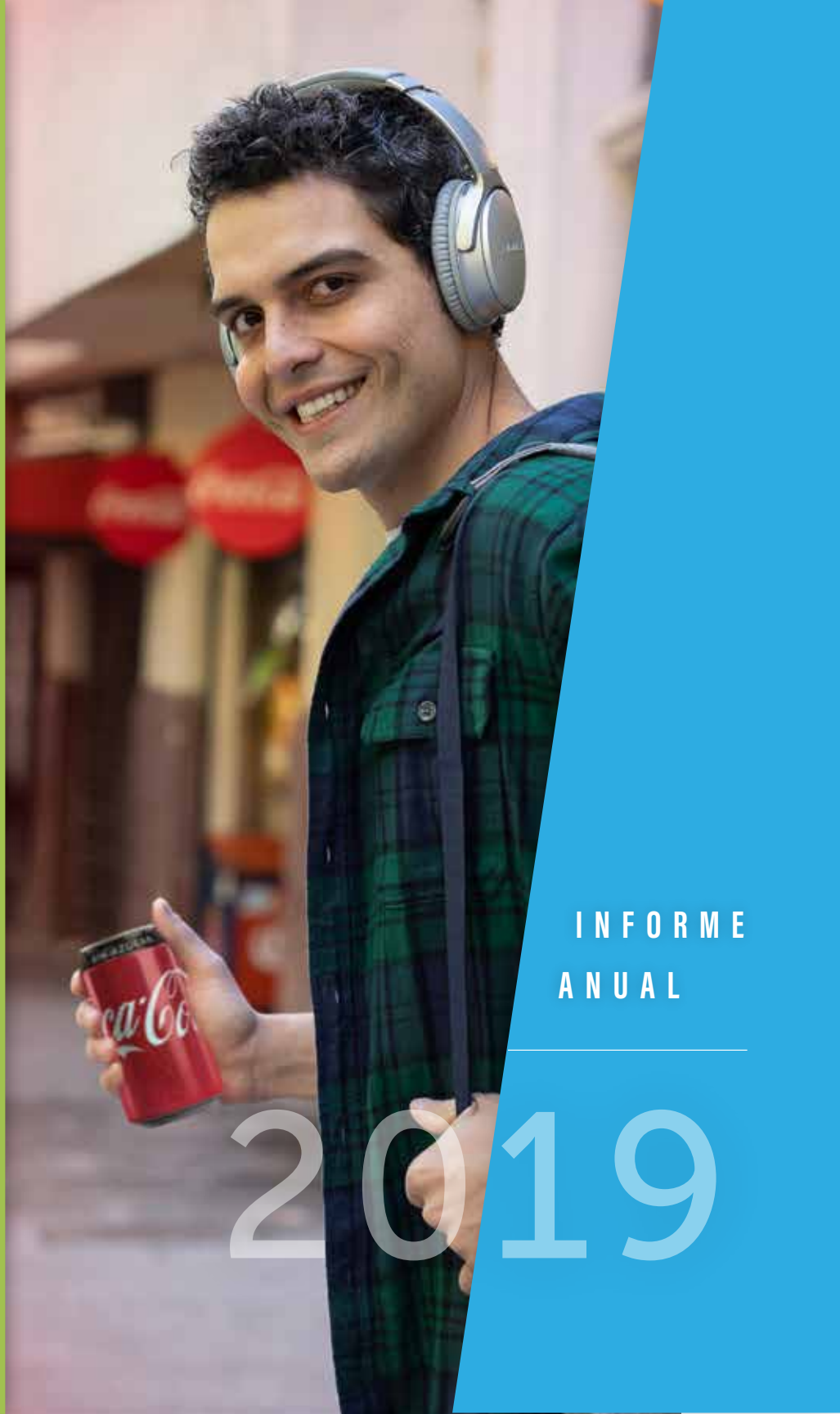


FEMISA



INFORME
ANUAL

2019

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V., o FEMSA, es una compañía que genera valor económico y social por medio de diversas empresas e instituciones. Su objetivo es ser el mejor empleador y vecino de las comunidades en las que opera. Participa en los siguientes negocios:

En la industria del menudeo, a través de **FEMSA Comercio** que incluye:

División Proximidad, que opera la cadena de tiendas de formato pequeño OXXO;
División Salud, que incluye farmacias y actividades relacionadas y
División Combustibles, que opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS.

En la industria de bebidas, a través de **Coca-Cola FEMSA**, el más grande embotellador de productos Coca-Cola en el mundo por volumen; en la industria cervecera es accionista de Heineken, una de las principales empresas cerveceras del mundo, que cuenta con operaciones en más de 70 países.

En otros negocios relacionados, a través de **FEMSA Negocios Estratégicos**, que provee soluciones de logística y refrigeración en el punto de venta, así como soluciones de plásticos para las unidades de negocio de FEMSA y terceros.

En el Informe Anual Integrado 2019 de FEMSA se plasma nuestro compromiso con operar con base en un sólido gobierno corporativo y con la transparencia, de acuerdo con lo que establece nuestra cultura organizacional. Nuestros resultados financieros y de sostenibilidad corresponden a los doce meses que concluyeron el 31 de diciembre de 2019 en comparación con los doce meses que concluyeron el 31 de diciembre de 2018. Para más información consulte nuestros Contenidos de Sostenibilidad 2019.

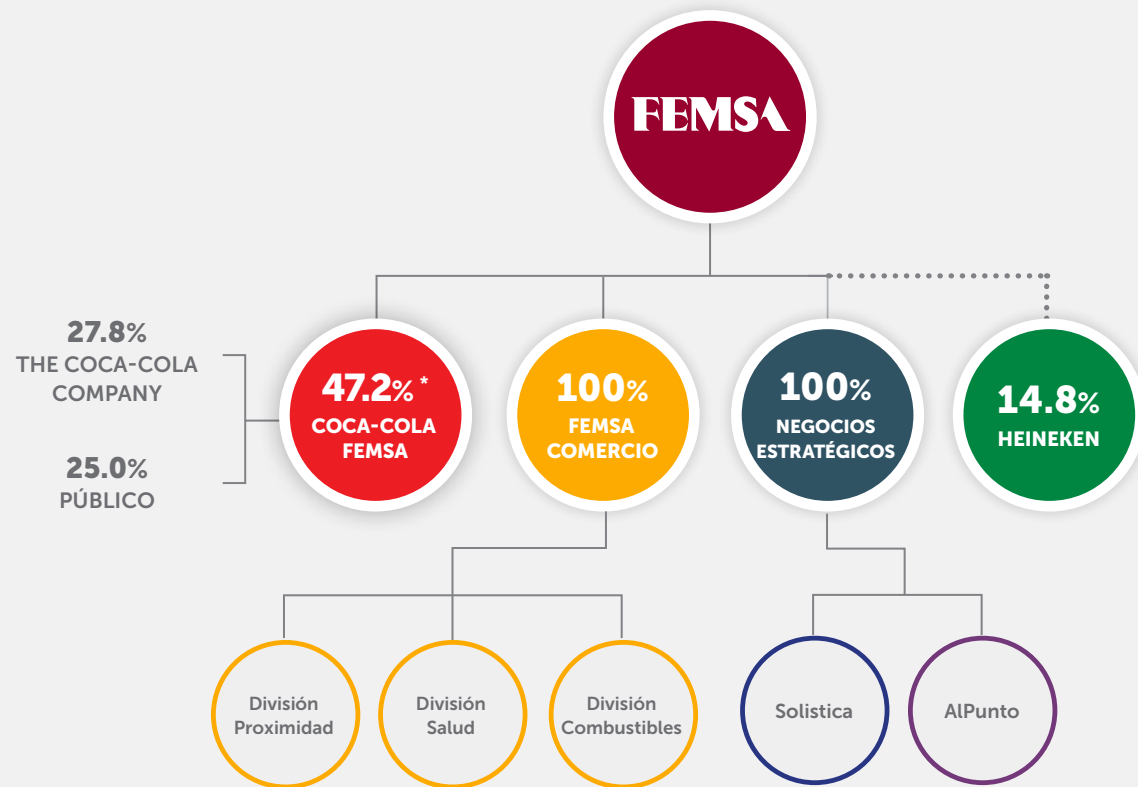
CONTENIDO

Perfil de FEMSA /	03
Cifras Destacadas de Creación de Valor /	05
Estimados Accionistas /	11
FEMSA Comercio /	14
Coca-Cola FEMSA /	24
FEMSA Negocios Estratégicos /	32
Fundación FEMSA /	38
Gobierno Corporativo /	44
Resumen Financiero /	48
Análisis y Discusión de Resultados /	50
Contacto /	59



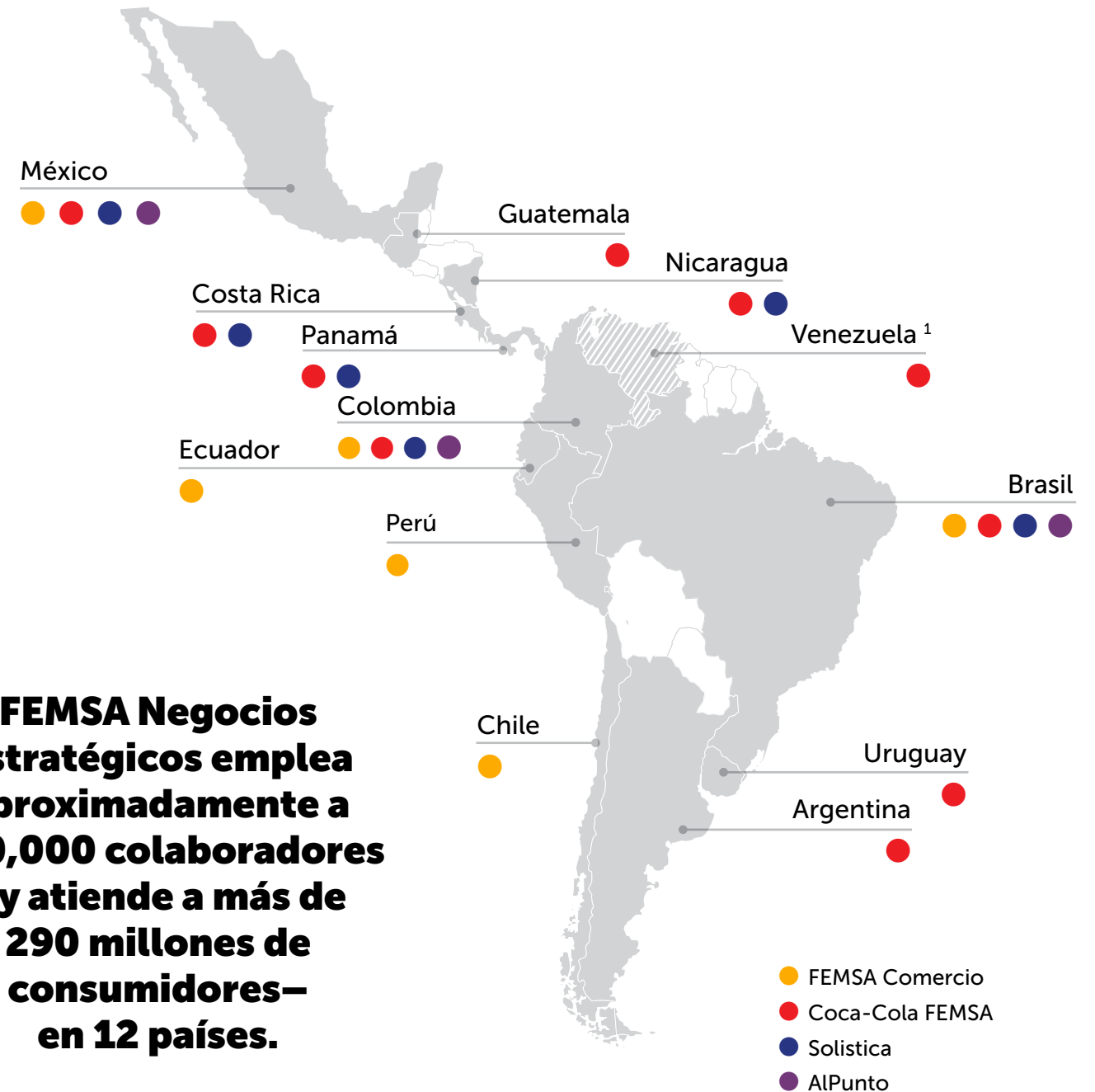
PERFIL DE FEMSA

Estructura Corporativa
Participación accionaria y Unidades de Negocio
















* Representa el 63% del derecho a voto.

FEMSA Negocios Estratégicos emplea aproximadamente a 300,000 colaboradores –y atiende a más de 290 millones de consumidores– en 12 países.



¹ Al 31 de diciembre de 2017, Venezuela se reporta como una inversión en acciones al ser una operación no consolidada.

Países	Colaboradores	Negocios	Plantas	Puntos de venta	Centros de distribución
México 	174,641	FEMSA Comercio	–	21,230	21
	44,577	Coca-Cola FEMSA	22	869,918	142
Centroamérica* 	7,985	Coca-Cola FEMSA	7	173,919	54
Colombia 	5,235	FEMSA Comercio	–	501	2
	4,878	Coca-Cola FEMSA	7	394,471	23
Brasil 	21,617	Coca-Cola FEMSA	10	405,209	41
Argentina 	2,251	Coca-Cola FEMSA	2	41,712	3
Perú 	604	FEMSA Comercio	–	51	–
Chile 	12,445	FEMSA Comercio	–	960	4
Uruguay 	919	Coca-Cola FEMSA	1	23,883	5
Ecuador 	4,485	FEMSA Comercio	–	634	1

-  FEMSA Comercio
-  Coca-Cola FEMSA
-  Solistica
-  AlPunto



Nuestra operación está soportada por una red de 296 centros de distribución y 49 plantas de manufactura a lo largo de los países donde tenemos presencia.

* Incluye: Costa Rica, Panamá, Nicaragua y Guatemala.

CIFRAS DESTACADAS DE CREACIÓN DE VALOR

Valor económico

Millones de pesos	2019 ¹	2019 ²	2018 ⁸	%Cambio	2017 ⁹	%Cambio
Ingresos totales	26,867	506,711	469,744	7.9%	439,932	6.8%
Utilidad de operación ³	2,500	47,152	41,576	13.4%	40,261	3.3%
Margen de operación		9.3%	8.9%		9.2%	
Utilidad neta consolidada	1,487	28,048	33,079	-15.2%	37,206	-11.1%
Utilidad neta consolidada de la participación controladora ⁴	1,098	20,699	23,990	-13.7%	42,408	-43.4%
Utilidad neta de la participación controladora por unidad BD ⁵	0.3	5.8	6.7	-13.4%	11.9	-43.7%
Utilidad neta de la participación controladora por ADS ⁶	3.1	57.8	67.0	-13.7%	118.5	-43.5%
EBITDA	4,000	75,440	60,458	24.8%	58,165	3.9%
Margen EBITDA		14.9%	12.9%		13.2%	
Total activos	33,804	637,541	576,381	10.6%	588,541	-2.1%
Total pasivos	16,532	311,790	240,839	29.5%	251,629	-4.3%
Total capital contable	17,272	325,751	335,542	-2.9%	336,912	-0.4%
Inversiones en activos fijos	1,356	25,579	24,266	5.4%	23,486	3.3%
Total efectivo y equivalentes de efectivo ⁷	3,476	65,562	62,047	5.7%	96,944	-36.0%
Deuda a corto plazo	859	16,204	13,674	18.5%	13,590	0.6%
Deuda a largo plazo	5,395	101,747	114,990	-11.5%	117,758	-2.4%
Personal ⁸		314,656	297,073	5.9%	295,027	0.7%

¹ La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos se incluye para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio a la compra publicado al medio día por el Banco de la Reserva de Nueva York, el cual al 31 de diciembre del 2019 era de 18.8600.

² Desde el 1 de enero de 2019, la Compañía adoptó la norma contable IFRS16 "Arrendamientos" usando el método retrospectivo modificado, bajo el cual la información comparativa no fue re-expresada.

³ Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

⁴ Representa la utilidad del periodo que le corresponde a la participación controladora de la entidad.

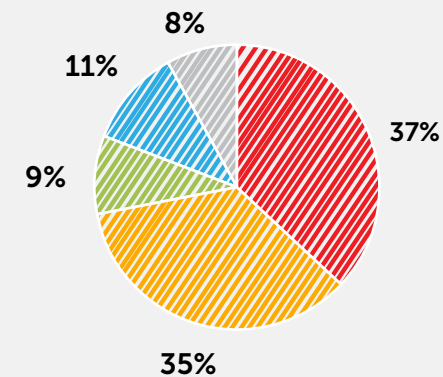
⁵ Unidades "BD" las cuales representan una acción serie "B", dos acciones subserie "D-B" y dos acciones subserie "D-L". Datos con base en 2,161,177,770 unidades BD y 1,417,048,500 unidades B en circulación.

⁶ Acciones Depositarias Americanas, acción denominada en dólares de una compañía establecida en el extranjero, disponible para su compra en una bolsa de valores de Nueva York.

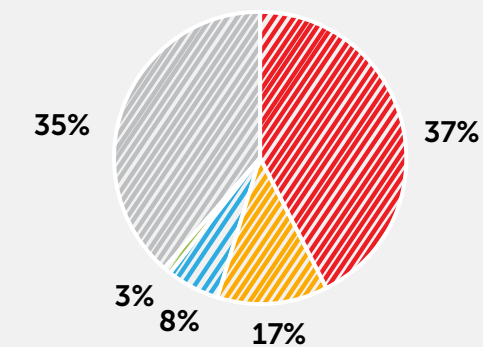
⁷ El efectivo consiste en depósitos en cuentas bancarias que no causan intereses y los equivalentes de efectivo consisten principalmente en depósitos bancarios de corto plazo e inversiones de renta fija.

⁸ Incluye personal de Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y Otros negocios de FEMSA.

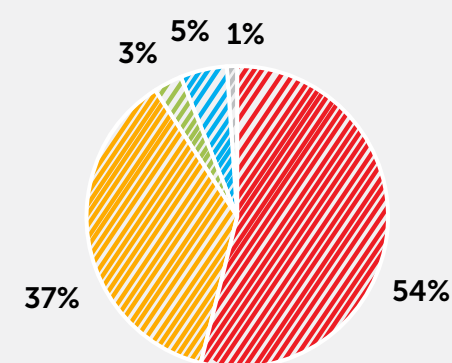
⁹ El estado de resultados consolidado de 2017 fue revisado para reflejar las operaciones discontinuadas de Coca-Cola FEMSA Filipinas.



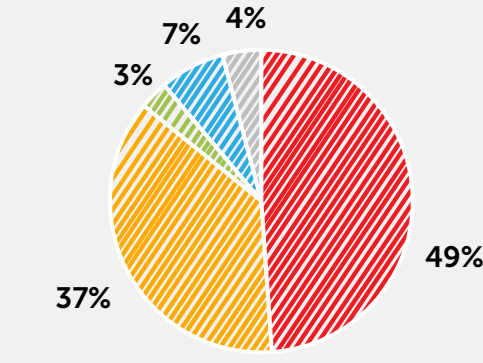
INGRESOS TOTALES
POR UNIDAD DE NEGOCIO
Ps. millones
Ps. 506,711



ACTIVOS TOTALES
POR UNIDAD DE NEGOCIO
Ps. millones
Ps. 637,541



UTILIDAD DE OPERACIÓN¹
POR UNIDAD DE NEGOCIO
Ps. millones
Ps. 47,152



EBITDA²
POR UNIDAD DE NEGOCIO
Ps. millones
Ps. 75,440

● Coca-Cola FEMSA
 FEMSA Comercio: ● División Proximidad ● División Salud ● División Combustibles ● Otros*

* Incluye FEMSA Negocios Estratégicos.
¹ Indicador de desempeño de la Compañía.
² EBITDA (Flujo bruto de operación) equivale a Utilidad de operación más depreciaciones, amortizaciones y otros cargos virtuales.

Valor social y ambiental

En FEMSA contribuimos al desarrollo de las comunidades y regiones en las que estamos presentes honrando a nuestra misión: generar valor económico y social a través de empresas e instituciones.

El enfoque de nuestro modelo de negocio no es sólo maximizar el valor financiero para nuestros accionistas, sino también operar de manera sostenible para beneficiar a la sociedad y proteger el medio ambiente. El desarrollo sostenible es un elemento clave que impacta a nuestro modelo de negocio.

Nuestras Unidades de Negocio realizan prácticas empresariales éticas alineadas con nuestros valores organizacionales. Ello incluye implementar prácticas laborales incluyentes, optimizar el uso de los recursos naturales, fortalecer las cadenas de suministro locales, apoyar y desarrollar proveedores, contribuir a la transformación positiva de nuestras comunidades y establecer una relación eficiente con nuestros clientes.

En este Informe Anual 2019, compartimos cómo nuestro negocio genera valor económico y social y, además, incluimos ejemplos de la forma en que integramos a la sostenibilidad en nuestra operación cotidiana.



Estrategia de Sostenibilidad FEMSA



La Estrategia de Sostenibilidad FEMSA se enfoca en nueve áreas de acción basadas en los temas más relevantes para nuestros negocios y grupos de interés.

➤ Para más información consulte nuestros Contenidos de Sostenibilidad 2019.

Avanzando hacia nuestra meta de energía limpia

Con el aumento en el uso de energías renovables, en FEMSA estamos contribuyendo a dar solución al cambio climático al reemplazar fuentes de energía intensivas en carbono y reducir de manera considerable nuestras emisiones de gases efecto invernadero. Esta estrategia nos permite proteger los recursos naturales y apoyar el desarrollo de comunidades.

