



TRANSFORMACIÓN
Integrada

transform

INTEGRADA

Guiados por nuestra estrategia integrada, estamos acelerando la transformación de nuestra compañía.

Para consolidar nuestra posición como líder global y multi-categoría en bebidas, estamos construyendo un portafolio ganador, transformando nuestras capacidades operativas, inspirando una evolución cultural e incorporando la sostenibilidad a lo largo del negocio para crear valor económico, social y ambiental para todos nuestros grupos de interés.

acción



A nuestros GRUPOS DE INTERÉS



Bienvenidos a nuestro primer Informe Anual Integrado.

Nuestro objetivo es ofrecer un panorama global de la visión estratégica, del desempeño y de la creación de valor de Coca-Cola FEMSA, proporcionándoles una perspectiva financiera y no financiera de nuestra estrategia de negocio. Uno de nuestros principales logros fue acelerar nuestra transformación integrada, con foco en nuestros pilares estratégicos para consolidarnos como líder global multi-categoría en bebidas.

ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN INTEGRADA

Para satisfacer los estilos diversos de vida de nuestros consumidores, estamos desarrollando un robusto portafolio multi-categoría para cada mercado, incluyendo una amplia gama de bebidas carbonatadas, aguas, té, jugos, café, bebidas para deportistas y energéticas, lácteos y bebidas a base de proteína vegetal. Apalancados en la marca Coca-Cola, estamos impulsando el crecimiento de bebidas carbonatadas ofreciendo presentaciones retornables a precios asequibles para nuestros consumidores. Destacando el lanzamiento de Coca-Cola Sin Azúcar lo que nos permitió reforzar el portafolio de bebidas carbonatadas sin calorías.

Nos estamos expandiendo de manera acelerada en la creciente categoría de lácteos y bebidas a base de proteína vegetal. Con nuestro socio The Coca-Cola Company y el sistema embotellador de Coca-Cola en Latinoamérica, concluimos la adquisición del negocio de bebidas basadas en proteína vegetal AdeS, de Unilever, ofreciendo a los consumidores una

gama de productos con alto contenido de proteína, bajos en grasas y libres de colesterol. En México, concluimos la construcción de la nueva planta de Santa Clara que nos permitirá cubrir la creciente demanda de leche y de productos lácteos de valor agregado.

Impulsados por las iniciativas comerciales, de manufactura, de distribución y logística, de nuestros Centros de Excelencia, estamos transformando rápidamente nuestro modelo operativo. En 2017 avanzamos con el despliegue en México, Brasil, Centroamérica y Filipinas de la Plataforma Digital KOFmercial (KDP), mejorando la ejecución en el punto de venta, contando con una mayor disponibilidad del portafolio y una mejor asignación de recursos.

Adicionalmente, implementamos un modelo de Planeación de Cadena de Suministro en nuestras plantas, centros de distribución y flotilla de distribución primaria en México y Colombia. Simultáneamente, en México instalamos equipos de telemetría en toda nuestra flotilla de distribución secundaria y habilitamos rutas de reparto con dispositivos de

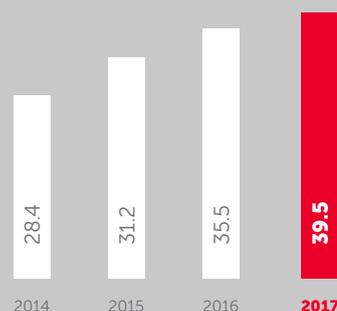


+3.8 mil
millones de
cajas unidad

+25 mil
millones de
transacciones

+200 mil
millones de pesos
en ingresos totales

Flujo operativo
miles de millones de pesos mexicanos



Flujo de caja operativo = utilidad operativa + depreciación + amortización y otros cargos operativos no monetarios

entrega móviles. También comenzamos a implementar la Distribución Digital en Brasil. Estas iniciativas nos permitieron ahorrar US\$9.1 millones.

