembre de 2022

	Reportado	Ajustes	exKOF
Efectivo y valores de realización inmediata	3,075	-	3,075
Coca-Cola FEMSA Efectivo y valores de realización inmediata	1,949	(1,949)	-
<b>Efectivo y valores de realización inmediata</b>	<b>5,024</b>	<b>(1,949)</b>	<b>3,075</b>
Deuda Financiera	4,651	-	4,651
Coca-Cola FEMSA Deuda Financiera	3,709	(3,709)	-
Obligaciones por Arrendamientos	3,276	-	3,276
Coca-Cola FEMSA Obligaciones por Arrendamientos	72	(72)	-
<b>Deuda</b>	<b>11,709</b>	<b>(3,781)</b>	<b>7,927</b>
<b>FEMSA Deuda Neta</b>	<b>6,684</b>	<b>(1,832)</b>	<b>4,852</b>



**FEMSA**