En 2019, en FEMSA avanzamos con paso firme en **nuestro esfuerzo por alcanzar la meta corporativa de abastecer con energías renovables el 85% de la energía eléctrica total** que requieren nuestras operaciones en México para el 2020.



Abastecimos con energía renovable a más de **14,000 sitios.**

-  **FEMSA Comercio**
13,437 tiendas OXXO
-  **13** centros de distribución OXXO
-  **622** farmacias

-  **Coca-Cola FEMSA**
20 plantas de manufactura
-  **58** centros de distribución
-  **FEMSA Negocios Estratégicos**
2 plantas IMBERA
-  **1** planta PTM



-  Al emplear energía renovable contribuimos a evitar **623,808 toneladas** de emisiones de CO₂e al año, lo que equivale a:
Plantar 15,969,481 árboles,
-  **surtir de electricidad a 651,434 hogares en México**
-  **o dejar de consumir 1,434,758 barriles de petróleo**

Los sistemas que producen energías renovables no sólo crean empleos, sino que, además, requieren de muy poca agua para operar y, por lo tanto, no contaminan los recursos hídricos.

Seguimos trabajando hacia el logro de nuestra meta corporativa: Cero residuos de operación al relleno sanitario para el 2030.*



Continuamos adoptando los principios de Economía Circular

En FEMSA buscamos soluciones que sirvan para promover prácticas sostenibles en el consumo y la producción; es decir, queremos hacer más y mejores cosas, con menos recursos. En todas las Unidades de Negocio de FEMSA, estamos adoptando y fomentando los principios de la Economía Circular a través de sus prácticas: reducción, reúso, reparación, recuperación y reciclaje.

En 2019, seguimos trabajando hacia el logro de nuestra meta corporativa: Cero residuos de operación al relleno sanitario para el 2030. Esta meta no incluye residuos posteriores al consumo asociados con los productos y servicios de FEMSA que se desechan fuera del control e instalaciones de FEMSA. Algunos ejemplos de nuestros esfuerzos en Economía Circular son:



OXXO

Los uniformes de los empleados de las tiendas se elaboran con una fibra que contiene 50% de PET reciclado. Al final de su vida útil, los uniformes se reciclan y utilizan como materia prima para otros productos.



ALPunto

La nueva planta de reciclaje de enfriadores tiene la capacidad para recolectar anualmente hasta 60,000 equipos que ya llegaron al final de su vida útil, ya sea para repararlos o reutilizarlos, reaprovechar hasta el 90% de sus componentes internos.



Coca-Cola FEMSA

Estamos rediseñando las botellas de PET para que sean más ligeras, 100% reciclables y que se fabriquen con un porcentaje mayor de materiales reciclables. También nos hemos convertido en la máxima referencia a nivel global por nuestras altas tasas de recolección de PET en México.

*Esta meta no incluye residuos posteriores al consumo asociados con los productos y servicios de FEMSA que se desechan fuera del control e instalaciones de FEMSA.

Nuestra contribución social

En FEMSA contribuimos al desarrollo de las comunidades que se encuentran en las regiones en las que vivimos y trabajamos. A través del diálogo y la colaboración, buscamos tener el mayor impacto positivo posible en la gente, nuestros socios comunitarios y las organizaciones con las que trabajamos. Esto incluye brindar apoyo a oportunidades de participación y programas relacionados con educación, emprendimiento, ciencia y tecnología, liderazgo social, cultura y participación ciudadana. Así logramos multiplicar los beneficios y el impacto positivo que tenemos en la comunidad. Los siguientes son algunos ejemplos:

Programa Redondeo Clientes OXXO: los cajeros de nuestras tiendas invitan a los consumidores en OXXO a donar voluntariamente los centavos que se requieren para redondear el valor total de su compra

al siguiente peso cerrado. El total recabado se dona, a nombre de clientes y consumidores, a instituciones de beneficencia locales.

Voluntariado corporativo: FEMSA permite a sus colaboradores participar en proyectos comunitarios durante su horario laboral. La empresa también promueve esfuerzos de voluntariado en los que los colaboradores y sus familiares y amigos pueden aportar su tiempo y talento durante el fin de semana.

Al integrar la estrategia de sostenibilidad de FEMSA a nuestro modelo de negocio, contribuimos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, un ambicioso plan que busca que el mundo sea más incluyente, próspero, sostenible y resiliente. Con nuestra participación en los esfuerzos de la Agenda Global 2030 buscamos tener un impacto positivo en el proceso para mejorar la calidad de vida y bienestar de la gente, así como en el uso sostenible de los recursos naturales.



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



A través del diálogo y la colaboración, buscamos tener el mayor impacto positivo posible en la gente, nuestros socios comunitarios y las organizaciones con las que trabajamos.

Nuestro modelo de negocio se enfoca en operar de manera sostenible para beneficiar a la sociedad y proteger el medio ambiente.



Indicadores Clave de Desempeño de Desarrollo Sustentable

	2019	2018	2017
Total de horas de capacitación	8,657,577	8,957,257	10,006,244
Índice de accidentes ¹	2.48	2.50	2.10
Tasa de enfermedades profesionales ¹	0.069	0.017	0.03
Resultados del clima organizacional ²	81.00	81.00	80.80
Intensidad energética (Gigajoules / ingresos totales en Ps. millones)	34.40	39.95	37.27
Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero (Toneladas de CO ₂ equivalente / ingresos totales en Ps. millones)	1.77	3.38	3.27
Eficiencia hídrica (Litros de agua utilizada por litro de bebida producido)	1.52	1.59	1.65
Horas de voluntariado corporativo	461,020	593,300	367,796
Porcentaje de presupuesto para suministro de proveedores locales ³	87%	82%	87%
Beneficiarios directos de los programas de Fundación FEMSA ⁴	1,657,786	1,423,985	1,248,123

¹ Número de incidentes por cada 100 colaboradores, con base en el número de colaboradores directos de FEMSA reportados por el Sistema de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (SASSO). Incluye información de todos los países.

² De acuerdo con el Diagnóstico de Clima Organizacional de FEMSA.

³ Se consideran proveedores locales aquellos que pertenecen al país donde se realiza la compra.

⁴ Número acumulado de beneficiarios directos.

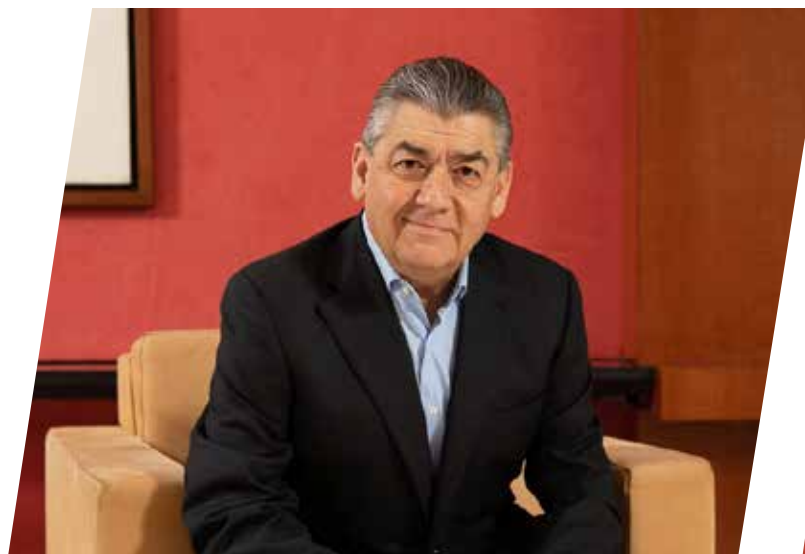
Estimados Accionistas:

En 2019, FEMSA continuó avanzando en su evolución como organización que genera valor económico y social a través de empresas e instituciones. Estamos convencidos de que el éxito a largo plazo depende de una ejecución equilibrada entre satisfacer las necesidades diarias de nuestros clientes y promover el bienestar de nuestros colaboradores y comunidades. Este Informe Anual Integrado de FEMSA 2019 busca mostrar cómo estamos trabajando para crecer estratégicamente y operativamente y, al mismo tiempo, fortalecer nuestra cultura organizacional y nuestra estrategia de sostenibilidad.

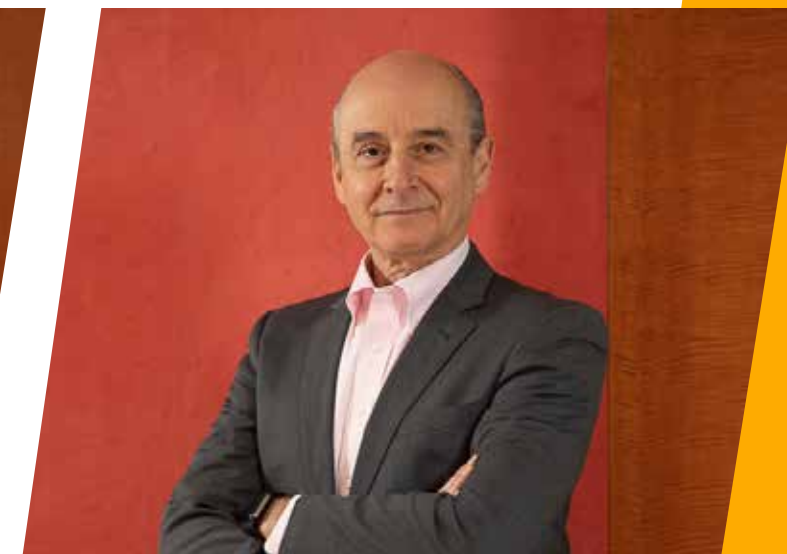
Éste fue un año de grandes inversiones de capital en activos con alto crecimiento y alto retorno, que se alinean con nuestra experiencia y capacidades.

Por ejemplo:

- Anunciamos la entrada de la División Proximidad de FEMSA Comercio a Brasil al establecer una empresa conjunta con Raízen Conveniências, que cuenta con más de mil tiendas de conveniencia Shell Select, bajo franquicia o licencia, instaladas dentro de la amplia red de estaciones de servicios de Raízen. La transacción nos permite expandirnos a un nuevo territorio con un experimentado socio local y, al mismo tiempo, mantener la flexibilidad suficiente para desarrollar propuestas de valor adecuadas para el consumidor brasileño.



José Antonio Fernández Carbajal
Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración



Miguel Eduardo Padilla Silva
Director General

- En la División Salud de FEMSA Comercio, hoy somos dueños del 100% de nuestras plataformas de salud en México y Sudamérica. Con la adquisición del 40% que no era de nuestra propiedad de Grupo Socofar en Sudamérica, nos convertimos en su único accionista. Además, Socofar se extendió a Ecuador con la adquisición de Corporación GPF, un operador de farmacias líder en la región. En México también nos convertimos en el único accionista de nuestra plataforma de farmacias, al adquirir la participación del accionista minoritario.
- Solística dio un nuevo paso importante en la construcción de su estrategia de crecimiento a través de la adquisición en Brasil de AGV, una empresa líder en servicios de valor agregado de almacenaje y distribución. Con el cierre de esta transacción, Solística se convirtió en el primer proveedor totalmente integrado de servicios de logística terciarizado en el mercado brasileño, lo que es un diferenciador clave entre los líderes en la industria.

Éste fue un año de grandes inversiones de capital en activos con alto crecimiento y alto retorno, que se alinean con nuestra experiencia y capacidades.



- Adquirimos una participación minoritaria en Jetro Restaurant Depot, empresa líder en el segmento de autoservicio mayorista para la industria de alimentos en Estados Unidos, con más de 130 tiendas. Esta transacción nos permitió invertir capital en una oportunidad única con el potencial atractivo de desarrollar una plataforma de autoservicio mayorista en México y Latinoamérica.

Registramos un sólido desempeño operativo y financiero consolidado en todas las unidades de negocio de FEMSA en 2019.

Los ingresos totales aumentaron 7.9% respecto al año anterior, a Ps. 506.7 mil millones (US\$ 26.9 mil millones), y la utilidad de operación creció 13.4%, para llegar a Ps. 47.1 mil millones (US\$ 2.5 mil millones), en tanto que la utilidad neta consolidada disminuyó 15.2%, a Ps. 28.0 mil millones (US\$ 1.5 mil millones). La utilidad neta mayoritaria por unidad BD fue de Ps. 5.8 (US\$ 3.1 por ADS) para 2019.

FEMSA Comercio continuó registrando un crecimiento fuerte en 2019. La División Proximidad registró la apertura neta de 1,331 nuevas tiendas OXXO; la división Salud registró la apertura de 180 tiendas nuevas y agregó

620 tiendas como parte de la adquisición de Corporación GPF; por su parte, la División Combustibles abrió seis nuevas estaciones de servicio. En conjunto, FEMSA Comercio superó las 24,690 unidades en todos sus formatos y mercados. FEMSA Comercio destinó Ps. 12,800.0 millones (US\$ 679.0 millones) en inversiones de capital a lo largo del año, con más de 85% destinados a México, y creó más de 21,000 nuevos empleos. En términos operativos, la División Proximidad registró sólidos resultados en México, así como una tendencia favorable en sus crecientes operaciones internacionales, particularmente en Colombia y Chile. En la División Salud, en México mantuvimos un progreso estable; en Colombia el crecimiento fue dinámico, mientras que en Chile tuvimos un año retador; y en Ecuador comenzamos el proceso de integración de Corporación GPF. Por su parte, la División Combustibles aumentó sus ingresos totales en 2.0% anual, comparado con 2018, incluso a pesar de que hemos temporalmente reducido el crecimiento del número de estaciones de servicio.

Coca-Cola FEMSA también fue testigo de un entorno de consumo resiliente en México y sólido crecimiento en Brasil, condiciones que se combinaron para lograr un desempeño operativo positivo y una perspectiva de continuidad en el crecimiento. Para capitalizar las futuras oportunidades, en 2019 continuamos con la unificación de nuestra organización con base en la estrategia de negocio "One KOF". Esta visión busca asegurar que todos los equipos trabajen como una unidad y que sean apoyados por las ventajas competitivas que ofrecen nuestras estrategias digitales y compromisos de sostenibilidad. De esta forma, Coca-Cola FEMSA se está posicionando como una plataforma de negocios resiliente, disciplinada y comprometida con la que podremos garantizar la permanente creación de valor para nuestros grupos de interés.

Estamos trabajando arduamente para crear confianza y valor social al incorporar nuestra misión, visión y valores en nuestro día a día.

Ahora más que nunca, la comunidad empresarial requiere adoptar un rol de liderazgo para responder a los retos globales, que son cada



Registramos un sólido desempeño operativo y financiero consolidado en todas las unidades de negocio de FEMSA en 2019.

vez más urgentes y están teniendo un impacto en las sociedades y las economías. Guiados por los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, estamos enfocados en crear valor responsablemente, de manera que ello nos permita contribuir a la protección del planeta, retribuir a las comunidades y apoyar a la gente. Por ejemplo:

- Promovemos el uso de energías renovables en nuestras operaciones para reducir nuestra huella ambiental y mitigar el cambio climático. La meta corporativa de FEMSA consiste en abastecer con energía generada a partir de fuentes renovables por lo menos el 85% de la electricidad que se requiere para nuestras operaciones en México para el 2020—una meta que estamos por alcanzar. Al cierre del 2019, 73% de nuestros requerimientos totales de energía en México se cubrieron con fuentes eólicas y, hacia el futuro, el número de instalaciones que funcionarán con energía eólica seguirá en aumento.
- Fundación FEMSA tiene un impacto directo e indirecto en la vida de millones de personas que habitan en comunidades en toda

Latinoamérica; se enfoca en temas de desarrollo sostenible, primera infancia y el arte. De esta forma, Fundación FEMSA es un importante vehículo a través del cual la compañía contribuye al valor social alineado con su misión corporativa. Desde su fundación en 2008, ha invertido más de Ps. 848.7 millones (US\$ 45.0 millones) en beneficio de cerca de 2,500 comunidades de 12 países. Asimismo, estamos desarrollando planes para seguir fortaleciendo los esfuerzos de nuestra Fundación.

- Con el mayor grupo embotellador de Coca-Cola a nivel mundial y la cadena más grande de tiendas de proximidad en México, en 2019 FEMSA fue reconocido como el mejor empleador latinoamericano en la lista de 100 mejores empleadores publicada por la revista Latin Trade. Aproximadamente 300,000 colaboradores de diversos orígenes y habilidades aportan su talento a FEMSA todos los días. También es motivo de orgullo para nosotros poder apoyar a nuestra gente y sus familias con las oportunidades que ofrecemos, entre las que se incluyen salarios competitivos, un programa integral de capacitación y desarrollo y una robusta cultura organizacional.

Para conocer más ejemplos del trabajo a través del cual honramos la misión y visión de FEMSA, invitamos a nuestros lectores a que revisen este Informe Anual Integrado 2019 en el que compartimos nuestros logros del último año en cuanto se refiere a nuestra estrategia de negocio y desempeño financiero, incluyendo asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo. A través de nuestro liderazgo en la industria, la innovación en productos y servicios y operaciones responsables, estamos preparados para seguir contribuyendo con ideas y soluciones que serán relevantes para nuestro crecimiento sostenible y éxito continuo en esta nueva década del siglo veintiuno y más allá. A nombre de todos los que formamos parte de FEMSA, agradecemos su apoyo constante.

José Antonio Fernández Carbajal
Presidente Ejecutivo del
Consejo de Administración

Miguel Eduardo Padilla Silva
Director General



Estamos trabajando arduamente para crear confianza y valor social al incorporar nuestra misión, visión y valores en nuestro día a día.

Las tres divisiones de FEMSA Comercio –Proximidad, Salud y Combustibles– generan valor económico y social para todos nuestros grupos de interés. Nuestras marcas incluyen tiendas OXXO, farmacias (con las marcas de YZA, Farmacon, Moderna, Cruz Verde, Fybeca, SanaSana y las tiendas de belleza Maicao), y las estaciones de servicio OXXO GAS.

FEMSA COMERCIO

13 millones
atendidos
diariamente en
tiendas OXXO

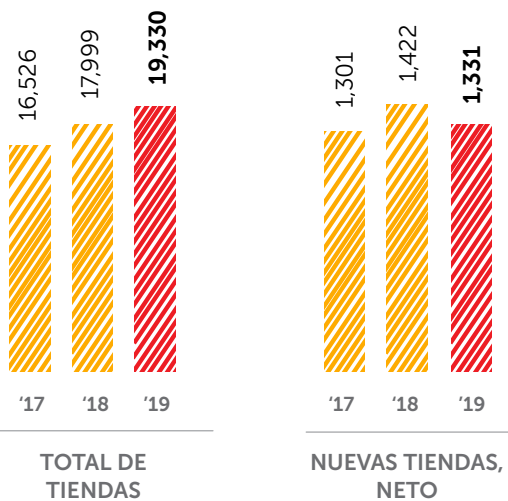
FEMSA Comercio
está presente en
6 países

En 2019,
FEMSA Comercio
creó más de
21,000
nuevos empleos

198,000
colaboradores de
FEMSA Comercio,
de los cuales,
el 57% son mujeres

División Proximidad

La División Proximidad de FEMSA Comercio opera la cadena más grande de tiendas de formato pequeño en Latinoamérica y es el segundo minorista más importante de la región, en términos de ingresos. Bajo la marca OXXO, nuestro objetivo es simplificar la vida de nuestros clientes. Con un promedio de más de 3,200 artículos en una tienda OXXO, implementamos diversas estrategias para fortalecer nuestra propuesta de valor y, al mismo tiempo, aumentar las ventas y rentabilidad de nuestras mismas tiendas.



La División Proximidad de FEMSA Comercio opera la cadena más grande de tiendas de formato pequeño en Latinoamérica y es el segundo minorista más importante de la región, en términos de ingresos.



Enfoque en la sostenibilidad

En las tiendas OXXO en México se venden más de 850,000 vasos de café en promedio al día. Estamos tomando las medidas necesarias para garantizar que podamos servir cada uno de estos vasos de la forma más eficiente y sostenible posible. En primer lugar, gracias al Internet de las Cosas, estamos automatizando y optimizando la venta de café. Máquinas de autoservicio en más de 1,000 tiendas OXXO cuentan con sensores digitales que alertan a los encargados de la tienda cuando baja el volumen de café y requieren ser rellenadas. Estos dispositivos también envían datos en tiempo real acerca del uso del producto y sus residuos. Con ello se está mejorando la productividad y se garantiza que haya café recién hecho todo el tiempo. La primera prueba de este sistema se realizó en Hermosillo, México, dando como resultado un aumento de más del 10% en las ventas de café en esa localidad. En segundo lugar, estamos reemplazando todos los vasos de poliestireno por vasos de cartón. Esperamos completar esta transición en todas las tiendas OXXO para el 2020. Esta medida forma parte de una estrategia más amplia de uso de empaques sostenibles que incluye el uso de popotes biodegradables, agitadores de madera y la implementación de la campaña "Sin bolsa, gracias", que se lanzó en 2016. Como parte de esta campaña, también comenzamos a vender bolsas reutilizables desde principios de 2018. En 2019, redujimos en 35% el uso de bolsas de plástico en nuestras tiendas en México, en comparación con el año anterior.



Conveniencia en alimentos y bebidas

Todos los días, cerca de 13 millones de personas realizan alguna compra en una tienda OXXO en México, Colombia, Chile y Perú. Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes de manera rápida, fácil y sencilla al ofrecerles todo lo que buscan en un sólo lugar, desde una taza de café o un refrigerio, hasta artículos esenciales de la despensa. Sabemos que nuestros clientes tienen vidas muy ocupadas y que, cada vez más, buscan opciones de comida rica que puedan comprar de forma rápida en su trayecto.