Por otra parte, nuestro Modelo de Gestión de Manufactura modular ofrece una operación integrada, optimizando costos, impulsando la eficiencia y generando productividad. Durante los últimos tres años, nuestras iniciativas de manufactura incrementaron la eficiencia general de planta en más de seis por ciento, equivalente a US\$250 millones de capacidad de producción o CAPEX no ejecutado. También generamos ahorros en manufactura por US\$145 millones para este periodo.

Hemos acelerado la evolución cultural de la compañía cimentada en liderazgo, talento e innovación. Estamos mejorando la salud organizacional y en 2017 nos clasificamos entre las 10 Principales empresas de bienes de consumo inmediato. Esto lo hemos logrado simplificando la estructura de la organización para empoderar nuestras operaciones; generando diálogos constructivos con los colaboradores enfocados en su desarrollo; e implementando nuevas plataformas de colaboración para facilitar la generación de ideas y resolución de problemas.

Además, aseguramos que la sostenibilidad se encuentre totalmente integrada en el trabajo y la operación cotidiana. Entre los resultados podemos destacar que utilizamos 21% de materiales reciclados en

nuestros empaques de PET; cubrimos 100% y 57% de las necesidades de energía de nuestras operaciones de manufactura en Brasil y México con energía limpia; regresamos al medio ambiente 100% del agua utilizada para producir bebidas en Brasil, Centroamérica, Colombia y México; y beneficiamos a más de 1.6 millones de personas a través de nuestros programas de hábitos saludables.

TRANSFORMACIÓN INTEGRADA: RESULTADOS OPERATIVOS

Guiados por nuestra estrategia integrada, navegamos a través de un ambiente operativo complejo, logrando entregar resultados positivos este año. El volumen de ventas totales reportadas incrementó en 16.1% a 3.8 mil millones de cajas unidad, con transacciones que superan volúmenes que alcanzan los 25.9 mil millones. Los ingresos totales crecieron 14.7% a 203.8 mil millones de pesos mexicanos. La utilidad de operación creció 9.4% a 26.2 mil millones y el flujo operativo creció 11.4% a 39.5 mil millones de pesos mexicanos. Debido al cambio en el método de contabilidad para las operaciones de Venezuela, reclasificamos una partida no monetaria del capital a nuestro estado de resultados. En consecuencia, en una base comparable, la utilidad por acción sería de 6.15 pesos mexicanos, con un crecimiento de 33.5% en el año.

Para Coca-Cola FEMSA 2017 fue un año de profunda transformación. En

México, construimos sobre el crecimiento del año pasado desplegando nuestras iniciativas de transformación que, combinadas con innovación y asequibilidad de nuestros productos, nos permitieron ganar o mantener participación de mercado a través de las categorías de bebidas carbonatadas y no carbonatadas. Es importante reconocer la capacidad de nuestra operación para soportar los efectos de huracanes y terremotos, al mismo tiempo que apoyábamos a las comunidades afectadas.

En Centro América, reenfoCAMOS y balanceamos nuestro negocio para recuperar el crecimiento en volumen y transacciones, posicionando nuestras operaciones para un futuro crecimiento en ingresos.

Después de un inicio lento en Brasil, nuestra estrategia de asequibilidad nos permitió incrementar volúmenes, recuperar participación de mercado en bebidas carbonatadas, alcanzando una cifra récord al final del año y aumentando la rentabilidad. Además de lograr la exitosa integración de Vonpar, capturando sinergias por encima de las expectativas, nuestro equipo ganó la Copa de Ejecución 2017 en Brasil por el mejor desempeño general entre los embotelladores de Coca-Cola del país.

En Colombia lanzamos presentaciones familiares retornables, manteniendo la participación de mercado en un año complejo. En Argentina contamos con una buena participación de mercado en bebidas no



Con nuestro primer Informe Integrado tenemos el objetivo de ofrecer un panorama global de la visión estratégica, del desempeño y de la creación de valor.

carbonatadas; donde el 30% de nuestro mix la componen bebidas sin calorías. En Venezuela nuestro equipo dio ejemplo de los valores de la compañía, sirviendo apasionadamente a los consumidores y trabajando diariamente por fortalecer la presencia de nuestro portafolio en el mercado. Finalmente, en Filipinas construimos sobre los resultados del año pasado, con crecimientos en volumen comparable y flujo de efectivo.

Dando continuidad a la evolución que hemos impulsado en años anteriores, renovamos el enfoque en cada faceta de nuestro negocio. Las prioridades estratégicas de la compañía incluyen: acelerar el crecimiento de ingresos; renovar el crecimiento de bebidas carbonatadas; incrementar la escala y rentabilidad de negocio de bebidas no carbonatadas; expandir la plataforma

de lácteos y bebidas a base de proteína vegetal; avanzar la transformación de nuestro modelo operativo; enriquecer nuestra relación con The Coca-Cola Company; y atraer, conservar y desarrollar al mejor talento multicultural.

A nombre de nuestros colaboradores agradecemos su continua confianza en nuestra capacidad para generar valor económico, social y ambiental para todos ustedes.

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente del Consejo de Administración

John Santa Maria Otazua

Director General



Seguimos enfocados en nuestro marco estratégico para fortalecer nuestro portafolio, transformar nuestras capacidades operativas y crear una sólida cultura corporativa, para continuar generando valor a todos nuestros grupos de interés.



resultados

FINANCIEROS

Millones de pesos mexicanos y U.S. dólares al 31 de diciembre de 2017 (excepto la información de volumen de ventas y por acción).
Bajo Normas Internacionales de Información Financiera.

	(US\$) 2017 ¹	(Ps.) 2017	(Ps.) 2016	% Cambio
Volumen de Ventas (millones de cajas unidad)	3,870.6	3,870.6	3,334.0	16.1%
Ingresos Totales	10,376	203,780	177,718	14.7%
Utilidad de Operación	1,333	26,175	23,920	9.4%
Utilidad Neta de la Participación Controladora ²	-652	-12,802	10,070	-227.1%
Activos Totales	14,547	285,677	279,256	2.3%
Deuda Largo Plazo y Documentos por Pagar	3,625	71,189	85,857	-17.1%
Participación Controladora	6,241	122,568	122,137	0.4%
Inversión en Activo Fijo	744	14,612	12,391	17.9%
Valor en Libros de la Acción ³	2.97	58.34	58.92	-1.0%

¹ Las cantidades en pesos mexicanos han sido convertidas a U.S. dólares utilizando el tipo de cambio publicado por el Consejo de la Reserva Federal de los Estados Unidos el 31 de diciembre de 2017, el cual fue de Ps.19.6395

² A partir del 31 de diciembre de 2017, la Compañía cambió el método para reportar Coca-Cola FEMSA de Venezuela, a método de Valor Razonable. Derivado de este cambio, un cargo por conversión de moneda extranjera registrado en el capital, fue reclasificado como un cargo virtual único a la línea de otros gastos no operativos del Estado de Resultados, de acuerdo con IFRS

³ Con base en 2,100.83 millones de acciones en circulación en 2017 y 2,072.92 millones de acciones en circulación en 2016.

Nuestro crecimiento sólido y desempeño positivo está impulsado por nuestra capacidad de adaptarnos a la dinámica del mercado.



El lanzamiento de Coca-Cola Sin Azúcar nos permitió reforzar el portafolio de bebidas carbonatadas sin calorías.