En 2010, en México, comenzamos a incrementar nuestra línea de alimentos para ofrecer comidas



completas que se preparan al momento. Hemos continuado la inversión en esta capacidad desarrollando nuestra marca propia de comida preparada, ¡O'Sabor!, la cual ofrece una amplia variedad de productos como tacos, tortas y sándwiches frescos. Esta oferta de comida preparada se ha adaptado a las preferencias regionales de nuestros clientes. Al cierre de 2019, 1,271 tiendas OXXO contaban con el concepto ¡O'Sabor! y esperamos que pronto esté disponibles en más tiendas.

Más allá de alimentos preparados, las tiendas OXXO ofrecen una amplia variedad de bebidas y refrigerios. En México, ofrecíamos exclusivamente las marcas de cerveza producidas y distribuidas por Heineken México. Sin embargo, a inicios de 2019, gracias a una nueva relación comercial, la División Proximidad también empezó a comercializar en determinadas regiones marcas de cerveza de Grupo Modelo. Esto dio como resultado una mayor variedad de bebidas disponible para nuestros clientes. Se espera que la presencia de las marcas de Grupo Modelo incremente gradualmente hasta estar disponibles en todas las tiendas OXXO del país hacia finales del 2022.

Servicios de Proximidad Digitales y Accesibilidad

En la División Proximidad, continuamos expandiendo y diversificando nuestra propuesta de valor. Esta innovación constante permite a nuestros clientes satisfacer sus necesidades cotidianas en un mismo lugar cerca de sus hogares. Una de las ventajas que las tiendas OXXO ofrecen a sus clientes es el acceso a distintos servicios como el pago de servicios públicos, depósitos a cuentas bancarias gracias a nuestras corresponsalías, el cobro de remesas, el prepago de telefonía móvil y otros servicios financieros. Nuestros clientes hoy pueden pagar más de 5,000 servicios en las tiendas OXXO y esperamos que el número de servicios que ofrecemos continúe creciendo. De hecho, sabemos que facilitar el acceso a una amplia gama de productos y servicios es parte fundamental de nuestra propuesta de valor. Por ello estamos transformando nuestra oferta y fortaleciendo nuestra estrategia digital. Por ejemplo, las transacciones de comercio electrónico realizadas mediante OXXO PAY permiten hacer pagos en efectivo en tiempo real para adquirir bienes digitales de los comercios afiliados en más de 19,000

tiendas en México. De esta forma, en 2019, OXXO PAY aumentó en más de 700 el número de servicios que se ofrecen en las tiendas OXXO.

Expansión a nuevos mercados

Continuamos fortaleciendo nuestra posición e impulsando nuestra plataforma de negocios en nuevos mercados. Esto incluye aprovechar la experiencia que tenemos en tiendas de formato pequeño, tecnología y prácticas operativas con el objetivo de crecer de manera eficiente y rentable.

En 2019, anunciamos la adquisición del 50% de Raízen Conveniências, cadena que cuenta con más de mil tiendas de conveniencia de la marca Shell Select, ya sea en franquicia o licencia, y que se encuentran instaladas en más de 6,000 gasolineras Raízen. A través de esta sociedad con Raízen, seguiremos una estrategia de crecimiento en dos caminos. Por un lado, aumentaremos el número de tiendas de conveniencia Shell Select instaladas en las gasolineras Raízen y, por el otro, desarrollaremos una propuesta de valor adecuada que cumpla con las necesidades de nuestros clientes en Brasil para las tiendas de proximidad OXXO ubicadas de forma independiente a una de las estaciones de servicio.

Esta transacción crea una robusta plataforma para el futuro crecimiento de la marca OXXO. Raízen contribuye con su extensa red de estaciones de servicio, en las que la penetración de tiendas de conveniencia todavía es baja, y su vasta experiencia como operador en Brasil. FEMSA Comercio aporta su amplia experiencia como desarrollador y operador de tiendas de proximidad de formato pequeño.



**Al cierre de 2019,
1,271 tiendas OXXO
contaban con el
concepto**

¡O'Sabor!

**y esperamos
que pronto esté
disponibles en
más tiendas.**



OXXO Sostenibilidad

Diversidad e Inclusión



Desarrollo Integral

- 8 centros de capacitación laboral dirigida
- 2,817 personas adultas mayores laborando
- 858 personas con discapacidad laborando

Economía Circular



Rediseñar, reducir- reusar, reparar, recuperar y reciclar

- Reducir-Reusar
 - Uniformes OXXO contienen 50% de fibra de PET reciclado
 - Bolsas oxodegradables que contienen 20% material reciclado
- Rediseñar, recuperar y reciclar
 - 8,570 tiendas con contenedores para separación de residuos
- Recuperar
 - 844 toneladas de mobiliario y equipo de oficina

Empleo



Un buen generador de empleos

- Más de 160,000 colaboradores



Energía



Uso eficiente y uso de energía renovable

- 13,437 tiendas con suministro de energía eléctrica renovable
- 15,487 tiendas con sistema inteligente de energía
- Reducción en el consumo energético por tienda de 33% en comparación con el año 2009

Buen Vecino



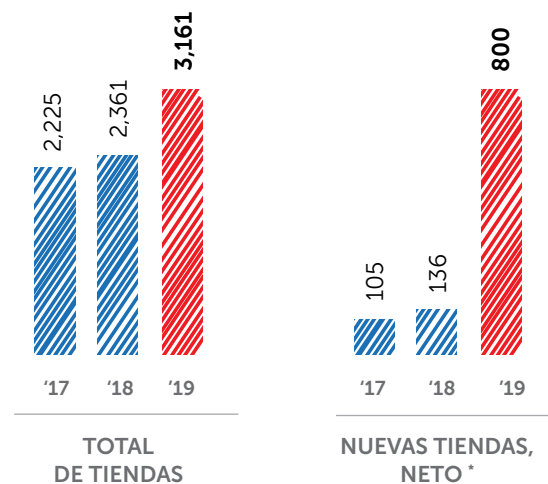
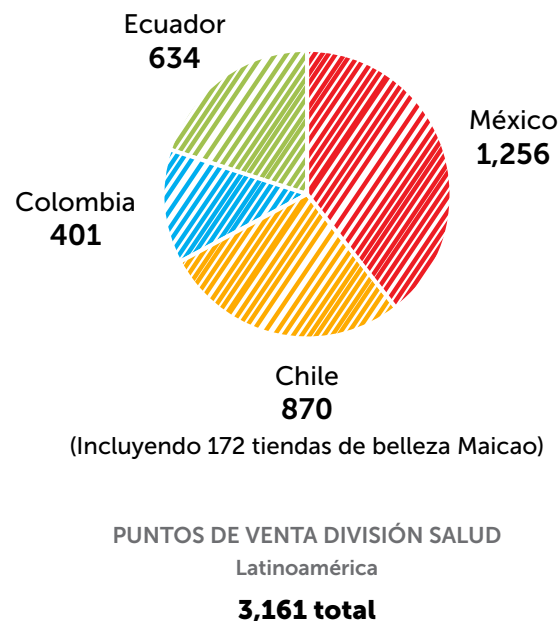
Contribuyendo a la generación de comunidades sostenibles

- Programa Redondeo Clientes OXXO
 - 250 asociaciones beneficiadas
 - Ps. 79.0 millones (US\$ 4.2 millones) recaudados
- Voluntariado y acciones comunitarias en 2019
 - 836 acciones comunitarias
 - 25,921 voluntarios
 - 77,763 horas de voluntariado
- Banco de alimentos
 - Donación de alimentos equivalente a Ps. 70 millones (US\$ 3.7 millones)
- Arborización
 - 22,063 árboles plantados y conservados en tiendas OXXO

División Salud

La División Salud de FEMSA Comercio busca satisfacer las necesidades de salud de las comunidades en las que opera. Gracias a una creciente red de farmacias y operaciones relacionadas, distribuimos y comercializamos medicamentos de patente y genéricos, productos de belleza, material médico, productos de bienestar y cuidado personal, entre otras categorías. En 2019, continuamos incrementando nuestra presencia en Latinoamérica, ayudando a la consolidación de una industria fragmentada. Con la homologación de un mismo modelo de negocio para todas nuestras marcas, estamos construyendo una sólida plataforma para nuestro crecimiento regional.

FEMSA Comercio comenzó a operar su División Salud en 2012. Para el 31 de diciembre de 2019, las marcas que componen esta División ya constituían la segunda cadena de farmacias más grande en Latinoamérica con 3,161 puntos de venta.



Fortalecimiento y crecimiento de la organización

En 2019 se llevaron a cabo distintos cambios estratégicos en la División Salud de FEMSA Comercio, dando como resultado el control del 100% de nuestras plataformas de salud en México y Sudamérica. En México, nos convertimos en el único accionista de nuestra plataforma de farmacias gracias a la adquisición de intereses minoritarios. En Ecuador, cerramos exitosamente la adquisición de Corporación GPF, un operador de farmacias con más de 634 puntos de venta a nivel nacional bajo las marcas Fybeca y SanaSana. Finalmente, justo antes del cierre de 2019, nos convertimos en el único accionista de nuestra red de farmacias y distribuidores en Sudamérica Socofar, al adquirir el 40% de participación que estaba en manos de nuestro socio minoritario.

Estos importantes cambios constituyen un hito en nuestro largo trayecto de aumentar nuestra participación y reconocimiento de marca mediante la construcción de una red de farmacias líder en la región. Estamos convencidos de que ello traerá consigo nuevas oportunidades para que nuestras operaciones en México y Sudamérica colaboren y sean generadoras de valor.

* Incluye la adquisición de Corporación GPF en Ecuador.



Al final de 2019, las marcas de la División Salud ya constituían la segunda cadena de farmacias más grande en Latinoamérica con 3,161 puntos de venta.

Utilizamos información de nuestros programas de lealtad para ofrecer a nuestros clientes promociones personalizadas, haciendo más fácil y accesible el seguimiento a sus tratamientos de salud.



Sabemos que todos estos avances no serían posibles sin nuestro diverso equipo de colaboradores. Con base en nuestra política de inclusión laboral, hoy contamos con más de 7,000 colaboradores en la División Salud en México, de los cuales más del 75% son mujeres. Además, nuestra fuerza laboral incluye a 42 adultos mayores.

Al mismo tiempo que aumentamos nuestro negocio, adoptamos el compromiso de abastecer de energía a nuestras operaciones de manera responsable. Alineados con el compromiso corporativo de FEMSA de utilizar fuentes renovables de energía para el 85% de sus operaciones en 2020, hoy suministramos 622 farmacias en México con energía eólica.

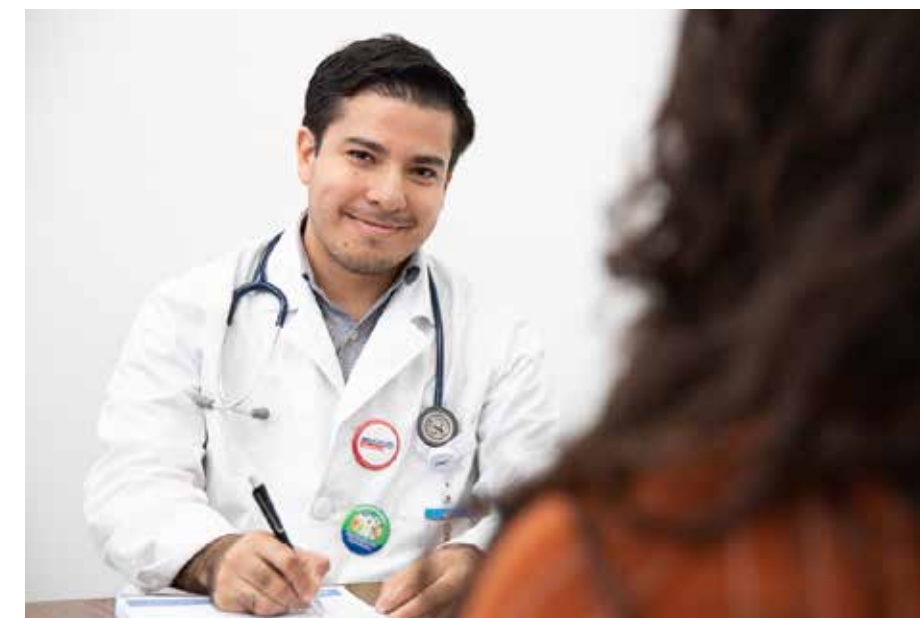
Mejoras a nuestra propuesta de valor para los clientes

Buscamos ofrecer un nivel de servicio homologado en todas nuestras marcas, para todos los clientes de los mercados en los que operamos. En 2019, esto lo logramos de distintas maneras:

- **Ganamos la confianza de la comunidad:** estamos orgullosos de contar con la confianza de las comunidades donde operamos. Ahí donde los servicios de salud y las visitas al doctor suelen ser incosteables, nuestra oferta de medicamentos y servicio médico accesibles son invaluable. Dado que nos tomamos esta responsabilidad muy en serio, el 100% de nuestros encargados de farmacias y farmacólogos en todos los mercados y marcas reciben de manera permanente la capacitación necesaria para atender a nuestros clientes. También garantizamos una calidad de servicio homologada que implica asignar eficientemente al personal adecuado para atender nuestras farmacias como la comunidad lo requiere.
- **Programa de lealtad:** con casi 5 millones de miembros en Chile y un número cada vez mayor de suscriptores en México, nuestros dos programas de lealtad independientes no sólo premian a los clientes con descuentos considerables en los productos de

salud y bienestar que requieren, sino que también sirven para recabar información que nos ayuda a tomar mejores decisiones en cuanto a abastecimiento y distribución geográfica de nuestros productos. En Chile, por ejemplo, más de 80% de las ventas se realizan través del programa de lealtad, lo que nos permite ofrecer una gama más amplia de productos, brindar más opciones y mejorar la disponibilidad de medicamentos, productos y servicios relacionados con el cuidado personal, la belleza y el bienestar.

- **Estrategia digital:** estamos desarrollando una estrategia digital basada en el conocimiento de nuestros clientes y el mercadeo omnicanal. Mediante el empleo de herramientas tecnológicas, podemos anticipar las necesidades de nuestros clientes, aumentando significativamente valor en su experiencia de compra. Esta información resulta muy útil, particularmente para aquellos clientes con algún padecimiento crónico. Dado que conocemos los patrones de consumo, también podemos distribuir estratégicamente los productos de cuidado personal o adaptar la



propuesta de valor de cada farmacia a las necesidades de nuestros clientes. A pesar de que las farmacias no constituyen un negocio minorista típico, estamos convencidos de que los clientes no tienen distintas expectativas en cuanto al servicio que desean recibir. Por ello, ofrecemos servicios muy convenientes como "click-and-collect", gracias al cual los clientes escogen los productos que requieren, ya sea a través de nuestro sitio web o en nuestra aplicación, y más tarde los recogen en una de nuestras farmacias que les parezca más conveniente. Contamos con un servicio

de entrega de última milla y damos plena visibilidad de nuestro inventario de medicamentos. Estos beneficios, además de ahorrarle tiempo a nuestros clientes, nos ayudan a mejorar nuestra atención mediante una distribución y transferencia eficientes de inventarios entre nuestras tiendas.

Apoyo a nuestras comunidades

Otro componente importante de nuestra estrategia de negocio consiste en ofrecer medicamentos que sean más accesibles para poblaciones marginadas y de escasos recursos. Para ello, en 2019, aumentamos el número de medicamentos genéricos de bajo costo disponibles en nuestras farmacias. También desarrollamos nuestra marca propia de medicamentos y genéricos en Chile y estamos a la espera de obtener las aprobaciones regulatorias necesarias para poder llevar esos productos a otros mercados. Al tener mayor control sobre el proceso de producción en Chile, hoy podemos ofrecer productos de alta calidad a menores precios, ya que trabajamos directamente con los laboratorios. Más del 30% de los genéricos que se comercializaron en el mercado chileno en 2019 fueron producidos en nuestras instalaciones.

También tenemos el compromiso de aportar a nuestras comunidades de otras maneras. En 2019, Farmacias YZA en México donó más de 455,000 pesos (aproximadamente 24,000 dólares) a cuatro organizaciones de la sociedad civil que proveen importantes servicios de salud a miembros de la comunidad que los necesitan.



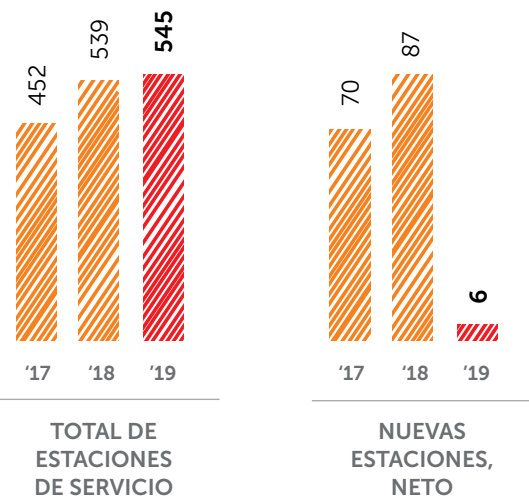
**Más del
30% de los
genéricos que se
comercializaron
en el mercado
chileno en 2019
fueron producidos
en nuestras
instalaciones.**



División Combustibles

La División Combustibles de FEMSA Comercio opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS en 17 estados de México, ofreciendo servicio al cliente, combustibles de alta calidad (gasolina y diésel) y aceites de motor. Seguimos participando en la evolución de la industria de la gasolina en México, la cual en los últimos años adoptó un modelo de mercado abierto. Al cierre de 2019, OXXO GAS mantenía su posición como el mayor participante dentro de un mercado fragmentado de comercialización de combustibles, operando 545 estaciones de servicio de un total de aproximadamente 12,500 estaciones en el país.

A pesar de que los retos a los que nos enfrentamos a lo largo del año provocaron que creciéramos a menores tasas que el año anterior, agregar seis nuevas estaciones de servicio OXXO GAS contribuyó a que nuestros resultados financieros fueran favorables y registraran fuertes márgenes, incluyendo un aumento anual en los ingresos totales de 2.0% comparado con 2018.



Diferenciación competitiva

En 2019, nuevos competidores entraron al mercado de combustibles, sumando más de 75 marcas en México. Esto generó una nueva dinámica de competencia que trajo consigo un mayor número de propuestas de valor para los consumidores. En este contexto, OXXO GAS se enfocó en adaptarse hábilmente a los cambios en la cadena de suministro, ofreciendo siempre el mejor servicio al cliente.

En primer lugar, continuamos adaptando nuestras estaciones de servicio con la imagen de la marca registrada OXXO GAS, la cual ayuda a que nuestros puntos de venta sean identificados fácilmente. En segundo lugar, como pilar de nuestra propuesta de valor, nos enfocamos en mejorar la experiencia del cliente en cada una de nuestras estaciones de servicio.



La División Combustibles de FEMSA Comercio opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS en 17 estados de México, ofreciendo servicio al cliente, combustibles de alta calidad y aceites de motor.



Continuamos adaptando nuestras estaciones de servicio con la imagen de la marca registrada OXXO GAS, la cual ayuda a que nuestros puntos de venta sean identificados fácilmente.

Nos diferenciamos de nuestros competidores de distintas maneras:

- **Fortaleciendo la confianza del cliente** gracias a un proceso robusto de mantenimiento y calibración de nuestras bombas de gasolina, con lo que logramos estándares de precisión superiores a los requeridos por la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), la agencia que protege a los consumidores en México. De esta forma, nuestros clientes pueden estar seguros de que cargan litros completos y que reciben una mayor eficiencia de combustible.
- **Mejorando la experiencia del cliente** enfocándonos en entender sus necesidades y alineando nuestra propuesta de valor para satisfacerlas mejor, al tiempo que aprovechamos nuestra infraestructura tecnológica para mejorar nuestra oferta. Por ejemplo, en 2019, para recompensar la lealtad de nuestros clientes y aumentar nuestras ventas, ofrecimos a quienes cargaban combustible en OXXO GAS, descuentos de hasta 50% en ciertos productos de las tiendas OXXO.



- Para enfatizar nuestro compromiso con el servicio al cliente, en 2019 lanzamos una nueva campaña de posicionamiento de marca que titulamos “Vamos Juntos”, la cual describe los atributos que distinguen a la marca OXXO GAS mediante una serie de comerciales—entre los que se incluye este video musical—que se ha difundido en nuestras redes sociales.

Entregando Eficiencia

Nos enfocamos en el servicio al cliente y la sostenibilidad al diseñar áreas de descanso en 400 estaciones de servicio y al invertir en tecnologías eficientes. También tomamos medidas para que nuestras estaciones cuenten con sistemas de iluminación LED y mingitorios secos en nuestros baños, ahorrando 3.8 litros de agua por descarga.



Apoyo a nuestros colaboradores

En México, todas las estaciones de servicio cuentan con personal encargado de surtir el combustible. En OXXO GAS nos diferenciamos por ofrecer el servicio más eficiente, confiable y amable en la industria. Para lograr que nuestros colaboradores cuenten con las herramientas y habilidades necesarias para ofrecer esta calidad en nuestro servicio, ofrecemos una serie de programas de apoyo a su desarrollo personal y profesional. A través de capacitación especializada y programas de entrenamiento—además de salarios y prestaciones superiores al promedio de la industria—apoyamos el desarrollo de nuestros colaboradores y reducimos la rotación dentro de un mercado laboral competitivo.