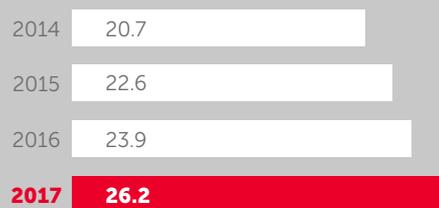
Volumen de Ventas
millones de cajas unidad*



Ingresos totales
miles de millones de pesos mexicanos



Utilidad de Operación
miles de millones de pesos mexicanos



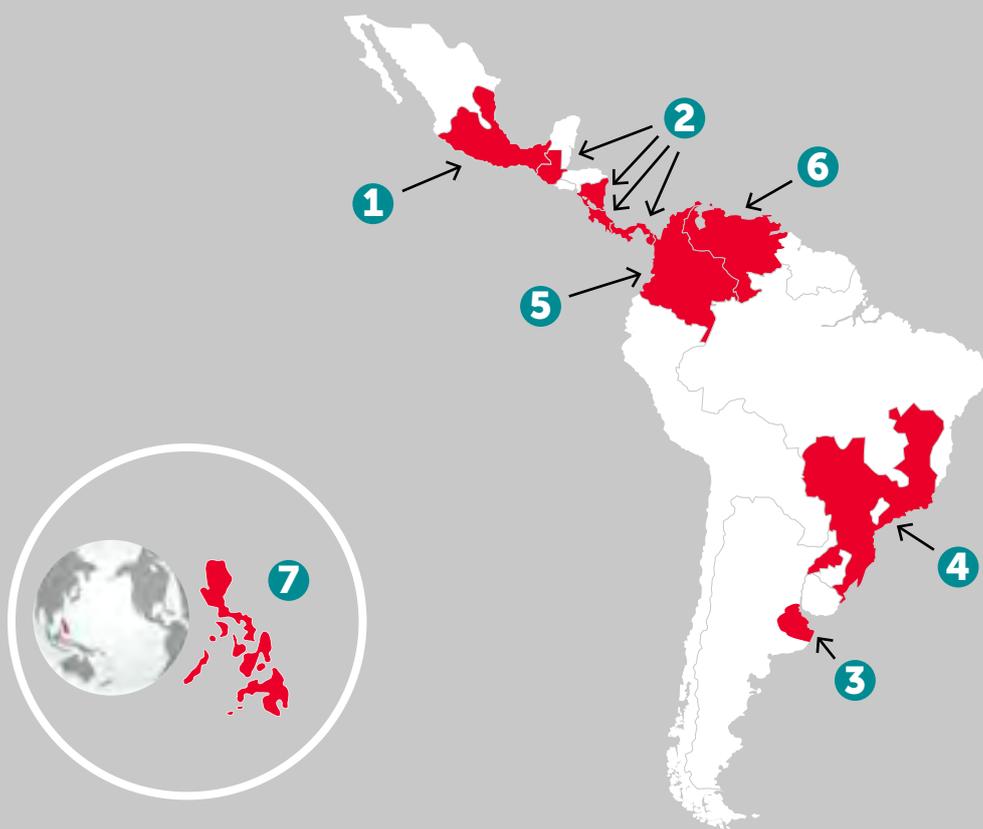
Dividendos por acción
pesos mexicanos



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

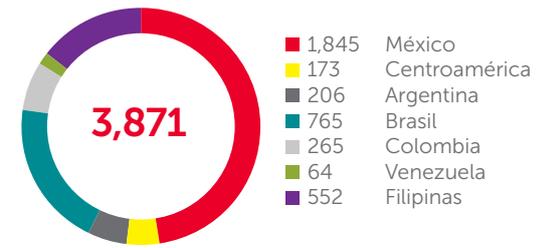
resultados

OPERATIVOS

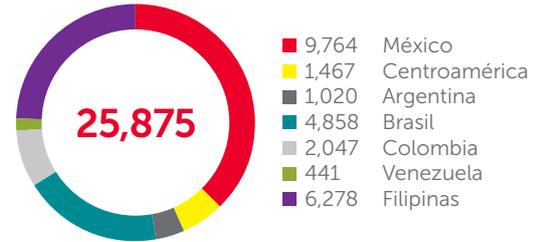


	Población atendida (millones)	Puntos de Venta	Plantas	Centros de distribución
1 México	72.1	853,430	17	145
2 Centroamérica	21.7	118,414	5	36
3 Argentina	12.3	48,396	2	3
4 Brasil	88.4	396,220	10	40
5 Colombia	49.6	372,785	7	24
6 Venezuela	32.1	158,563	4	24
7 Filipinas	104.9	818,502	19	52
TOTAL	381.1	2,766,310	64	324

Volumen total¹
millones de cajas unidad



Transacciones¹
millones



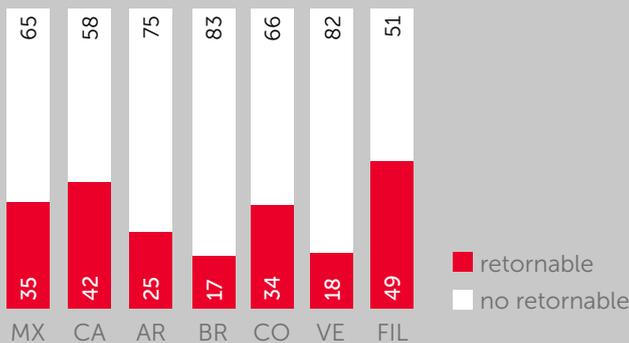
	Carbonatados	Agua y Garrafón	No-carbonatados
VOLUMEN¹	3,028	580	263



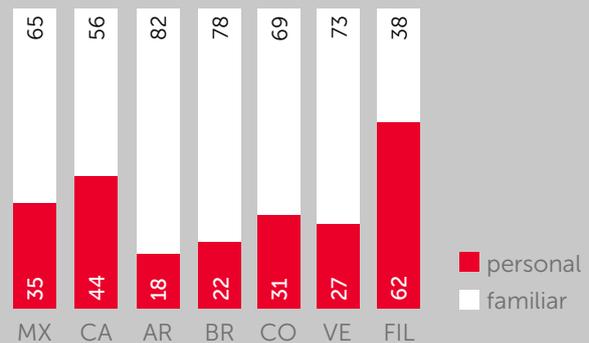
TRANSACCIONES¹	21,572	1,920	2,383
----------------------------------	---------------	--------------	--------------

Continuamos con la mejora de nuestro portafolio de empaques asequible.

Mezcla de producto por empaque
% de volumen de carbonatados



Mezcla de producto por tamaño
% de volumen de carbonatados



MEZCLA POR CATEGORÍA % de volumen de bebidas totales

	Carbonatados	Agua ²	Garrafón ³	No-carbonatados
México	73.0%	5.3%	15.7%	6.0%
Centroamérica	82.5%	6.1%	0.4%	11.0%
Argentina	80.7%	9.9%	1.8%	7.6%
Brasil	88.9%	5.3%	0.9%	4.9%
Colombia	75.4%	9.8%	6.4%	8.4%
Venezuela	85.0%	10.6%	0.8%	3.6%
Filipinas	79.4%	4.5%	6.2%	9.9%

¹ Volumen y transacciones de Filipinas incluye el periodo febrero a diciembre.

² Excluye agua embotellada en presentaciones iguales o mayores a 5.0 Lt. Incluye agua saborizada.

³ Garrafón - agua embotellada en presentaciones iguales o mayores a 5.0 Lt. Incluye agua saborizada

estrategia

INTEGRADA

Líder multi-categoría en
bebidas con presencia global

CATEGORÍAS

GEOGRAFÍAS



DESARROLLO DE PORTAFOLIO GANADOR

- Revitalización de carbonatadas
- Crecimiento rentable de no carbonatadas
- Crecimiento acelerado en lácteos



TRANSFORMACIÓN DEL MODELO OPERATIVO

- Plataforma Digital Comercial
- Soluciones escalables de Cadena de Suministro
- Servicios de Negocio Globales para apalancar nuestro tamaño
- Estrategia de TI



EVOLUCIÓN CULTURAL

- Liderazgo inspirador y conectado
- Nuestro talento es la clave
- Perspectiva interna e innovación



OPCIONES PARA CADA ESTILO DE VIDA



SOSTENIBILIDAD EN COMUNIDADES Y MEDIO AMBIENTE

SOSTENIBILIDAD



DESARROLLO PROFESIONAL Y DERECHOS LABORALES

Asignación
disciplinada de capital

Fusiones y adquisiciones
estratégicas

Nuestra estrategia integrada está orientada a generar valor a todos nuestros accionistas considerando prioridades, capitales y riesgos.