También estamos comprometidos con la inclusión laboral, contratando personal sin hacer distinciones por género, edad o situación de discapacidad. OXXO GAS tiene 7,862 colaboradores, de los cuales más de 1,700 (24%) son mujeres, 197 son adultos mayores de 65 años y 32 tienen algún tipo de discapacidad. En 2019, OXXO GAS obtuvo el



Apoyando la educación

En 2019, OXXO GAS hizo entrega de paquetes de útiles escolares a los hijos de nuestros colaboradores, beneficiando a 4,200 niños y alcanzando a 2,500 familias. También otorgamos 236 becas para preparatoria y 30 para la educación superior de los hijos de nuestros colaboradores.

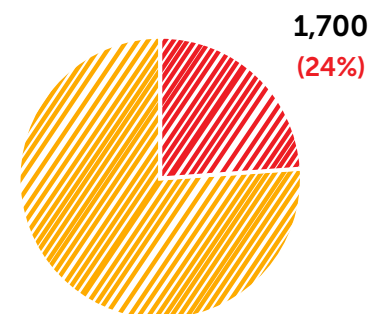


En OXXO GAS nos diferenciamos por ofrecer el servicio más eficiente, confiable y amable en la industria.

premio a la inclusión laboral que otorga la Organización Nacional de Expendedores de Petróleo (ONEXPO), en reconocimiento a nuestros programas de prestaciones y políticas de inclusión y diversidad laboral.

Hacia delante, nos enfocaremos en seguir siendo una marca líder en la industria de combustibles en México y en llevar nuestra propuesta de valor a un mayor número de clientes.

Tenemos el objetivo de incrementar nuestra huella en los estados donde ya operamos, consolidando nuestro liderazgo en la industria de la gasolina, mientras creamos valor para todos nuestros grupos de interés.



MUJERES COLABORADORAS

Total: 7,862 colaboradores



Con 129 marcas líderes producidas en 49 plantas embotelladoras, Coca-Cola FEMSA es el embotellador público más grande del mundo de productos Coca-Cola por volumen.

COCA-COLA FEMSA

+261 millones
de consumidores
atendidos en
9 países

1.9 millones
de puntos de
venta a través de
268 centros de
distribución

37.2%
de las marcas de
nuestro portafolio son
bajas en calorías o
sin azúcar

El **70.7%**
de nuestras
necesidades de
energía eléctrica para
producción provienen
de energías limpias

En 2019, en Coca-Cola FEMSA continuamos consolidando un portafolio total de bebidas con opciones para todos los gustos y estilos de vida de los consumidores. Desplegamos exitosamente diversas estrategias orientadas a crear valor y producir resultados positivos. Sobre todo, avanzamos significativamente en nuestro proceso continuo de transformarnos en una empresa más fuerte y resiliente.

En medio de condiciones macroeconómicas volátiles en Latinoamérica, seguimos adaptándonos con éxito a entornos en constante cambio. Coca-Cola FEMSA tiene el objetivo claro de seguir creciendo de manera rentable y sostenible capturando oportunidades que generen valor para nuestros grupos de interés.

Avanzamos significativamente en nuestro proceso continuo de transformarnos en una empresa más fuerte y resiliente.

Lanzamos una serie de nuevas iniciativas en 2019 para aumentar la agilidad y eficiencia a todo lo ancho de nuestra organización—siempre enfocados en atender las necesidades de nuestros clientes y consumidores. Al aprovechar las ventajas de nuestro portafolio y gracias a nuestras iniciativas de asequibilidad, vimos un sólido desempeño en ventas en los mercados en los que operamos, como resultado de nuestro progreso continuo y tendencias de mercado alentadoras a lo largo del año.

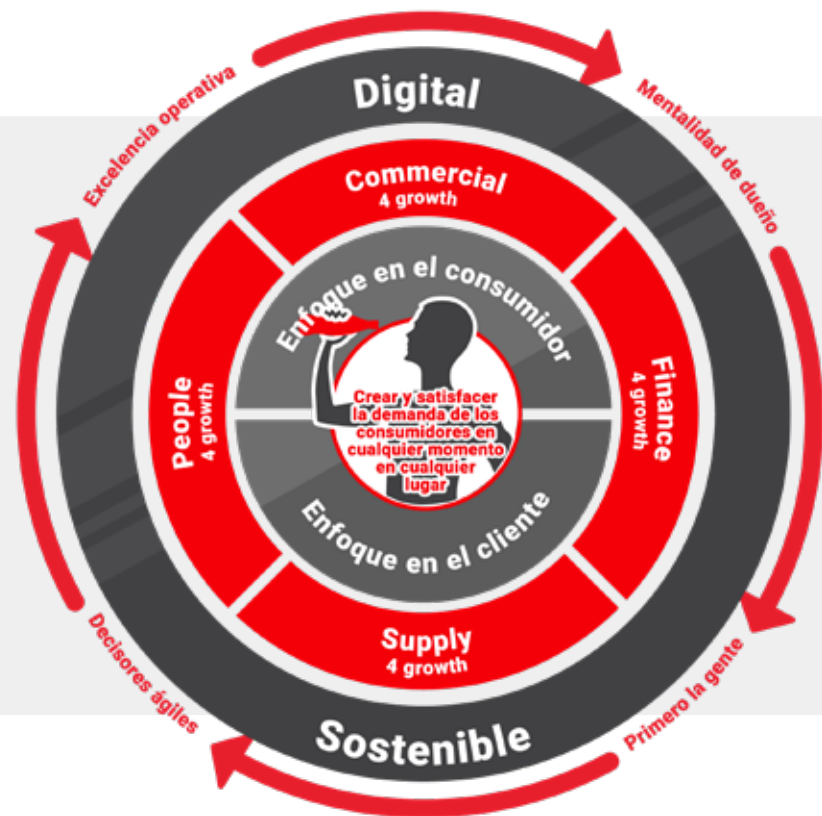
Recalcando nuestra capacidad de hacer frente a entornos retadores, en 2019 nuestro volumen creció 1.4%, a 3,368.9 millones de cajas unidad, y tuvimos un crecimiento en las transacciones de 2.5% a 20,220.6 millones. Además, nuestros ingresos totales registraron un aumento de 6.7% para alcanzar Ps. 194.5 mil millones (US\$ 10.3 mil millones), mientras que nuestra utilidad de operación aumentó 3.0% a Ps. 25.4 mil millones (US\$ 1.3 mil millones).



Líderes en sostenibilidad

En 2019, Coca-Cola FEMSA formó parte de un selecto grupo de compañías reconocidas por su liderazgo en materia de sostenibilidad por el Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index, por séptimo año consecutivo, y por el Dow Jones Sustainability MILA (Mercado Integrado Latinoamericano) Pacific Alliance Index, por tercer año consecutivo.





Una visión, una plataforma, un futuro

Nuestros esfuerzos están guiados por la afirmación de la mentalidad estratégica de ser una compañía unificada. La estrategia denominada "One KOF", que sirve de guía al enfoque de nuestro negocio incluye los siguientes elementos:

1. Primero y más importante, maximizar la creación de valor para nuestros consumidores y clientes.
2. Impulsar las oportunidades de crecimiento con eficiencia, productividad y desarrollando capacidades de vanguardia.
3. Desplegar herramientas digitales y adherirnos a prácticas sostenibles para transformar la organización.
4. Los atributos de nuestra cultura organizacional se reflejarán en todo lo que hacemos.

Constantemente reforzamos nuestra motivación por el éxito, el crecimiento y la rentabilidad.

Enfoque en el consumidor

Impulsados por nuestra estrategia de negocio de un enfoque obsesivo en el consumidor, constantemente reforzamos nuestra motivación por el éxito, el crecimiento y la rentabilidad. Como parte de este énfasis de maximizar el valor para nuestros clientes, constantemente desarrollamos nuevas e inesperadas formas de satisfacer sus necesidades. En 2019, logramos este objetivo a través de iniciativas de asequibilidad e innovación en el portafolio en distintas categorías.

PRECIOS ASEQUIBLES

Seguimos desplegando iniciativas de precios asequibles en nuestros mercados y territorios con la expansión de nuestra estrategia de envases retornables en presentaciones individuales y refinando



A través de lanzamientos como Coca-Cola Con Café, Coca-Cola Energy y Coca-Cola Sin Azúcar, innovamos y complementamos nuestro portafolio expandiendo las ocasiones de consumo.



la composición de nuestra oferta. En México, nos conectamos con consumidores que, aunque con resiliencia, están siempre buscando mayor valor por su dinero. Para satisfacer sus necesidades, identificamos oportunidades que nos permiten ampliar la oferta de presentaciones retornables, ya sea en empaques de menor o de mayor tamaño. Primordialmente para el consumo en el canal "on-premise", lanzamos una botella de vidrio retornable de presentación personal de 235 ml, a un precio de 5 pesos. También, aumentamos la cobertura de la botella retornable de 3 litros. Además de ajustar el tamaño, introdujimos en México nuevos sabores de bebidas carbonatadas a precios asequibles, entre las que se incluyen la presentación de 400 ml de Sprite, Fanta y Sidral Mundet, a un precio de 7 pesos.

También hemos aplicado exitosamente la estrategia de precios asequibles en otros lugares de Latinoamérica. En Argentina, por ejemplo, adaptamos rápidamente nuestro portafolio para mantener la cercanía con nuestros consumidores. Adicionalmente, nuestra operación en Brasil logró continuar su recuperación a pesar de una moderada tasa de crecimiento económico, lo que resultó en una mayor participación de mercado en todas nuestras categorías clave de bebidas.

INNOVACIÓN EN EL PORTAFOLIO

Para apoyar la continua diversificación de nuestro portafolio a través de innovaciones en bebidas carbonatadas y no carbonatadas enfocadas en el consumidor, tomamos en cuenta las ocasiones de consumo en tres niveles de precios: económico, base y premium. También seguimos satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores con bebidas con bajo contenido calórico y sin azúcar. Reforzamos estas áreas de enfoque a través de varios lanzamientos importantes:

- **En México**, en colaboración con The Coca-Cola Company, lanzamos Coca-Cola Con Café y Coca-Cola Energy que se enfocan en ocasiones de consumo diferenciadas.

Magic Price Points

Nuestra estrategia conocida como "Magic Price Points" nos acerca a los consumidores al ofrecerles una transacción sencilla. Ciertas bebidas asequibles en presentación individual tienen un precio equivalente al valor de una moneda o billete común.



- **En Brasil**, expandimos la presencia de varias bebidas carbonatadas asequibles y premium, incluidas Del Valle Fresh, una bebida carbonatada a base de fruta de precio asequible, y YAS, una bebida carbonatada premium que lleva edulcorantes y sabores naturales. Además, hicimos un lanzamiento en el segmento premium aprovechando la marca Schweppes de agua carbonatada, mineral y quina.
- **En Brasil** y otros mercados, expandimos nuestra oferta de agua premium para que tuviera atributos y sabores mejorados, incluyendo el agua purificada con electrolitos, Smartwater, y Crystal, disponible en agua mineral sin gas y en presentación carbonatada.





Fuel 4 Growth

Como parte de nuestro compromiso de fortalecer nuestra organización, eliminar redundancias y liberar recursos para apoyar nuestro crecimiento, en 2019 lanzamos nuestro programa Fuel 4 Growth—una serie de iniciativas para crear una organización más ágil y completamente enfocada en sus consumidores. A través de cuatro áreas de enfoque para la transformación—Gente, Comercial, Finanzas y Suministro—estamos activando nuevas oportunidades de crecimiento a lo largo de todo nuestro negocio.



People 4 Growth: Estamos rediseñando la estructura organizacional de nuestra compañía para ser más eficientes y ser capaces de navegar entornos dinámicos. Para poner incluso más atención en la importancia de operar como “One KOF”, nos enfocamos en una serie de iniciativas para determinar las funciones de las divisiones clave, con la intención de alinear las estrategias regionales y compartir mejores prácticas con mayor facilidad. Por ejemplo, los directores de

Finanzas en cada uno de los países, ahora le reportan directamente al Director de Administración y Finanzas de Coca-Cola FEMSA. Cambios como éste nos permitirán aprovechar la escala de nuestra organización para poder identificar ineficacias y redundancias, homologar la forma en que trabajamos a todo lo ancho de nuestros territorios y alinearnos mejor como una sola plataforma.



Commercial 4 Growth: Nuestra visión consiste en desarrollar capacidades digitales y operar modelos que generen mayor valor a nuestros clientes y consumidores. Para lograrlo, el objetivo es desarrollar ocho capacidades comerciales centrales: segmentación de mercado; gestión del crecimiento en ingresos; planeación de la demanda; ejecución comercial; ruta al mercado; servicio al cliente y acercamiento; analítica comercial y gestión de datos, y tecnología digital. Uno de los aspectos más destacados de estas transformaciones fue el lanzamiento de herramientas de aprendizaje automatizado y de análisis de perspectivas que ha aumentado considerablemente la precisión de nuestro pronóstico de demanda; así como nuestra herramienta Gestión Dinámica de Iniciativas en México, Brasil, Colombia y Argentina, lo que nos ha permitido identificar, priorizar y comunicar a nuestra fuerza de ventas iniciativas específicas dirigidas a nuestros clientes.



Finance 4 Growth: Una tercera prioridad para fortalecer nuestra estrategia de crecimiento se refiere a reforzar la función de Finanzas para que se convierta en habilitador de capacidades comerciales, de manufactura y de distribución. Esto incluye la digitalización de procesos y el lanzamiento de estrategias de centros de servicios compartidos para liberar aún más el valor potencial. Estas iniciativas servirán para fortalecer a nuestra organización, eliminar redundancias, optimizar nuestra base de costos y liberar recursos para apoyar el crecimiento futuro de la compañía.

Lanzamos nuestro programa Fuel 4 Growth—una serie de iniciativas para crear una organización más ágil y completamente enfocada en sus consumidores.





Supply 4 Growth: Como parte de la transformación de la compañía, hemos determinado qué funciones debe desempeñar nuestra cadena de suministro para impulsar, optimizar y homologar nuestros modelos, sistemas y procesos operativos. Identificamos aquellas operaciones que tienen las mejores prácticas y descentralizamos nuestros centros de excelencia de distribución y manufactura para las operaciones de Brasil y México, respectivamente. Consistente con nuestra visión, lanzamos nuestra iniciativa de Reinversión de la Cadena de Suministro para compartir, adoptar y diseñar mejores prácticas de manera colaborativa y sistemática. Esto contribuye a que podamos enriquecer nuestra reserva de talento y capturar nuevas oportunidades de productividad a lo largo de la cadena de suministro de la compañía y de los 9 territorios en los que operamos.

Digital y sostenible

Una parte esencial del programa Fuel 4 Growth es el enfoque estratégico permanente en nuestras capacidades digitales y compromiso con la sostenibilidad.

Plataforma Digital KOFmercial (KDP): Para fortalecer nuestro desempeño y aumentar nuestra ventaja competitiva, continuamos enfocándonos en desarrollar e implementar capacidades comerciales de vanguardia, como la Plataforma Digital Comercial KOF (KDP). Con herramientas como analítica predictiva avanzada, y habilidades de

distribución digital, KDP contribuye a desarrollar modelos operativos efectivos y gestionar iniciativas dirigidas de forma dinámica. Esto nos permite adaptar nuestro negocio hacia un comercio impulsado por la tecnología en nuestros principales canales de venta y fortalecer nuestra relación con consumidores y clientes. En 2019, alcanzamos 7,600 rutas de preventa en nueve países, entre los que se incluyeron Uruguay y Guatemala por primera vez.



Sostenibilidad

Seguimos fortaleciendo los indicadores clave de desempeño que nos posicionan como líderes en sostenibilidad. En 2019:

- **Mejoramos** el indicador de uso de agua por litro de bebida producida, pasando de 1.58 litros en 2018 a 1.52 litros. También continuamos devolviendo al ambiente 100% del agua que utilizamos para producir nuestras bebidas en Brasil, Centroamérica, Colombia, Argentina y México.
- **Aumentamos** nuestro uso de PET reciclado de 21% en 2018 a 23.7% en 2019.
- **Expandimos** el uso de energía limpia en nuestras instalaciones de manufactura de 50.0% en 2018 a 70.7%.

Estos logros nos han permitido exceder o estar en línea para alcanzar las metas de sostenibilidad 2020 que establecimos en 2015.



Como embotellador líder, estamos comprometidos con Un Mundo Sin Residuos (World Without Waste), una iniciativa global liderada por The Coca-Cola Company, que incluye metas a 2030 enfocadas en recolectar y reciclar el equivalente al 100% de los empaques que vendemos, además de integrar 50% de resina de PET reciclado en nuestras botellas.

Continuamos enfocándonos en desarrollar e implementar capacidades comerciales de vanguardia, como la Plataforma Digital KOFmercial (KDP)



ADN KOF

Finalmente, los valores y la cultura de nuestra organización, que son vitales para nuestro éxito, están alineados con la estrategia y mentalidad de nuestra compañía (como se observa en el círculo exterior del diagrama de nuestra estrategia "One KOF"): Excelencia operativa, Mentalidad de dueños, Primero la gente y Decisores ágiles. Este modelo, al que internamente nos referimos como el ADN KOF, sirve de guía para nuestra gente al brindarles las herramientas y capacidades que requieren para tener éxito. Reconocemos que

nuestra gente es corresponsable en el proceso de creación de nuestra cultura y comparten la responsabilidad de la transformación de nuestra compañía. El ADN KOF nos permite alcanzar nuestra visión estratégica de convertirnos en el líder indiscutible en bebidas, con un crecimiento sostenible y rentable en el largo plazo.

Para mayor información, consulte el Informe Anual 2019 de Coca-Cola FEMSA.

 [Informe Anual Coca-Cola FEMSA 2019](#)



Los valores y la cultura de nuestra organización, están alineados con la estrategia y mentalidad de nuestra compañía: Excelencia operativa, Mentalidad de dueños, Primero la gente y Decisores ágiles.



Coca-Cola FEMSA Sostenibilidad

Gente

Desarrollo Integral

- Ps. 416.8 millones (US\$ 22.1 millones) invertidos en nuestros colaboradores

Gestión del agua

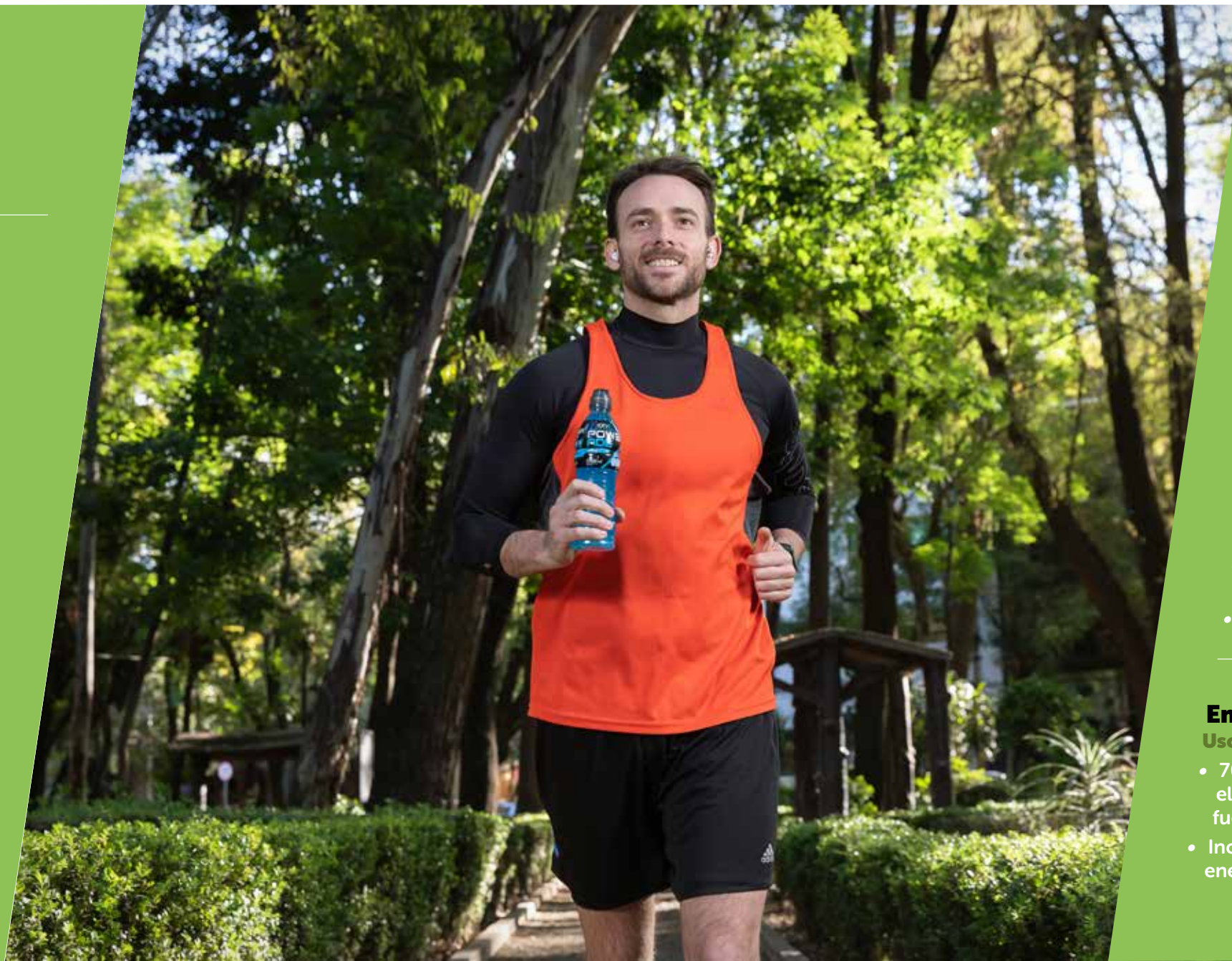
Eficiencia y reabastecimiento

- 1.52 litros de agua por litro de bebida
- Regresamos el 100% del agua que se utiliza para hacer nuestras bebidas en México, Centro América, Colombia y Argentina

Economía Circular

Rediseñar, reducir- reusar, reparar, recuperar y reciclar

- Rediseñar
 - 23.7% de resina reciclada en botellas PET
- Reducir
 - 22 plantas de manufactura en México con certificación cero residuos
 - 95.7% de residuos reciclados en las plantas de manufactura



Cadena de valor

Integración

- Evaluación de sostenibilidad
 - 531 evaluaciones a proveedores
- 266 proveedores participaron en nuestro programa de desarrollo de PYME en los últimos 4 años.

Hábitos saludables

Impulsamos y promovemos

- Desde 2015, 7.2 millones se han beneficiado con nuestros programas de hábitos y nutrición

Comunidad

Construyendo comunidades sostenibles

- 81.6% de nuestras plantas con procesos de gestión comunitaria MARRCO
- Más de 6,600 acciones con la comunidad

Energía

Uso eficiente y uso de energía renovable

- 70.7% de nuestras necesidades de energía eléctrica para manufactura provienen de fuentes renovables
- Incrementamos nuestra eficiencia energética en un 46% de 2010 a 2019

Además de nuestros segmentos clave, FEMSA opera varios negocios estratégicos que amplifican nuestras ventajas competitivas. Proporciona logística, transporte, sistemas de refrigeración y servicios de alimentos a los segmentos clave de FEMSA y otras compañías. Estos negocios incluyen Solistica y ALPunto.



FEMSA NEGOCIOS ESTRATÉGICOS

Más de 6,000
vehículos propios

Más de 160,000
puntos de entrega
por semana

Más de
800,000 m²
de capacidad de
almacenaje

Más de 4,000
clientes en
siete países

* Datos de Solistica

Solistica, la mayor de las compañías que integran FEMSA Negocios Estratégicos en términos de ingresos, es un integrador de soluciones logísticas (3PL) que da servicio a más de 4,000 clientes en siete países. Desde su fundación en 1998, Solistica ha crecido y evolucionado hasta contar hoy con más de 23,000 colaboradores que ofrecen soluciones personalizadas e integrales de transporte, almacenaje y otros servicios de valor agregado.

El portafolio actual de clientes de Solistica está compuesto primordialmente por empresas de Fortune 500 que abarcan las siguientes industrias: farmacéutica, automotriz, tecnología y bienes de consumo, entre otras. Además, aproximadamente 30% del negocio está conformado por una amplia gama de servicios de logística y mantenimiento vehicular que ofrecemos a otras unidades de negocio de FEMSA. Ello incluye la gestión de distribución primaria para Coca-Cola FEMSA y Heineken (es decir, llevar las bebidas desde las plantas embotelladoras y plantas de cerveza hasta los centros de distribución), y de distribución secundaria para la División Proximidad de FEMSA Comercio (es decir, la entrega de productos desde los centros de distribución de OXXO a las tiendas OXXO). En Solistica estamos orgullosos de poder aprovechar nuestra experiencia de clase mundial en logística y optimización para agregar valor a la cadena de suministro de FEMSA.

Nuestra visión consiste en continuar fortaleciendo nuestro enfoque regional para convertirnos en el proveedor de servicios logísticos líder en Latinoamérica.



Solistica es un integrador de soluciones logísticas (3PL) que da servicio a más de 4,000 clientes en siete países.



Compromiso con la seguridad

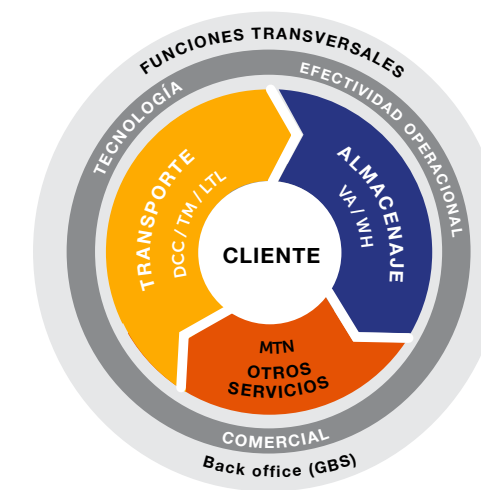
En Solistica estamos comprometidos con garantizar la seguridad de nuestros colaboradores y de todas las personas que tienen una relación con las cadenas de suministro que apoyamos. Al fomentar una cultura de seguridad a todo lo ancho de la organización, buscamos eliminar condiciones de trabajo peligrosas, accidentes y lesiones. Además de tomar medidas como garantizar que los vehículos estén equipados con tecnología avanzada para evitar colisiones, también implementamos un conjunto de mejores prácticas en la gestión. Ello incluye impartir periódicamente pláticas a los colaboradores en las que se abordan temas de seguridad. Además, se realizan recorridos de seguridad para inspeccionar los sitios de operación. Para mejorar continuamente el desempeño y dar seguimiento a la seguridad, también proveemos capacitación continua a los colaboradores y realizamos auditorías regularmente.



Consolidación de nuestras capacidades

En 2019, dimos pasos orientados a mejorar nuestra propuesta de valor a nuestros clientes.

- Dado que reconocemos la importancia de colocar a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos, hemos desarrollado un Modelo de Negocio basado en nuestras tres áreas de servicios (Transporte, Almacenaje y Otros Servicios) que nos permite homologar nuestra oferta en todas las regiones. Apoyados por tres funciones transversales—tecnología, eficiencia operacional y gestión comercial—el modelo garantiza una operación integrada y homologada en todas nuestras regiones. También contribuye a que podamos garantizar la eficiencia de recursos a través de nuestros Servicios de Negocios Globales (GBS) y nuestros socios de negocio.



El Modelo Comercial de Solistica garantiza la cooperación y alineación entre los distintos departamentos para realizar la labor de ventas de forma unificada y como un solo equipo.

En 2019 nos enfocamos en la excelencia operativa y creamos un nuevo rol que ve por la seguridad, calidad, gestión del desempeño y mejora continua.



- Como parte de nuestro modelo comercial global—que busca unificar la gestión comercial de la compañía, trabajando como un solo equipo con enfoque en el cliente—implementamos nuestro sistema de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM, en inglés) para fortalecer el trabajo en equipo y gestionar mejor las oportunidades en ventas. También hemos desplegado una metodología comercial conocida como “COMMET” que se enfoca en acelerar el ciclo de ventas para aprovechar más oportunidades de calidad.
- Integramos nuevas herramientas tecnológicas que habilitan la operación del Modelo Comercial Global y fortalecen nuestras ventajas competitivas.
- Nos enfocamos en la excelencia operacional y creamos un nuevo rol encargado de supervisar cuatro áreas operativas clave: seguridad, calidad, gestión del desempeño y mejora continua. Con esto buscamos crear una ventaja competitiva diferenciadora para Solistica.
- Completamos la adquisición de AGV, empresa líder en servicios de almacenamiento, distribución y servicios de valor agregado en Brasil, con lo cual aumentamos nuestra capacidad de almacenaje en más de 300,000 metros cuadrados en 15 estados brasileños. Combinada con nuestra plataforma existente de logística para carga fraccionada,

la adquisición de AGV posiciona a Solistica como el primer proveedor de soluciones 3PL plenamente integrado en el mercado brasileño. En términos regionales, la transacción representa un elemento fundamental de nuestra estrategia general que consiste en ser un jugador competitivo en la industria con servicios de distribución y almacenaje. AGV servirá para generar nuevas sinergias, complementar la plataforma existente y mejorar considerablemente la propuesta de valor de Solistica para los clientes en Brasil y el resto de la región.

Movilidad Sostenible

Como empresa de logística, estamos particularmente conscientes del impacto ambiental de nuestras operaciones, incluyendo las emisiones de gases efecto invernadero (GEI) provenientes del uso de combustibles en nuestros vehículos. A través de nuestro programa de Movilidad Sostenible, buscamos reducir nuestra dependencia de combustibles fósiles empleando combustibles alternos y optimizando nuestras rutas de transporte.

También optimizamos las rutas logísticas con un sistema de gestión del transporte que integra la planeación y automatiza los procesos de negocio en una sola aplicación móvil. La capacidad de monitorear en tiempo real, elaborar mapas y planear las capacidades, nos permite identificar ineficiencias y oportunidades para ahorrar tiempo, costos y recursos y así evitar las emisiones de GEI.

Transporte Limpio

En 2019, por noveno año consecutivo, Solistica obtuvo el reconocimiento de Transporte Limpio que otorgan la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) de México en reconocimiento a los logros alcanzados por la industria para disminuir el consumo de combustibles y las emisiones GEI.

Solistica fue reconocida en el periodo 2017-2018 por sus prácticas eficientes en distribución por parte de tres clientes afiliados a FEMSA: Coca-Cola FEMSA, Heineken México y OXXO. A través de la aplicación del programa de Movilidad Sostenible, se evitó la emisión de 281,975 toneladas de CO₂ y el consumo de 103,659,386 litros de combustible.





Solistica Sostenibilidad

Gente

Desarrollo integral

- 517,470 horas de capacitación
- Más de 20,000 colaboradores

Servicios Sostenibles

Soluciones logísticas integrales

- Cumplimiento legal
 - Cero multas ambientales
- Sistema integral de seguridad
 - 70,994 horas de capacitación en Seguridad y salud en el trabajo
- Certificaciones:
 - ISO 9001-2015 *
 - ISO 39001-2001 **
 - ISO 14001-2015 ***
 - Sello oro buenas prácticas y compromiso con la seguridad vial de la niñez ****

* Alcance para algunas de las operaciones en Brasil, Colombia y México.

** Alcance para algunas de las operaciones en México.

*** Alcance para algunas operaciones en Colombia y Brasil.

**** Alcance para algunas operaciones en Colombia.



Economía Circular

Rediseñar, reducir- reusar, reparar, recuperar y reciclar

- Reducir
 - Reducción en 9% de los residuos generados
- Reciclaje
 - Se recicla 44% de los residuos generados

Acciones sostenibles

Contribuciones para resolver problemas ambientales globales

- Optimización de rutas
 - 281,975 toneladas de CO₂ evitadas
- Impactos ambientales de transporte
 - 9 años consecutivos con la certificación de transporte limpio
- Gestión del agua
 - 1,874,993 litros de agua de lluvia captada y reutilizada para el lavado de camiones.

En el estado de Querétaro, FEMSA Negocios Estratégicos constituye el segundo mayor empleador en la región.



Otros negocios

FEMSA Negocios Estratégicos también incluye operaciones relacionadas con las industrias de alimentos, refrigeración y plásticos que están alineadas a la misión corporativa: generar valor económico y social. En el estado de Querétaro, estas compañías constituyen el segundo mayor empleador en la región. Cada empresa da servicio a una base de clientes distinta y también apoya a otras unidades de negocio de FEMSA.

AlPunto

Es un grupo de empresas enfocado en proveer soluciones de equipo, manejo de materiales y otros servicios integrales en el punto de venta. Alineada con la misión de FEMSA, AlPunto busca generar valor social y económico en las comunidades en las que participa al proveer productos y servicios innovadores que garantizan el mayor retorno sobre los activos de los clientes. Dentro de las compañías que conforman AlPunto se incluyen:

Imbera

Como el mayor fabricante de refrigeración comercial en el mundo, con instalaciones en México, Colombia y Brasil, Imbera fabrica equipos para las industrias refresquera, cervecera y de servicios de alimentos, incluyendo enfriadores, procesadores de alimentos, productos de almacenaje y básculas. A finales de 2019, Imbera tenía una capacidad anual de aproximadamente un millón de unidades, de las cuales, el 30% se entregaron a Coca-Cola FEMSA y el resto se vendió en el mercado abierto a clientes en 56 países. Dado que la innovación y la satisfacción del cliente son prioridad para Imbera, estamos comprometidos a desarrollar productos eficientes que contribuyen a solucionar las problemáticas globales. Por ejemplo, en los últimos 10 años, los enfriadores de IMBERA han logrado reducir su requerimiento de consumo de energía en un 85%. En la actualidad los enfriadores utilizan el gas refrigerante R290 que es de bajo impacto ambiental.

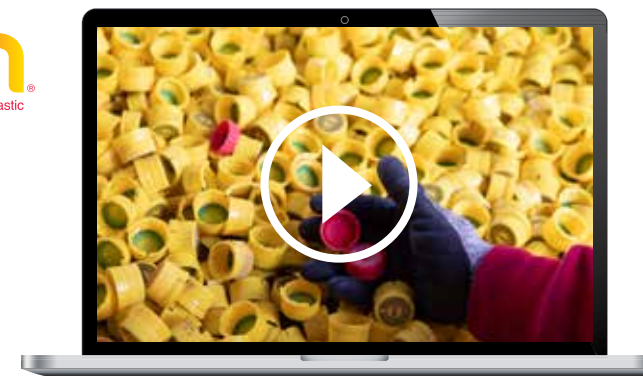


PTM opera una línea de reciclado capaz de procesar 2,000 kilogramos de material por hora. **Conozca más en este video.**



PTM

En sus instalaciones de diseño y manufactura de vanguardia, PTM diseña, fabrica y recicla productos de plástico que apoyan estrategias operativas y de comercialización en la producción de alimentos y bebidas, manejo de materiales y la industria automotriz. Además de ofrecer sus servicios a diversos clientes externos en Latinoamérica, PTM también colabora con los negocios principales de FEMSA.





Torrey

A través de una extensa red de distribuidores especializados, Torrey ofrece equipos de procesamiento, conservación y pesaje de alimentos de alta calidad para carnicerías, pequeños minoristas, supermercados, tiendas de conveniencia, hoteles y restaurantes en más de 50 países en todo el mundo.

Cooking Depot

Durante más de 50 años, Cooking Depot ha surtido el equipo de cocina y accesorios que requieren los puntos de venta y centros de consumo en el mercado, ofreciendo innovación continua en el servicio y poniendo a la disposición de sus clientes cientos de productos de gran utilidad.



Acelerando la transición hacia la Economía Circular

La Economía Circular promueve el uso responsable y cíclico de los recursos. Está diseñada para impulsar la reducción y recirculación de los insumos, y representa una oportunidad para reinventar la forma en la que el negocio encuentra, utiliza y dispone los materiales que requiere para ofrecer sus productos y servicios.

En FEMSA, estamos desarrollando oportunidades innovadoras en nuestro modelo de negocio enfocadas en la Economía Circular. En FEMSA Negocios Estratégicos, estamos rediseñando nuestros productos; recuperando los residuos, incrementando el reciclaje y reduciendo los materiales que se emplean para los empaques. Algunos resultados:

- **AlPunto** cuenta con el compromiso de apoyar la eliminación responsable de sus equipos. En 2019, inauguró una planta de reciclaje para recolectar refrigeradores al final de su vida útil y reutilizar o reciclar hasta el 90% de sus piezas interiores. Una vez recolectados, los refrigeradores se desmontan completamente y todos los metales, plásticos, componentes eléctricos y combustible se separan. Posteriormente, se emplea un programa completo de seguimiento, trazabilidad y verificación para garantizar que todos los componentes del producto se reutilicen o reciclen realmente y así evitar enviarlos al relleno sanitario.
- **PTM** juega un rol fundamental en encontrar soluciones al reto global que representan los residuos. La empresa recupera más de 30,000 toneladas de plástico anualmente (lo que equivale al 66% del plástico que se emplea en las operaciones de PTM al año), incluyendo las tapas de botellas que recolecta Coca-Cola FEMSA que de otra manera serían considerados residuos. En 2019, 80% de los productos manufacturados de PTM—incluyendo tarimas, hieleras, muebles y cajas de plástico, entre otros— se fabricaron con materiales reciclados.

**En 2019,
se inauguró una
planta de reciclaje
para recolectar
refrigeradores al
final de su vida útil y
reutilizar o reciclar
hasta el 90% de sus
piezas interiores.**

Fundación FEMSA fue creada en 2008 con la premisa de que una compañía sostenible solo puede existir en comunidades sostenibles.

FUNDACIÓN FEMSA

2,462*
comunidades
beneficiadas a través
de proyectos sociales

**Más de
US\$ 45.8 millones***
invertidos y **US\$ 208.1
millones canalizados**

**Más de 62
millones de
personas***
impactadas
positivamente directa
e indirectamente

250 socios*
en 12 países

**12.3 millones de
visitantes**
a la Colección FEMSA
desde 2000

* Datos desde 2008 hasta 2019

Fundación FEMSA

En FEMSA reconocemos y asumimos la oportunidad de adoptar una postura de liderazgo en temas que nos permiten emplear nuestra plataforma para contribuir de forma positiva a la sociedad. Tenemos una larga trayectoria trabajando para crear lazos de confianza con nuestros grupos de interés a través de nuestras operaciones, políticas e inversiones en la comunidad. En este sentido, Fundación FEMSA es un vehículo importante a través del cual generamos valor económico, social y ambiental.

La agenda estratégica de Fundación FEMSA se basa en tres pilares: Desarrollo Sostenible, Primera Infancia y el Programa Cultural. Para cada uno de estos pilares generamos y facilitamos modelos exitosos para la implementación de proyectos, el intercambio de conocimientos y la oportunidad de compartir mejores prácticas por parte de expertos.



En FEMSA reconocemos y asumimos la oportunidad de adoptar una postura de liderazgo en temas que nos permiten emplear nuestra plataforma para contribuir de forma positiva a la sociedad.



Alianzas para el crecimiento verde

En septiembre de 2019, durante la Cumbre de Acción Climática de la ONU, la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua recibió el premio Alianza de Vanguardia en la categoría de Agua Limpia y Saneamiento, por su ejemplar alineación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible #6. El premio fue otorgado por Partnering for Green Growth and the Global Goals 2030 (P4G), una red global compuesta de líderes e innovadores del gobierno, el sector privado y organizaciones internacionales que buscan impulsar el crecimiento verde y acciones ambientales con un impacto significativo.

➔ **Conozca más aquí**



Desarrollo Sostenible

A lo largo de los últimos 11 años, Fundación FEMSA ha apoyado la creación de valor ambiental con inversiones en proyectos que garantizan la gestión sostenible del agua en las comunidades en las que operamos. En 2019, continuamos promoviendo acciones conjuntas a través de alianzas estratégicas con el objetivo de tener un mayor impacto. Por ejemplo:

- **Fondos de Agua:** La Fundación FEMSA forma parte de la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, que opera desde 2011 como un acuerdo que busca contribuir a la seguridad hídrica en América Latina y el Caribe a través de la creación y expansión de Fondos de Agua—es decir, organizaciones que promueven la gestión sostenible de las cuencas a través de la relación con actores clave, la toma de decisiones informadas y un gobierno corporativo responsable. A la fecha se han lanzado 25 Fondos de Agua en ocho países latinoamericanos, y hay 15 más en desarrollo. Esta Alianza también cuenta con una metodología y está probando un nuevo sistema para el desarrollo y aceleración de Fondos de Agua en toda la región.

En 2019, la Alianza comenzó a identificar formas estratégicas de colaboración para multiplicar su impacto en tres niveles: local, nacional y regional. En Colombia, por ejemplo, una coalición recientemente formada—que incluye los nueve Fondos de Agua de ese país y socios provenientes del sector privado y académicos—están trabajando directamente con el gobierno federal para apoyar al plan nacional de seguridad hídrica. Los planes de acción regionales incluyen acciones realizadas en conjunto por todos los Fondos de Agua. Éstas y otras iniciativas importantes se abordaron durante la cuarta Cumbre de Fondos de Agua que se llevó a cabo en julio de 2019, en la Ciudad de México en la que participaron más de 300 actores claves en temas de agua para promover el intercambio de conocimiento y multiplicar el impacto de los esfuerzos colectivos. ➔ **Conozca más aquí**

- **Lazos de Agua:** Lanzado originalmente en 2013 para mejorar el saneamiento y el acceso al agua segura en toda América Latina, Lazos de Agua está actualmente inmerso en su segunda fase, enfocada en promover un cambio de comportamiento a través de arte social. En 2019, el programa benefició a personas que viven en cinco países latinoamericanos a través de un trabajo cercano con nuestros socios estratégicos—incluidos el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), The Coca-Cola Foundation y One Drop—para continuar mejorando nuestro acercamiento con la comunidad y garantizar una comprensión de los temas e inquietudes apremiantes en la localidad.
- **Premio BID-FEMSA:** Bajo la premisa de que los retos más grandes son los que producen las soluciones más innovadoras, el Premio BID-FEMSA reconoce a emprendedores y startups que se han enfocado en atender profundos problemas sociales relacionados con agua, saneamiento y residuos sólidos. En su 10º aniversario en 2019, los ganadores presentaron soluciones con distintos enfoques, por ejemplo, filtrar agua a través de un aditamento que se instala en el grifo de la cocina; capturar y reutilizar el agua fría que normalmente se desperdicia mientras el usuario espera que se caliente el agua para bañarse; y capturar agua de la humedad del aire y utilizarla para cocinar y beber. ➔ **Conozca más aquí**



A lo largo de los años, el portafolio ambiental de la Fundación FEMSA ha pasado de enfocarse en la conservación y acceso al agua, a abordar la seguridad hídrica y la innovación. Recientemente, comenzamos a explorar la forma en que podemos evolucionar nuestra plataforma aún más para enfocarnos no sólo en asuntos relacionados con el agua, sino de manera más amplia en temas de desarrollo sostenible. Durante 2020, examinaremos cuáles son las formas más efectivas para aplicar los exitosos modelos de acción e intercambio de información de Fundación FEMSA en otros ámbitos, incluidos los residuos de alimentos y plástico, así como la interacción entre el agua, la energía y los alimentos.



En febrero de 2019, Fundación FEMSA—junto con más de 300 asistentes del sector privado y académico—participaron en un foro abierto con expertos en la gestión de recursos naturales y el desarrollo sostenible en el Tecnológico de Monterrey. Las sesiones se enfocaron en identificar las estrategias que se requerirán para atender los retos de la relación entre el agua, la energía y los alimentos en el Siglo XXI.

➔ **Conozca más aquí**



Durante la cuarta Cumbre de Fondos de Agua que se llevó a cabo en julio de 2019 participaron más de 300 actores claves en temas de agua para promover el intercambio de conocimiento y multiplicar el impacto de los esfuerzos colectivos.



En Fundación FEMSA creemos firmemente que, si los niños logran desarrollar su potencial plenamente, podemos transformar a las comunidades.

Desarrollo en la primera infancia

En Fundación FEMSA creemos firmemente que, si los niños logran desarrollar su potencial plenamente, podemos transformar a las comunidades. Nuestra estrategia para fortalecer el desarrollo en la primera infancia se centra en tres áreas clave:

- **Construcción de comunidades resilientes:** Para mejorar las oportunidades que un niño tiene de ser un miembro productivo de la sociedad, seguro y económicamente estable, participamos en proyectos en toda América Latina para tratar de mejorar las habilidades cognitivas, lingüísticas, motoras y socioemocionales de niños que habitan en comunidades vulnerables. Por ejemplo, ¡Listos a Jugar! es una iniciativa multiplataformas—creada por Sesame Workshop con el apoyo de Fundación FEMSA—con la que promovemos entre niños en edad preescolar el desarrollo de hábitos de vida saludables relacionados con la alimentación, el juego y el cuidado personal. Este programa emplea la tecnología para llevar contenido útil a quienes están a cargo de los niños y educadores a través de situaciones y canciones en las que participan los personajes de Sésamo, así como mediante un micrositio y una aplicación para teléfonos móviles y tabletas. En 2019 desarrollamos una estrategia de acercamiento con la comunidad para extender al hogar el aprendizaje a través de actividades de acompañamiento

que refuerzan lo que los niños aprenden en la escuela. En 2019 llegamos a más de 360 educadores y casi 4,440 niños en 25 guarderías en México. En Brasil trabajamos con casi 130 educadores y más de 3,400 niños en 14 guarderías. Con la difusión de la guía del facilitador beneficiamos a más de 10,700 niños en Colombia, más de 670 en Guatemala y más de 230 en Panamá.

- **Ayudando a los empleadores a ayudar a los padres que trabajan:** En colaboración con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en 2019 apoyamos un proyecto de investigación único en su clase en América Latina cuyo objetivo es comprender mejor el estado de políticas amigables con la familia que estaban a disposición de los empleados en empresas latinoamericanas, como permiso parental, apoyo para guarderías y acceso a información educativa. Nuestros hallazgos indican que las compañías que invierten en su capital humano al ofrecer prestaciones parentales, no sólo garantizan mayores tasas de satisfacción y retención de sus empleados, sino que también hacen una contribución importante a la sociedad al ayudar a los padres a criar niños que serán exitosos cuando formen parte de la fuerza laboral del siglo veintiuno. Organizamos un evento en octubre de 2019 para abordar estos temas a mayor profundidad con representantes de más de 40 compañías. [➔ Conozca más aquí](#)



Apoyo al progreso en la medicina

Fundación FEMSA ha invertido más de Ps. 145.2 millones (US\$ 7.7 millones) desde 2008 para impulsar, a través del Centro de Biotecnología FEMSA del Tecnológico de Monterrey, investigación para la detección temprana y prevención de enfermedades. En 2019, el Centro desarrolló un revolucionario tratamiento para heridas epiteliales severas, incluidas úlceras diabéticas, heridas vasculares y quirúrgicas y quemaduras. La crema medicada ha servido para curar la piel y prevenir amputaciones que de otra forma hubieran sido inevitables. En colaboración con Farmacias YZA de FEMSA Comercio y el gobierno estatal, Oaxaca se convirtió en el primer estado en México en recibir esta tecnología a través de un donativo inicial de 620 dosis. Es para nosotros motivo de gran orgullo poder fortalecer el vínculo entre instituciones de investigación, el sector privado y los gobiernos buscando generar resultados positivos en la salud pública. [➔ Conozca más aquí](#)



Programa Cultural

Parte importante de cómo FEMSA genera valor social depende del desarrollo de proyectos que involucran a las comunidades a través de encuentros con las artes. Durante más de 40 años, la Colección FEMSA ha expuesto sus más de 1,200 obras de arte latinoamericano moderno y contemporáneo a través de una serie de exposiciones y un programa de préstamos. En 2019 la Colección FEMSA organizó doce exposiciones, que se llevaron a cabo en diversas ciudades de México, y atrajo a más de 100,000 visitantes al museo para desarrollar varias actividades, incluyendo 21 talleres y diálogos relacionados con la programación de exposiciones. También mantuvo un amplio programa de préstamos de arte, mediante el cual en 2019 prestó obras de la colección a instituciones internacionales como las galerías Di Donna en la ciudad de Nueva York y el Museo de Arte Contemporáneo en North Miami, Florida.

- **Ampliando el conocimiento en las políticas públicas:**

En 2019 continuamos nuestra participación—junto con más de 440 organizaciones en México—en el Pacto para la Primera Infancia, una iniciativa que exhorta al gobierno a que ponga en práctica políticas en apoyo al desarrollo infantil temprano. Como parte de este esfuerzo, por segundo año consecutivo, reunimos a más de 50 servidores públicos y tomadores de decisión en el seminario titulado “Políticas por el futuro: Bienestar desde la primera infancia”, con el objetivo de crear mayor conciencia sobre la importancia de apoyar a niños de esta edad como pilar que son para el éxito de las familias en México. En colaboración con la Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey, Fundación LEGO, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Center on the Developing Child de la Universidad de Harvard, la reunión realizada en septiembre de 2019 impulsó la creación de una comunidad de líderes que estarán mejor preparados para fortalecer programas y políticas públicas en favor de un mejor futuro para todos. ➔ **Conozca más aquí**



En octubre de 2019 inauguramos una exposición en el Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey (MARCO), en la que se presentaron 67 obras pertenecientes a la Colección FEMSA realizadas por 58 artistas. La exposición resaltó la evolución, pluralidad y riqueza de la Colección FEMSA a través de manifestaciones de arte latinoamericano de los siglos veinte y veintiuno. ➔ **Conozca más aquí**



Durante más de 40 años, la Colección FEMSA ha expuesto sus más de 1,200 obras de arte latinoamericano moderno y contemporáneo a través de una serie de exposiciones y un programa de préstamos.

Durante más de 25 años, el Programa Cultural FEMSA ha presentado la Bienal FEMSA.



Durante más de 25 años, el Programa Cultural FEMSA ha presentado la Bienal FEMSA, una plataforma única en su tipo de eventos colaborativos y exposiciones que reconocen, fortalecen, estimulan y difunden la creación artística a todo lo ancho de México. Durante su más reciente exhibición, entre 2017 y 2019 en Zacatecas, la Edición XIII de la Bienal FEMSA pasó de ser un concurso artístico a adoptar un nuevo modelo curatorial que invitó a los artistas locales a colaborar con sus pares nacionales e internacionales para producir obras artísticas relacionadas con un tema específico. Los trabajos permanecieron exhibidos cuatro meses, durante los cuales la ciudad anfitriona celebró el arte con exposiciones, presentaciones, publicaciones, conferencias, talleres y eventos educativos abiertos a la comunidad artística y al público en general. Con miras a nuestra próxima edición, continuamos robusteciendo nuestro modelo para invitar a artistas y estudiantes locales, patrocinando a artistas de otras regiones y ofreciendo seminarios y talleres comunitarios. Durante 2019 organizamos 26 residencias artísticas además de cinco foros de discusión con artistas y miembros del equipo curatorial de Morelia y Pátzcuaro.

Finalmente, entre 2016 y 2019, el Programa Cultural patrocinó la Estancia FEMSA-Casa Luis Barragán, un centro artístico en la Ciudad

XIV bienal FEMSA

MORELIA /
PÁTZCUARO

La Bienal FEMSA continúa cosechando reconocimiento nacional e internacional por su éxito como un vehículo para promover el talento artístico. La edición XIV—que se presentará de febrero 2020 a febrero 2021 en el estado de Michoacán, México—es una evolución de los eventos anteriores que involucrará a diversos artistas de las comunidades locales.

➔ **Conozca más aquí**

de México instalado en la que fuera residencia de Luis Barragán, uno de los arquitectos mexicanos más reconocidos del siglo veinte. Una vez concluido el ciclo artístico programado, la Estancia FEMSA cerró sus actividades en diciembre de 2019. Durante los últimos tres años, miles de personas visitaron este sitio, considerado como Patrimonio de la Humanidad por UNESCO, para entender mejor la historia del arte y de las disciplinas del arte moderno.



GOBIERNO CORPORATIVO

FEMSA busca generar un crecimiento rentable y consistente y, al mismo tiempo, cumplir con las más estrictas normas de gobierno corporativo y principios empresariales éticos. En este sentido, nos adherimos a las más estrictas prácticas en términos de transparencia, rendición de cuentas e información para todos nuestros grupos de interés.

Nuestras prácticas de gobierno corporativo cumplen con la legislación de todos los países en los que operamos. En México y Estados Unidos, por ejemplo, nos adherimos a todas las normas, disposiciones y regulación que nos aplican, incluida la Ley de Mercado de Valores y la Ley Sarbanes-Oxley. Asimismo, seguimos las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial.

Código de Ética

Nuestro **Código de Ética** constituye la base de la conducta empresarial responsable de FEMSA, que se caracteriza por una cultura de respeto, la honestidad y la integridad. El Código establece los principios y normas fundamentales que sirven de guía a nuestro comportamiento ético en cuanto se refiere a nuestros accionistas, consumidores, proveedores, autoridades, organizaciones de la sociedad civil, el medio ambiente, la comunidad y todas las personas con las que interactuamos. También explica los mecanismos con los que se cuenta para reportar alguna violación, comportamiento o práctica que no se adhiere a nuestro Código de Ética o a nuestras políticas corporativas. El Código, que fue aprobado por el Consejo de Administración, aplica a directivos y colaboradores en todos los países en los que operamos.

Asimismo, recomendamos a nuestros proveedores de bienes y servicios que se apeguen a los **Principios Guía para Proveedores de FEMSA**, mismos que describen lo que esperamos de nuestros proveedores en cuanto se refiere a la sostenibilidad, incluidos derechos laborales, medio ambiente, comunidad, ética y valores.



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración de FEMSA es responsable de establecer la estrategia corporativa, definir y supervisar la implementación de la visión y valores de la compañía, así como de aprobar las operaciones relacionadas, incluyendo aquellas que no correspondan al curso ordinario de los negocios.

En 2019, el Consejo de Administración estuvo integrado por 20 directores—83% hombres y 17% mujeres—apoyados por un secretario y un secretario suplente que no son miembros del Consejo de Administración. En cumplimiento con lo que establecen nuestros estatutos y la Ley del Mercado de Valores, al menos 25% de nuestros consejeros son independientes.

CONSEJEROS SERIE B

José Antonio Fernández Carbajal ^c
Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de FEMSA
Electo en 1984
Suplente: Federico Reyes García ^c

Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines ^c
Vicepresidente de Desarrollo Corporativo de FEMSA
Electo en 2006

Bárbara Garza Lagüera Gonda
Inversionista privada y presidente del Comité de Adquisiciones de la Colección FEMSA
Electa en 1998
Suplente: Mariana Garza Lagüera Gonda

Eva María Garza Lagüera Gonda
Inversionista privada
Electa en 1999
Suplente: Othón Páez Garza

José Fernando Calderón Rojas
Director General y Presidente del Consejo de Administración de Franca Servicios, S.A. de C.V., Servicios Administrativos de Monterrey, S.A. de C.V., Regio Franca, S.A. de C.V. y Franca Industrias, S.A. de C.V.
Electo en 1984
Suplente: Francisco José Calderón Rojas

Alfonso Garza Garza
Director de Negocios Estratégicos FEMSA
Electo en 2001
Suplente: Juan Carlos Garza Garza

Maximino José Michel González
Director General de 3H Capital Servicios Corporativos, S.A. de C.V.
Electo en 1996
Suplente: Bertha Paula Michel González

Francisco Javier Fernández Carbajal ^c
Director General de Servicios Administrativos Contry, S.A. de C.V.
Electo en 2004

Alberto Baillères González
Presidente de los Consejos de Administración de Industria Peñoles, S.A.B. de C.V., Grupo Nacional Provincial, S.A.B., Fresnillo Plc, Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. de C.V., Grupo Profuturo, S.A.B. de C.V. y subsidiarias, Controladora Petrobal, S.A. de C.V., Energía BAL, S.A. de C.V., Energía Eléctrica BAL, S.A. de C.V. y Tane, S.A. de C.V.
Electo en 1989
Suplente: Alejandro Baillères Gual

Ricardo Guajardo Touché ^{B, C, I}
Presidente del Consejo de Administración de Solfi, S.A. de C.V.
Electo en 1988

Alfonso González Migoya ^{A, I}
Presidente del Consejo de Administración de Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. y socio director de Acumen Empresarial, S.A. de C.V.
Electo en 2006

Paulina Garza Lagüera Gonda
Inversionista privada
Electa en 2009

Ricardo Ernesto Saldivar Escajadillo ^{B, C, I}
Inversionista privado
Electo en 2006

Alfonso de Angoitia Noriega ^I
Co-Presidente Ejecutivo de Grupo Televisa, S.A.B.
Electo en 2015

Miguel Eduardo Padilla Silva
Director General de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.
Electo en 2014

CONSEJEROS SERIE D

Armando Garza Sada ^I
Presidente de los Consejos de Administración de Alfa, S.A.B. de C.V., Alpek, S.A.B. de C.V. y Nematik, S.A.B. de C.V.
Electo en 2003
Suplente: Enrique F. Senior Hernández ^{C, I}

Moisés Naím ^{B, I}
Miembro distinguido de la Fundación Carnegie para la Paz Internacional; productor y conductor de Efecto Naím; autor y periodista
Electo en 2011
Suplente: Francisco Zambrano Rodríguez A, I

Michael Larson ^{I, C}
Director de Inversiones de William H. Gates III
Electo en 2010

Robert Edwin Denham ^{B, C, I}
Socio de Munger, Tolles & Olson, LLP
Electo en 2001

Víctor Alberto Tiburcio Celorio ^{I, A}
Consultor independiente
Electo en 2018

Puestos dentro del Consejo de Administración de personas que no son miembros

Carlos Eduardo Aldrete Ancira
Secretario del Consejo de Administración

Alejandro Gil Ortiz
Secretario Suplente del Consejo de Administración

Comité de Auditoría ^A
Comité de Prácticas Societarias ^B
Comité de Estrategia y Finanzas ^C
Consejero Independiente ^I

Comités del Consejo

Los integrantes de los siguientes comités apoyan al Consejo de Administración con el análisis de temas estratégicos que son fundamentales para el éxito de la compañía. Dan recomendaciones relacionadas con los asuntos que se mencionan abajo, entre los que se incluyen asuntos económicos, sociales y ambientales.

Comité de Auditoría*

Responsabilidades:

- Recibir, conservar y resolver la precisión e integridad de los estados financieros trimestrales y anuales conforme a lo que establecen los requisitos contables, de control interno y de auditoría, incluyendo la presentación de reportes confidenciales y anónimos realizados por colaboradores cuestionando las prácticas contables o auditorías;
- Revisar el nombramiento, compensación, retención y vigilancia del auditor externo, quien le reporta directamente a este comité, e
- Identificar y darle seguimiento a contingencias y procedimientos legales.

Comité de Prácticas Societarias*

Responsabilidades:

- Prevenir o reducir el riesgo de realizar transacciones que pudieran dañar el valor de la compañía o beneficiar a un grupo de accionistas en particular;
- Aprobar las políticas relacionadas con el uso de los activos de la compañía o transacciones con partes relacionadas; aprobar el esquema de compensaciones del director general y de los principales ejecutivos, y
- Apoyar al Consejo de Administración en la preparación de informes sobre las prácticas contables.

Comité de Estrategia y Finanzas

Responsabilidades:

- Evaluar las políticas de inversión y financiamiento de la compañía;
- Analizar los factores de riesgo a los que pudiera estar expuesta la compañía, así como evaluar sus políticas administrativas;
- Hacer recomendaciones sobre la política de dividendos;
- Analizar a nuestras unidades de negocio y las opciones estratégicas que pudieran fomentar el crecimiento, y
- Hacer recomendaciones al Consejo de Administración sobre los planes anuales de operación y proyectos estratégicos de nuestras unidades de negocio.

* Todos los integrantes de los comités son consejeros independientes, en cumplimiento con lo que establecen la Ley del Mercado de Valores, así como las leyes bursátiles de Estados Unidos y las normas del NYSE que nos aplican.

EQUIPO DIRECTIVO

Nuestro equipo directivo impulsa el crecimiento de la compañía con base en la creación de valor económico, social y ambiental para nuestros grupos de interés. Todos nuestros directivos tienen amplia experiencia profesional en industrias relacionadas con nuestros negocios.

José Antonio Fernández Carbajal
Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de FEMSA

El señor Fernández comenzó su carrera en FEMSA en 1988, donde ocupó diversos puestos incluyendo Director General de OXXO. Fue nombrado Director General de FEMSA en 1995 y Presidente del Consejo en 2001, ocupando ambos cargos hasta enero de 2014. También es Presidente del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA. En 2010, fue nombrado Vicepresidente del Consejo de Administración de Heineken Holding NV y Presidente del Comité Las Américas de Heineken. Desde 2012, el señor Fernández ha fungido como Presidente del Consejo de Administración del Tecnológico de Monterrey, institución en la cual ha ocupado el puesto de Vicepresidente desde 1997. En 2017 fue electo miembro de tiempo completo de la Corporación del Massachusetts Institute of Technology (MIT), en donde participa en los comités del Decano de Vida Estudiantil y del Decano de Educación de Estudiantes de Grado. Actualmente también es miembro del Consejo de Administración de Industrias Peñoles. Cursó la licenciatura en Ingeniería Industrial y de Sistemas en el ITESM, donde también obtuvo una Maestría en Administración en 1978 y ha fungido como profesor desde hace más de 20 años.

Miguel Eduardo Padilla Silva
Director General de FEMSA

El señor Padilla ingresó a FEMSA en 1997. En enero de 2018, fue nombrado para el cargo que ocupa actualmente. Previamente se desempeñó como Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA, Director General de FEMSA Comercio, Director General de FEMSA Negocios Estratégicos y Director de Planeación y Control de FEMSA. Cursó la carrera de Ingeniero Mecánico en el ITESM y obtuvo una Maestría en Administración por la Universidad de Cornell. Además, cursó el programa de estudios ejecutivos en el IPADE.

Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines
Director de Desarrollo Corporativo de FEMSA

El señor Astaburuaga ingresó a FEMSA en 1982. Entre otros cargos en la compañía, ha ocupado el de Co-Director General de FEMSA Cerveza, Director de Ventas para la Región Norte de México, Director de Finanzas de FEMSA Cerveza y Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA. Ocupa su cargo actual desde abril de 2015. Cursó la carrera de Contador Público en el ITESM.

Alfonso Garza Garza
Director de Negocios Estratégicos de FEMSA

El señor Garza ingresó a FEMSA en 1985, donde ha ocupado diversos cargos incluyendo el de Director General de FEMSA Empaques. Ocupa su cargo actual desde 2009. Es Presidente del Fondo de Agua Metropolitano de Monterrey y Vicepresidente de la Comisión Ejecutiva de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). Es consejero de FEMSA, ITESM y Grupo Nutec, S.A. de C.V. También es consejero suplente del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA. Cursó la carrera de Ingeniero Industrial en el ITESM y realizó cursos de posgrado en el IPADE.

Roberto Campa Cifrián
Director de Asuntos Corporativos de FEMSA

El señor Campa ingresó a FEMSA en 2019, tras una larga trayectoria en los sectores público, privado y social. Ha colaborado con el gobierno federal de México como Secretario del Trabajo y Previsión Social, Subsecretario de Gobierno y Titular de la Procuraduría Federal del Consumidor. Además, fue diputado en la Asamblea Legislativa de la Ciudad de México y diputado federal. Cursó la licenciatura en Derecho en la Universidad Anáhuac, en donde es profesor de la asignatura de Teoría Macroeconómica y Presidente de la Federación de Sociedades de Alumnos.

José González Ornelas
Director de Administración y Control Corporativo de FEMSA

El señor González ingresó a FEMSA en 1973 y ocupa su cargo actual desde 2001. Anteriormente fungió como Director de Finanzas de FEMSA Cerveza, Director de Planeación y Desarrollo Corporativo de FEMSA y Director General de FEMSA Logística. Es Secretario de los Comités de Auditoría de los Consejos de Administración de FEMSA y de Coca-Cola FEMSA y consejero de Productora de Papel, S.A. Cursó la carrera de Contador Público en la Universidad Autónoma de Nuevo León y realizó estudios de posgrado en Administración de Empresas en el IPADE.

John Anthony Santa Maria Otazua
Director General de Coca-Cola FEMSA

El señor Santa Maria ocupa su cargo actual desde abril de 2014. Ingresó a Coca-Cola FEMSA en 1995 y desde entonces ha ocupado diversos cargos directivos, incluyendo el de Director de Operaciones de la División México y Director de Desarrollo Comercial y Planeación Estratégica. Cursó la licenciatura en Administración y la maestría en Finanzas en la Southern Methodist University.

Daniel Alberto Rodríguez Cofré
Director General de FEMSA Comercio

El señor Rodríguez ingresó a FEMSA en 2015 como Director Corporativo y de Finanzas y ocupa su cargo actual desde enero de 2016. Antes de ingresar a la compañía, fungió como Director General de Finanzas y Director General de Centros Comerciales Sudamericanos S.A. (Cencosud), entre otros cargos que ha ocupado en América Latina, Europa y África. Es consejero suplente en los Consejos de Administración de Coca-Cola FEMSA y FEMSA. Cursó la carrera de Ingeniería Forestal en la Universidad Austral de Chile y obtuvo una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Adolfo Ibáñez.

RESUMEN FINANCIERO

Cifras en millones de pesos mexicanos (Ps.) al 31 de diciembre de 2019

ESTADO DE RESULTADOS	2019 ¹	2018	2017 ²	2016	2015
Ventas Netas	Ps. 504,059	Ps. 468,894	Ps. 439,239	Ps. 398,622	Ps. 310,849
Ingresos Totales	506,711	469,744	439,932	399,507	311,589
Costo de Ventas	315,230	294,574	277,842	251,303	188,410
Utilidad Bruta	191,481	175,170	162,090	148,204	123,179
Gastos de Operación	144,329	133,594	121,828	110,777	89,444
Utilidad de Operación ³	47,152	41,576	40,262	37,427	33,735
Otros gastos (ingresos) no operativos, neto	1,573	874	1,285	4,208	954
Gastos financieros, neto	13,492	7,380	3,302	4,619	7,618
Utilidad antes de impuesto a la utilidad y participación en los resultados de inversiones reconocidas por el método de participación	32,087	33,322	35,674	28,600	25,163
Impuesto a la Utilidad	10,476	10,169	10,213	7,888	7,932
Participación en los resultados de inversiones reconocidas por el método de participación, neta de impuestos	6,437	6,560	8,021	6,463	6,045
Utilidad neta de operaciones continuas	28,048	29,713	33,480	27,175	23,276
Utilidad neta de operaciones discontinuas ²	-	3,366	3,726	-	-
Utilidad neta consolidada	28,048	33,079	37,206	27,175	23,276
Participación controladora	20,699	23,990	42,408	21,140	17,683
Participación no controladora	7,349	9,089	(5,202)	6,035	5,593
Razones Financieras (%)					
Margen Bruto	37.8%	37.3%	36.8%	37.1%	39.5%
Margen de operación	9.3%	8.9%	9.2%	9.4%	10.8%
Utilidad neta consolidada	5.5%	6.3%	7.6%	6.8%	7.5%
Otra información					
Depreciación	23,344	14,698	13,799	12,076	9,761
Amortización y otros gastos virtuales a la utilidad de operación	4,944	4,184	4,104	5,484	3,130
Flujo de operación (EBITDA)	75,440	60,458	58,165	54,987	46,626
Inversiones en activo fijo ⁴	25,579	24,266	23,486	22,155	18,885

¹ Desde el 1 de enero de 2019, la Compañía adoptó la norma contable IFRS16 "Arrendamientos" usando el método retrospectivo modificado, bajo el cual la información comparativa no fue re-expresada.

² El estado consolidado de resultados de 2017 fue revisado para reflejar las operaciones discontinuadas de Coca-Cola FEMSA Filipinas.

³ Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

⁴ Incluye propiedad, planta y equipo, así como cargos diferidos y activos intangibles.

Cifras en millones de pesos mexicanos (Ps.) al 31 de diciembre de 2019.

BALANCE GENERAL	2019¹	2018	2017²	2016	2015
Activos					
Activos circulantes	Ps. 172,579	Ps. 177,607	Ps. 181,188	Ps. 117,951	Ps. 86,723
Inversiones reconocidas por el método de participación	97,470	94,315	96,097	128,601	111,731
Propiedad, planta y equipo, neto ³	114,513	108,602	116,712	102,223	80,296
Activos Intangibles, neto	146,562	145,610	154,093	153,268	108,341
Derecho de uso	52,684	-	-	-	-
Otros activos, neto	53,733	50,247	40,451	43,580	22,241
Total activos	637,541	576,381	588,541	545,623	409,332
Pasivos					
Deuda a corto plazo y vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo y notas por pagar	16,204	13,674	13,590	7,281	5,895
Vencimientos de arrendamientos de corto plazo	7,387	-	-	-	-
Otros pasivos circulantes	112,943	87,790	91,432	79,008	59,451
Préstamos bancarios y certificados bursátiles a largo plazo	101,747	114,990	117,758	131,967	85,969
Arrendamientos de largo plazo	47,292	-	-	-	-
Beneficios a empleados	6,347	4,699	5,373	4,447	4,229
Impuestos diferidos por pagar	6,946	5,886	6,133	11,037	6,230
Otros pasivos no circulantes	12,924	13,800	17,343	25,713	5,702
Total pasivos	311,790	240,839	251,629	259,453	167,476
Total capital contable	325,751	335,542	336,912	286,170	241,856
Participación controladora	251,989	257,053	250,291	211,904	181,524
Participación no controladora	73,762	78,489	86,621	74,266	60,332
Razones Financieras (%)					
Liquidez	1.336	1.750	1.725	1.367	1.327
Apalancamiento financiero	0.957	0.718	0.747	0.907	0.692
Capitalización	0.28	0.29	0.29	0.33	0.28
Información por acción					
Valor en libros de la participación controladora ⁴	14.085	14.368	13.990	11.844	10.146
Utilidad neta de la participación controladora ⁵	1.157	1.341	2.370	1.182	0.988
Dividendos pagados ⁶					
Acciones serie B	0.483	0.460	0.431	0.417	0.366
Acciones serie D	0.604	0.575	0.538	0.521	0.458
Número de empleados ⁷	314,656	297,073	295,027	266,144	246,158
Número de acciones en circulación ⁸	17,891.13	17,891.13	17,891.13	17,891.13	17,891.13

¹ Desde el 1 de enero de 2019, la Compañía adoptó la norma contable IFRS16 "Arrendamientos" usando el método retrospectivo modificado, bajo el cual la información comparativa no fue re-expresada.

² El estado consolidado de resultados de 2017 fue revisado para reflejar las operaciones discontinuadas de Coca-Cola FEMSA Filipinas.

³ Incluye botellas y cajas.

⁴ Participación controladora dividida entre el número de acciones en circulación al final de cada año.

⁵ Utilidad neta de la participación controladora dividida entre el número de acciones en circulación al final de cada año.

⁶ Información en pesos nominales de cada año.

⁷ Incluye empleados de las fusiones y adquisiciones hechas durante el año.

⁸ Millones de acciones en circulación al final de cada año.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Resultados financieros auditados para los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2019, comparados con los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2018.

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. ("FEMSA") es una empresa tenedora mexicana. A continuación, se presenta cierta información financiera auditada de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (la "Compañía" o "FEMSA Consolidado") (BMV: FEMSA UBD; NYSE: FMX). Las principales actividades de la Compañía están agrupadas bajo las siguientes subsidiarias ("Compañías Subsidiarias"): Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. ("Coca-Cola FEMSA" o "KOF") (BMV: KOFL; NYSE: KOF), la cual se dedica a la producción, distribución, y venta de bebidas; y FEMSA Comercio, S.A. de C.V. ("FEMSA Comercio"), que comprende una División Proximidad que opera OXXO, una cadena de tiendas de formato pequeño; una División Salud que incluye farmacias y operaciones relacionadas; y una División Combustibles que opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS. Adicionalmente, a través de FEMSA Negocios Estratégicos, ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos. La información financiera consolidada incluida en este reporte anual fue preparada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF" o "IFRS" por sus siglas en inglés) emitidas por el IASB, "International Accounting Standards Board". A partir del 2019, hemos adoptado la Norma Internacional de Información Financiera 16 – "Arrendamientos" ("IFRS16") en todas nuestras unidades de negocio.

Los resultados de 2019 y 2018 están en pesos mexicanos nominales (Ps.). La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos ("US\$") se incluye sólo para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio de mediodía a la compra publicado por el Consejo de la Reserva Federal de E.U. en su publicación semanal "H.10" de tipos de cambio, el cual al 31 de diciembre de 2019 fue de Ps. 18.8600

por dólar. Este reporte puede contener ciertas declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y deben ser considerados 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.

FEMSA Consolidado

Cifras en millones de pesos mexicanos del 2019

	Ingresos Totales	% Crecimiento vs '18	Utilidad Bruta	% Crecimiento vs '18
FEMSA Consolidado	506,711	7.9%	191,481	9.2%
Coca-Cola FEMSA	194,471	6.7%	87,507	4.2%
FEMSA Comercio División Proximidad	184,810	10.4%	75,099	14.6%
FEMSA Comercio División Salud	58,922	13.9%	17,645	11.2%
FEMSA Comercio División Combustibles	47,852	2.0%	4,775	12.9%

Los ingresos totales consolidados aumentaron 7.9% alcanzando Ps. 506,711 millones en 2019 en comparación con Ps. 469,744 millones en 2018. Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA incrementaron 6.7% a Ps. 194,471 millones, impulsados principalmente por precios sólidos e iniciativas de optimización de ingresos en nuestros territorios, combinado con el crecimiento de volumen en Brasil, la consolidación

de los territorios recientemente adquiridos en Guatemala y Uruguay, y un efecto de mezcla favorable impulsado por el crecimiento de las transacciones por encima del volumen en Brasil, Argentina y Uruguay. Esta cifra incluye un ingreso extraordinario en otros ingresos de operación relacionado con el derecho a recuperar el pago de ciertos impuestos en Brasil reconocidos en el tercer trimestre. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Proximidad incrementaron 10.4% a Ps. 184,810 millones, debido a la apertura neta de 1,331 nuevas tiendas OXXO durante el año en combinación con el incremento promedio en las ventas-mismas-tiendas de 5.0%. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud incrementaron 13.9% a Ps. 58,922 millones, debido a la adquisición de Corporación GPF y por la incorporación neta de 800 nuevas tiendas durante el año, incluyendo la adquisición mencionada anteriormente, parcialmente compensado por la disminución de 3.7% en las ventas-mismas-tiendas. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles aumentaron 2.0% alcanzando Ps. 47,852 millones en 2019, impulsados por la apertura de 6 nuevas estaciones de servicio, parcialmente compensado por la disminución de 4.2% en las ventas-mismas estaciones.

La utilidad bruta consolidada aumentó 9.2% a Ps. 191,481 millones en 2019 en comparación con Ps. 175,305 millones en 2018. El margen bruto se expandió 50 puntos base a 37.8% sobre los ingresos totales consolidados comparado con 2018, reflejando expansión del margen bruto en las Divisiones de Proximidad y Combustibles en FEMSA Comercio, el cual fue parcialmente compensado por contracciones de margen bruto en Coca-Cola FEMSA y en la División Salud de FEMSA Comercio.

Los gastos de operación consolidados aumentaron 8.0% a Ps. 144,329 millones en 2019 comparados con Ps. 133,594 millones en 2018. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación consolidados aumentaron de 28.4% en 2018 a 28.5% en 2019.

Los gastos de administración consolidados aumentaron 15.1% a Ps. 19,930 millones en 2019 comparado con Ps. 17,313 millones en 2018. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de administración consolidados aumentaron 20 puntos base, de 3.7% en 2018 a 3.9% en 2019.

Los gastos de ventas consolidados aumentaron 6.4% a Ps. 121,871 millones en 2019 comparado con Ps. 114,573 millones en 2018. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de ventas disminuyeron 20 puntos base, de 24.3% en 2018 a 24.1% en 2019.

La utilidad de operación consolidada aumentó 13.4% a Ps. 47,152 millones en 2019 comparada con Ps. 41,576 millones en 2018. El margen de operación se incrementó 40 puntos base de 8.9% en 2018 a 9.3% en 2019, reflejando una expansión de margen en las Divisiones de Proximidad y Combustibles en FEMSA Comercio, parcialmente compensado por una contracción en Coca-Cola FEMSA y la División Salud de FEMSA Comercio.

Algunas de nuestras subsidiarias nos pagan servicios administrativos en contraprestación por los servicios corporativos que les ofrecemos. Estos pagos se registran como gastos de administración de cada unidad de negocio. Los pagos de estas comisiones por parte de nuestras subsidiarias son eliminados en la consolidación; por lo tanto, no tienen ningún efecto en nuestros gastos de operación consolidados.

El resultado integral de financiamiento aumentó a Ps. 13,492 millones de Ps. 7,380 millones en 2018, reflejando los efectos de la adopción de la regla de contabilidad IFRS16 a través de todas nuestras unidades de negocio, y por una pérdida cambiaria relacionada con la posición de efectivo denominado en dólares de FEMSA, la cual fue impactada por la apreciación del Peso Mexicano, lo cual fue parcialmente compensado por un aumento en los ingresos por intereses de 11.9% a Ps. 3,168 millones en 2019 comparada con Ps. 2,832 en 2018.

La utilidad antes de impuestos y el método de participación en Heineken disminuyó 3.7% a Ps. 32,087 millones en 2019 comparada con Ps. 33,322 millones en 2018, reflejando un aumento en nuestros ingresos de operación, el cual fue más que compensado por el aumento en los gastos neto de financiamiento mencionados anteriormente.

La provisión contable de impuesto efectivo fue de Ps. 10,476 millones en 2019, comparado con Ps. 10,169 millones en 2018, resultando en una tasa efectiva de impuestos de 32.6% en 2019 comparada con una tasa de 30.2% en 2018, ligeramente por encima nuestras expectativas de mediano plazo en el rango de 30%.

La utilidad neta consolidada alcanzó Ps. 28,048 millones en 2019 comparada con Ps. 33,079 millones en 2018, reflejando una pérdida cambiaria relacionada con la posición de efectivo denominado en dólares de FEMSA, la cual fue impactada por la apreciación del Peso Mexicano, en combinación con una base de comparación alta en 2018, que refleja los resultados de operaciones discontinuas relacionados con la venta de las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Filipinas. Esto fue parcialmente compensado por el crecimiento en nuestra utilidad de operación.

La utilidad neta mayoritaria consolidada fue de Ps. 20,699 millones en 2019 comparada con Ps. 23,990 millones en 2018. La utilidad neta mayoritaria por Unidad ¹ FEMSA para el 2019 fue de Ps. 5.78 (US\$ 3.07 por cada American Depositary Share "ADS").

Coca-Cola FEMSA

Los ingresos totales consolidados de Coca-Cola FEMSA aumentaron 6.7% a Ps. 194,471 millones en 2019 comparados con Ps. 182,342 en 2018. Los ingresos totales fueron impulsados principalmente por

precios sólidos e iniciativas de optimización de ingresos en nuestros territorios, combinado con el crecimiento de volumen en Brasil, la consolidación de los territorios recientemente adquiridos en Guatemala y Uruguay, y un efecto de mezcla favorable impulsado por el crecimiento de las transacciones por encima del volumen en Brasil, Argentina y Uruguay. Esta cifra incluye un ingreso extraordinario en otros ingresos de operación relacionado con el derecho a recuperar el pago de ciertos impuestos en Brasil reconocidos en el tercer trimestre. Estos factores fueron parcialmente contrarrestados por el efecto negativo de conversión resultante de la depreciación de la mayoría de nuestras monedas operativas en comparación con el peso mexicano, combinado con la disminución de volumen en Argentina, Colombia y México. En términos orgánicos ², los ingresos totales aumentaron 5.0%.

La utilidad bruta reportada de Coca-Cola FEMSA se incrementó 4.3% a Ps. 87,507 millones en 2019 comparados con Ps. 83,938 en 2018, con un contracción de margen bruto de 100 puntos base. Precios más estables de edulcorantes y de resina PET fueron contrarrestados por i) mayores costos de concentrado en Brasil, relacionados con una reducción del crédito fiscal sobre el concentrado comprado en la Zona Franca de Manaus, combinado con nuestra decisión temporal de suspender dichos créditos fiscales; ii) mayores costos de concentrado en México; y iii) la depreciación en el tipo de cambio promedio de la mayoría de nuestras monedas, aplicada a nuestros costos de materia prima denominados en U.S. dólares. El margen bruto alcanzó 45.0% en 2019.

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas (principalmente concentrado para refrescos, edulcorantes y materiales de empaque), gastos por depreciación atribuibles a nuestras plantas productivas, sueldos, y otros gastos y costos laborales asociados con la fuerza laboral de nuestras instalaciones de producción y gastos de fabricación. Los precios del concentrado se determinan como un porcentaje neto de impuestos del precio al público de nuestros

¹ Las Unidades de FEMSA consisten en Unidades FEMSA BD y Unidades FEMSA B. Cada Unidad FEMSA BD está compuesta por una Acción Serie B, dos Acciones Serie D-B y dos Acciones Serie D-L. Cada Unidad FEMSA B está compuesta por cinco Acciones Serie B. El número de Unidades FEMSA en circulación al 31 de diciembre del 2019 fue 3,578,226,270 equivalente al número total de acciones en circulación a la misma fecha, dividido entre 5..

² Excluye los efectos de fusiones y adquisiciones significativas en los últimos doce meses.

productos. Los materiales de empaque, principalmente PET y aluminio, y el jarabe de maíz de alta fructuosa (JMAF), utilizado como edulcorante en algunos países, están denominados en dólares estadounidenses.

Los gastos de operación aumentaron 4.8% a Ps. 62,085 millones en 2019 comparados con Ps. 59,265 millones en 2018. Los gastos de administración aumentaron 5.4% a Ps. 8,427 millones en 2019, comparado con Ps. 7,999 millones en 2018. Los gastos de ventas aumentaron 4.4% a Ps. 52,110 millones en 2019 comparado con Ps. 49,925 millones en 2018.

La utilidad de operación aumento 3.0% a Ps. 25,423 millones en 2019 comparado con Ps. 24,673 millones en 2018. En términos orgánicos, la utilidad de operación creció 2.0%.

FEMSA Comercio – División Proximidad

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Proximidad aumentaron 10.4% a Ps. 184,810 millones en 2019, en comparación con Ps. 167,458 millones en 2018, resultado principalmente de la apertura neta de 1,331 tiendas OXXO durante 2019 aunado al crecimiento de las ventas-mismas tiendas de 5.0%. Al 31 de diciembre de 2019, había 19,330 tiendas OXXO. Como se mencionó anteriormente, las ventas mismas-tiendas de OXXO tuvieron un incremento de 5.0% en comparación al 2018, impulsado principalmente por un incremento de 6.1% en el ticket promedio, parcialmente compensado por una disminución de 1.0% en tráfico. En términos orgánicos³, los ingresos totales crecieron 10.1%.

El costo de ventas aumentó 7.6% a Ps. 109,711 millones en 2019, en comparación con Ps. 101,929 millones en 2018. El margen bruto se expandió 150 puntos base alcanzando 40.6% de los ingresos totales. Esta expansión refleja principalmente: i) el crecimiento sostenido de la categoría de servicios, incluyendo los ingresos por servicios

financieros, ii) tendencias robustas en nuestros ingresos comerciales, iii) mejores y más eficientes campañas promocionales con nuestros principales proveedores, y iv) la consolidación de Caffenio, nuestro único proveedor de café en México, del cual tenemos hoy el control con el 50% de la tenencia accionaria. Como resultado la utilidad bruta aumentó 14.6% a Ps. 75,099 millones en 2019 comparada con el 2018.

Los gastos de operación aumentaron 11.8% a Ps. 57,527 millones en 2019, en comparación con Ps. 51,452 millones en 2018. El aumento en gastos de operación fue impulsado por: i) nuestro proceso de cambio continuo y gradual de equipos de tienda basados en comisionistas, a equipos de tienda basados en empleados, ii) mayores costos de manejo de efectivo derivados de mayor volumen y mayores costos de operación incluyendo el de combustibles, iii) la consolidación de Caffenio y iv) el crecimiento orgánico de las operaciones internacionales de OXXO que han logrado niveles saludables de ventas por tienda, pero todavía están por alcanzar la escala suficiente para absorber mejor su overhead.

Los gastos de administración aumentaron 28.0% a Ps. 4,590 millones en 2019, en comparación con Ps. 3,587 millones en 2018; como porcentaje de los ingresos, los gastos de administración aumentaron a 2.5% en 2019, de 2.1% en el 2018. Los gastos de ventas incrementaron 10.4% a Ps. 52,545 millones en 2019 comparado con Ps. 47,589 millones en 2018; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 28.4% en 2019.

La utilidad de operación aumentó 24.8% a Ps. 17,572 millones en 2019, en comparación con Ps. 14,077 millones en 2018, resultando en una expansión de margen de 110 puntos base para alcanzar 9.5% como porcentaje de los ingresos totales, en comparación con 8.4% en 2018. Este incremento refleja mayor apalancamiento operativo y el efecto de la adopción de la regla contable IFRS16, parcialmente compensado por mayores gastos de operación mencionados anteriormente. En términos orgánicos³, la utilidad de operación creció 24.1%.

³ Excluye los efectos de fusiones y adquisiciones significativas en los últimos doce meses.

FEMSA Comercio – División Salud

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud aumentaron 13.9% a Ps. 58,922 millones en 2019, en comparación con Ps. 51,739 millones en 2018, resultado principalmente de la apertura neta de 800 tiendas durante 2019 y por la consolidación de Corporación GPF. Al 31 de diciembre de 2019, había 3,161 farmacias en México, Chile, Colombia y Ecuador. Esto fue parcialmente compensado por la disminución de las ventas-mismas tiendas por 3.7%, reflejando tendencias estables en México y tendencias positivas en Colombia, que fueron más que compensadas por un entorno débil e interrupciones en Chile, así como a un efecto cambiario negativo producto de la apreciación del peso mexicano en relación con el peso chileno y el peso colombiano. En términos orgánicos ⁴, los ingresos totales crecieron 0.9%.

El costo de ventas aumentó 15.1% a Ps. 41,277 millones en 2019, en comparación con Ps. 35,874 millones en 2018. El margen bruto se contrajo 80 puntos base alcanzando 29.9% de los ingresos totales. Esto refleja: i) nuevas regulaciones de precios en Colombia; ii) incremento en la actividad promocional en Chile; y iii) la consolidación de Corporación GPF. Dichos factores fueron parcialmente compensados por una mayor eficiencia y una colaboración y ejecución más efectiva con nuestros proveedores en México. La utilidad bruta creció 11.2% a Ps. 17,645 millones en el 2019 comparado con el 2018.

Los gastos de operación aumentaron 11.7% a Ps. 15,360 millones en 2019, en comparación con Ps. 13,750 millones en 2018. El aumento en gastos de operación fue parcialmente compensado por eficiencias de costos y un estricto control de gastos.

Los gastos de administración aumentaron 31.8% a Ps. 2,709 millones en 2019, en comparación con Ps. 2,055 millones en 2018; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración alcanzaron un 4.6% en 2019. Los gastos de ventas aumentaron 7.8% a Ps. 12,462 millones en 2019 en comparación con Ps. 11,557 millones en 2018;

como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 21.1% en el 2019.

La utilidad de operación aumentó 8.0% a Ps. 2,285 millones en 2019, en comparación con Ps. 2,115 en 2018. El margen de operación se contrajo 20 puntos base, a 3.9% de los ingresos totales en 2019 comparado con 4.1% en 2018, reflejando el efecto de la adopción de la regla contable IFRS16 combinado con eficiencias en costos y ajustes en control de gastos en nuestros territorios, que fueron más que compensados por: i) la pérdida de apalancamiento operativo mencionado anteriormente por las menores ventas en Chile; y ii) la consolidación de Corporación GPF, la cual tiene una estructura de gastos de operación relativamente más alta. En términos orgánicos ⁴, la utilidad de operación creció 0.3%.

FEMSA Comercio - División Combustibles

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles crecieron 2.0% en el 2019, a Ps. 47,852 millones en comparación de Ps. 46,936 millones en 2018, reflejando principalmente la apertura neta de 6 estaciones OXXO GAS durante 2019, parcialmente compensado por una disminución promedio de 4.2% en las ventas-mismas estaciones. Al 31 de diciembre de 2019, había un total de 545 estaciones de servicio OXXO GAS. Como se mencionó anteriormente, las ventas-mismas-estaciones tuvieron una disminución de 4.2% en comparación al 2018, con un aumento en el precio promedio por litro de 6.0%, compensado por una disminución de volumen de 9.6% reflejando la reacción de los consumidores a esta alza de precios, y en menor medida una mayor competencia.

El costo de ventas aumentó 0.9% a Ps. 43,077 millones en 2019, en comparación con Ps. 42,705 millones en 2018. El margen bruto se expandió 100 puntos base alcanzando 10.0% de los ingresos totales. Este aumento refleja mejores términos en nuestro suministro. Como resultado, la utilidad bruta creció 12.9% a Ps. 4,775 millones en 2019, comparada con el 2018.

⁴ Excluye los efectos de fusiones y adquisiciones significativas en los últimos doce meses.

Los gastos de operación disminuyeron 4.8% a Ps. 3,591 millones en 2019, en comparación con Ps. 3,773 millones en 2018. Esta disminución refleja una base comparativa alta en el 4T18 por provisiones relacionadas con ciertos clientes institucionales que no eran rentables, parcialmente compensado por: i) mayores costos laborales implementados para reducir la rotación en un mercado laboral competitivo ii) gastos relacionados con la remodelación de nuestras estaciones, y con la instalación de nuevos controles ambientales.

Los gastos de administración disminuyeron 11.2% a Ps. 215 millones en 2019, en comparación con Ps. 242 millones en 2018; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración disminuyeron 10 puntos base a 0.4% en 2019. Los gastos de ventas disminuyeron 6.9% a Ps. 3,281 millones en 2019, comparado con Ps. 3,526 millones en 2018; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas disminuyeron 60 puntos base a 6.9% en 2019.

La utilidad de operación aumentó significativamente a Ps. 1,184 millones en 2019, en comparación con Ps. 458 millones en 2018. El margen de operación se expandió 150 puntos base, a 2.5% de los ingresos totales en 2019, comparado con 1.0% en 2018. Este crecimiento refleja el efecto de la adopción de la regla contable IFRS16 combinado con una mayor palanca operativa que más que compensó mayores gastos de personal, y de remodelación y expansión de estaciones.

Acontecimientos relevantes durante 2019

Los siguientes textos reproducen nuestra comunicación exactamente como fue publicada en su momento.

- **Coca-Cola FEMSA anuncia split de acciones y cotización de acciones en forma de unidades vinculadas**

El 31 de enero de 2019, Coca Cola FEMSA anunció que sostuvo la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas (la "Asamblea de Accionistas"), donde se aprobó lo siguiente: (i) El split de acciones

a razón de 8 por 1 de cada serie de acciones de la Compañía; (ii) La emisión de acciones ordinarias de la Serie B con pleno derecho de voto; (iii) La creación de unidades vinculadas que agrupan 3 acciones Serie B y 5 acciones Serie L, las cuales cotizarán en la Bolsa Mexicana de Valores ("BMV") y en forma de American Depositary Shares (ADSs) en la Bolsa de Valores de Nueva York ("NYSE"); y (iv) Modificaciones a los estatutos de la Compañía principalmente para implementar lo mencionado en los incisos (i), (ii) y (iii) anteriores.

"Como parte de un disciplinado proceso de planeación a largo plazo, y conscientes de que la actual estructura de capital de Coca-Cola FEMSA tiene una capacidad limitada para emitir nuevas acciones Serie L, propusimos a nuestros accionistas un split de todas nuestras acciones y la emisión de acciones Serie B las cuales cotizarán en conjunto con las acciones Serie L en forma de unidades vinculadas. Estos cambios permitirán a la Compañía aumentar su capacidad para emitir nuevas acciones, las cuales podrán ser utilizadas como contraprestación en futuras fusiones o adquisiciones, así como para otros usos corporativos en general", dijo John Santa Maria Otazua, Director General de la Compañía. Añadió: "Es importante señalar que estos ajustes no cambian la proporción de la participación de los accionistas en la Compañía. Además, las acciones Serie B agrupadas en unidades vinculadas proporcionarán derechos de voto adicionales a los accionistas minoritarios. Continuaremos teniendo un enfoque disciplinado en la asignación de capital y confiamos en que la cotización de las acciones Serie L y Serie B en forma de unidades vinculadas generará valor para nuestros accionistas y posicionará a Coca-Cola FEMSA para nuevas oportunidades de crecimiento."

- **OXXO y HEINEKEN México extienden su relación comercial**

El 26 de febrero de 2019, FEMSA anuncio que su subsidiaria Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. ("OXXO") firmó un acuerdo con Cervezas Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V. ("HEINEKEN México"), y ambas empresas acordaron una extensión de su actual relación comercial,

con ciertos cambios importantes. La exitosa relación comercial actual entre OXXO y HEINEKEN México inició en 2010 y se ha regido por un contrato de diez años bajo el cual, las únicas marcas de cerveza que OXXO ha vendido desde entonces son las del portafolio de HEINEKEN México. Este anuncio representa una renegociación anticipada del acuerdo con HEINEKEN México.

De acuerdo con los términos acordados, a partir del mes de abril de 2019 y de manera gradual y escalonada, las marcas de cerveza de Grupo Modelo se comenzarán a vender también en las tiendas OXXO en ciertas regiones de México, hasta cubrir a finales de 2022 a todo el territorio nacional. Como ejemplo, los mercados donde OXXO comenzará a vender ambos portafolios de marcas de manera simultánea durante 2019 incluyen las zonas metropolitanas de Guadalajara y la Ciudad de México.

Esta nueva apertura aumentará la productividad de la categoría de cerveza dentro de las tiendas OXXO, y contribuirá al crecimiento de la industria cervecera en México. Asimismo, el acuerdo es consistente con la vocación de OXXO de siempre evolucionar su propuesta de valor, comprometido con sus consumidores y ofreciendo más y mejores soluciones a sus necesidades cotidianas.

- **OXXO y Grupo Modelo acuerdan nueva relación comercial**

El 26 de febrero de 2019, FEMSA anuncio que su subsidiaria Cadena Comercial OXXO, S.A. de C.V. ("OXXO") firmó un acuerdo con Grupo Modelo, que contiene los términos de la nueva relación comercial para vender las marcas de cerveza de Grupo Modelo en las tiendas OXXO.

Actualmente, OXXO vende únicamente el portafolio de marcas de cerveza de HEINEKEN México. Bajo los términos del acuerdo, a partir de abril de 2019 y de manera gradual y escalonada, las marcas de cerveza de Grupo Modelo se comenzarán a vender también en las tiendas OXXO en ciertas regiones de México, hasta cubrir a finales

de 2022 a todo el territorio nacional. Como ejemplo, los mercados donde OXXO comenzará a vender ambos portafolios de marcas de manera simultánea durante 2019 incluyen las zonas metropolitanas de Guadalajara y la Ciudad de México.

Esta apertura aumentará la productividad de la categoría de cerveza dentro de las tiendas OXXO, y contribuirá al crecimiento de la industria cervecera en México. Asimismo, el nuevo acuerdo es consistente con la vocación de OXXO de siempre evolucionar su propuesta de valor, comprometido con sus consumidores y ofreciendo más y mejores soluciones a sus necesidades cotidianas.

- **FEMSA Comercio concreta la adquisición de Corporación GPF en Ecuador**

El 30 de abril de 2019, FEMSA anunció que FEMSA Comercio a través de su subsidiaria Socofar concretó exitosamente la adquisición de Corporación GPF ("GPF"). GPF es un operador líder de farmacias basado en Quito, Ecuador, con casi 90 años de sólida trayectoria y operando más de 620 puntos de venta en todo el país, principalmente bajo las marcas Fybeca y SanaSana.

Esta transacción representa un nuevo componente en la estrategia de farmacias de FEMSA Comercio en Sudamérica, tras la exitosa adquisición de una participación controladora en la plataforma de farmacias y distribución de la empresa chilena Socofar, durante el 2015. El anuncio representa otro paso importante para FEMSA Comercio al llevar su amplia experiencia comercial, y el profundo conocimiento del sector con que cuenta Socofar, al mercado ecuatoriano y sus más de 16 millones de consumidores.

- **FEMSA Comercio entra al sector de Conveniencia en Brasil a través de un Joint Venture con Raizen**

EL 6 de agosto de 2019, FEMSA anuncio que llegó a un acuerdo para establecer un Joint Venture con Raizen. Mediante este acuerdo,

FEMSA Comercio adquirió el 50% de Raízen Conveniências. El Valor de Empresa completo de Raízen Conveniências para efectos de esta transacción es de R\$1,122 millones, libre de deuda y caja, y por lo tanto la participación del 50% correspondiente a FEMSA Comercio está valuada en R\$561 millones. Raízen es a su vez un Joint Venture al 50-50 entre Cosan y Shell. La compañía actualmente opera más de 6,200 estaciones de servicio de Shell en Brasil y a la fecha, aproximadamente 1,000 de ellas cuentan con una tienda de conveniencia de la marca Select. Las tiendas operan mediante franquicias o licencias otorgadas a operadores independientes. El Joint Venture acordado, se limita al negocio de tiendas de conveniencia y no incluye la operación de estaciones de servicio. La transacción anunciada creará una plataforma sólida para el crecimiento futuro. Raízen contribuye su extensa red de estaciones de servicio, cuya penetración de tiendas de conveniencia es aún baja, así como su amplia experiencia operando en Brasil. FEMSA Comercio aportará su experiencia considerable como desarrollador y operador de tiendas de formato pequeño de proximidad y conveniencia. Algunas avenidas potenciales de crecimiento incluyen aumentar la penetración de tiendas de conveniencia Select en las estaciones de servicio de Raízen, así como el desarrollo de propuestas de valor exitosas para tiendas bajo la marca OXXO.

Daniel Rodríguez Cofré, Director General de FEMSA Comercio, comentó:

“Desde hace mucho tiempo, hemos mirado a Brasil como un mercado atractivo para tiendas de formato pequeño. La transacción anunciada el día de hoy combina el activo y el socio adecuados, con la estructura correcta y el momento oportuno. Apreciamos la oportunidad para unir fuerzas con una empresa de clase mundial como es Raízen, y nos entusiasma el potencial y el reto que esta nueva alianza representa para FEMSA Comercio.”

Esta transacción fue cerrada exitosamente el 1 de noviembre de 2019.

- **FEMSA invertirá en Jetro Restaurant Depot, líder en autoservicio mayorista en Estados Unidos, creando un Joint Venture para América Latina**

El 26 de septiembre de 2019, FEMSA anuncio que firmó un Memorándum de Entendimiento no vinculante (“MDE”) para adquirir una participación minoritaria en la empresa de capital privado Jetro Restaurant Depot (“JRD”). Este MDE también contempla que FEMSA y JRD formarán un Joint Venture para traer el modelo de negocios de JRD a México y a otros mercados de América Latina. El monto de la inversión de FEMSA de acuerdo con el MDE es de US\$ 750 millones.

Jetro Restaurant Depot

JRD es un líder en el segmento de autoservicio mayorista para restaurantes y comercios pequeños en Estados Unidos. Fundada en 1976, actualmente JRD opera más de 130 tiendas a través de los Estados Unidos con dos formatos, Jetro Cash and Carry y Restaurant Depot, con ventas que superaron los US\$ 10,000 millones durante 2018.

Fundamentos de la Transacción para FEMSA

Consideramos que esta transacción encaja bien con nuestra intención estratégica de invertir en oportunidades de crecimiento que puedan apalancar nuestras capacidades en distintos mercados, al tiempo que generen atractivos retornos ajustados por su nivel de riesgo. Esta transacción le permitirá a FEMSA participar en el segmento de cash & carry (autoservicio mayorista) en Estados Unidos al invertir con un socio formidable, y al mismo tiempo creará una plataforma para que un nuevo Joint Venture desarrolle y crezca este negocio en los principales mercados de FEMSA.

Esta transacción fue cerrada exitosamente el 8 de noviembre de 2019.

- **Coca-Cola FEMSA anuncia resolución favorable al proceso de arbitraje sobre distribución de cerveza en Brasil**

El 31 de octubre de 2019, Coca-Cola FEMSA anunció que el tribunal de arbitraje a cargo del proceso para resolver diferencias entre

Cervejarias Kaiser Brasil, S.A., una subsidiaria de Heineken, N.V. ("Kaiser"), y el sistema Coca-Cola en Brasil, en relación a la distribución del portafolio de Kaiser, incluyendo cerveza Heineken, ha emitido un laudo confirmando que el contrato de distribución entre ellos debe continuar vigente y con pleno efecto hasta e incluyendo el 19 de marzo del 2022.

Continuaremos distribuyendo el portafolio de Kaiser, desempeñándonos y ejecutando a los niveles de excelencia que nos caracterizan.

- **Solistica anuncia la adquisición de AGV, líder en almacenamiento, distribución y servicios de valor agregado en Brasil**

El 8 de noviembre de 2019, FEMSA anunció que Solistica, subsidiaria de servicios logísticos de FEMSA, alcanzó un acuerdo para adquirir AGV, líder en almacenamiento, distribución y servicios de valor agregado en Brasil, con ventas brutas cercanas a los R\$650 millones.

AGV

Fundada en 1998, AGV opera una plataforma integrada de almacenamiento, distribución y servicios de valor agregado con más de 300,000 m² en área de almacén a través de 15 estados en Brasil y más de 2,600 empleados. Dentro de su plataforma operativa, AGV ha construido una posición sólida en los sectores de salud, nutrición y bienes de consumo, complementando las capacidades existentes y el enfoque comercial de Solistica.

Fundamentos de la Transacción

Esta transacción representa un pilar importante en la estrategia de Solistica en Brasil. Con esta transacción Solistica se convertirá en el primer proveedor de soluciones logísticas (3PL) totalmente integrado

en el mercado brasileño, construyendo un diferenciador clave entre los líderes de la industria. Desde la adquisición de Expresso Jundiaí y Atlas en el 2013 y 2015, respectivamente, Solistica ha desarrollado su portafolio de servicios para convertirse en un jugador importante en el transporte de carga fraccionada en Brasil. AGV generará sinergias, complementando la plataforma actual, y aumentando significativamente su propuesta de valor para el cliente, permitiendo a Solistica ofrecer soluciones integradas a sus clientes en el importante mercado brasileño.

Esta transacción fue cerrada exitosamente el 27 de diciembre de 2019.

- **FEMSA se convierte en el único accionista de Grupo Socofar**

El 23 de diciembre de 2019, FEMSA anunció que su socio minoritario en Grupo Socofar ("Socofar") notificó a FEMSA Comercio el ejercicio de su opción de venta sobre su participación de 40% en Socofar. Al cierre de esta transacción, FEMSA, a través de sus subsidiarias, se convirtió en el único accionista de Socofar. De acuerdo con los términos de esta opción de venta, la valuación de Socofar se determinó a través de un procedimiento de valorización justa de mercado, realizado por banqueros de inversión independientes. El precio final a pagar por dicha participación de 40% se encuentra sujeto a ajustes de tipo de cambio de monedas locales que serán realizados al momento del cierre.

Esta transacción fue cerrada exitosamente el 9 de enero de 2020 y representa otro hito exitoso para FEMSA Comercio en su esfuerzo de largo plazo por construir una plataforma de farmacias líder en la región, y creará más oportunidades para que sus operaciones en Sudamérica y México colaboren y generen valor conjunto.

CONTACTO

FEMSA Corporativo

Monterrey

General Anaya N° 601 Pte. Col. Bella Vista
Monterrey, Nuevo León, México C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 60 00
Fax: +52 (81) 83 28 60 80

Ciudad de México

Lago Alberto 442
Col. Anáhuac II Sección Miguel Hidalgo
Ciudad de México, México, C.P. 11320
Teléfono: +52 (55) 52 49 68 00

FEMSA Comercio

Edison N° 1235 Nte.
Col. Talleres Monterrey
Nuevo León, México C.P. 64480
Teléfono: +52 (81) 83 89 21 21
Fax: +52 (81) 83 89 21 06

Coca-Cola FEMSA

Mario Pani N° 100
Col. Santa Fe Cuajimalpa
Ciudad de México, México, C.P. 05348
Teléfono: +52 (55) 15 19 50 00

FEMSA Negocios Estratégicos

General Anaya N° 601 Pte.
Col. Bella Vista
Monterrey, Nuevo León, México C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 66 00
Fax: +52 (81) 83 28 66 01

Fundación FEMSA

General Anaya N° 601 Pte.
Col. Bella Vista
Monterrey, Nuevo León, México C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 60 00
Fax: +52 (81) 83 28 60 80

Director Jurídico

Carlos E. Aldrete Ancira

General Anaya N° 601 Pte.
Col. Bella Vista
Monterrey, Nuevo León, México, C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 61 80

Relación con Inversionistas

Juan Fonseca Serratos

Enrique Manero Martínez
Teléfono: +52 (81) 83 28 61 67
Fax: +52 (81) 83 28 60 80
correo electrónico:
investor@femsa.com.mx

Comunicación Corporativa

Mauricio Reyes López

Teléfono: +52 (55) 52 49 68 43
Fax: +52 (55) 52 49 68 61
correo electrónico:
comunicacion@femsa.com.mx

Sostenibilidad

Víctor Manuel Treviño Vargas

Gabriel Adrián González Ayala
Teléfono: +52 (81) 83 28 60 00
correo electrónico:
sostenibilidad@femsa.com

Audidores Externos

Mancera, S.C.

Integrante de Ernst & Young Global Limited

Av. Ricardo Margain Zozaya 335, piso 14
Col. Valle del Campestre,
San Pedro Garza García,
Nuevo León, México, C. P. 66265
Teléfono: +52 (81) 81 52 18 00

Banco Depositario

BNY Mellon Shareowner Services

Suite 505000 Louisville, KY 40233-5000
Dirección para paquetería de entrega inmediata:
BNY Mellon Shareowner Services
462 South 4th Street,
Suite 1600 Louisville, KY 40202
Número gratuito para llamadas en Estados Unidos: +1 888 269 2377
Llamadas fuera de Estados Unidos: +1 201 680 6825
www.mybnymdr.com
shrrelations@cpushareownerservices.com

Bolsas de Valores y Símbolos

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) con los símbolos FEMSA UBD y FEMSA UB. Las unidades de FEMSA UBD también cotizan en la Bolsa de Nueva York (NYSE) en la forma de ADRs bajo el símbolo FMX.

Somos miembros del Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index, del FTSE4Good Emerging Index y del IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores, entre otros índices que evalúan nuestro desempeño en sostenibilidad.



Para obtener información más detallada, incluyendo los Estados Financieros Auditados, consulte:

www.femsa.com

<https://femsa.gcs-web.com/>

investor@femsa.com.mx

General Anaya N° 601 Pte. Colonia Bella Vista
Monterrey, Nuevo León, Mexico, C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 61 80

Este Informe Anual 2019 de FEMSA puede contener declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y de sus subsidiarias, las cuales deben ser consideradas como estimaciones de buena fe. Estas declaraciones sobre expectativas reflejan opiniones de la administración basadas en información 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 y de sus subsidiarias.