CAPITAL	ENFOQUE DE NEGOCIO
Humano	Uno de los pilares de nuestro Marco Estratégico de Negocio está fundamentado en el desarrollo integral, profesional y personal de nuestra gente. A través de la evolución continua, estamos creando una cultura corporativa unificada y firme, basada en el liderazgo inspirador, la administración y desarrollo de talento y en la innovación. De esta forma buscamos atraer, retener y desarrollar el mejor talento multicultural para asegurar nuestro éxito sostenible.
Natural	Estamos comprometidos con el uso responsable de los recursos naturales. Al ser el agua el ingrediente principal en nuestras bebidas, desarrollamos una estrategia integral para asegurar su uso eficiente, facilitar el acceso a agua potable y saneamiento, e implementar proyectos de conservación de agua y reabastecimiento en nuestras comunidades. Además, trabajamos para incrementar la eficiencia energética a lo largo de la cadena de valor, mientras integramos energía limpia y renovable para reducir nuestras emisiones. También optimizamos nuestros materiales de empaque a través de la innovación continua, incrementamos el uso de materiales reciclados y participamos activamente en esquemas y modelos que apoyen la recolección de residuos post-consumo.
Social y Relacional	Nuestra relación con las comunidades y otros grupos de interés son clave para el éxito de la compañía. Por lo tanto, estamos comprometidos en crear valor económico, social y ambiental fomentando el diálogo y la colaboración con nuestras comunidades, para desarrollar e implementar programas e iniciativas que aborden sus necesidades particulares y garantizar la continuidad de nuestra licencia social para operar.
Financiero	Aprovechamos las oportunidades de crecimiento orgánico e inorgánico en nuestra industria, mientras creamos valor sostenible para nuestros inversionistas, a través de la disciplina financiera y operativa, nuestra firme estructura de capital y flexibilidad financiera, un equipo apasionado de profesionales que trabajan en nuestra empresa, iniciativas de transformación y nuestra capacidad de adaptación a los cambios en el mercado.
Intelectual	A través de nuestros Centros de Excelencia (CdE), creamos ventajas competitivas sostenibles en nuestra cadena de valor. Los CdE detonan innovación, generan eficiencias operativas y ahorros, al mismo tiempo que fomentan el desarrollo intelectual en toda la compañía. Esto se logra con la innovación en nuestras capacidades comerciales, de manufactura y de distribución y logística, que nos permiten implementar iniciativas clave de transformación.
Manufactura	A través de nuestro equipo de especialistas operamos 64 plantas embotelladoras, 324 centros de distribución, una flota primaria y secundaria de 30 mil vehículos que nos permite distribuir aproximadamente 4 mil millones de cajas unidad en 2.8 millones de puntos de venta, sirviendo a una población de más de 381 millones de personas en 10 países.

ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Nuestra compañía tiene presencia en diferentes países y regiones alrededor del mundo, por lo que estamos continuamente expuestos a un ambiente lleno de desafíos y riesgos. La capacidad para manejar riesgos potenciales es esencial para la creación de valor de nuestro negocio. Por ello, nuestra estrategia incluye un Proceso de Administración Integral de Riesgos a través del cual podemos identificar, medir, evaluar, prevenir y/o mitigar los riesgos.

PRINCIPALES RIESGOS	DESCRIPCIÓN	IMPACTOS POTENCIALES	ACCIONES DE MITIGACIÓN CLAVE
 Relaciones estratégicas con accionistas	Nuestro negocio está sujeto a la relación que tenemos con The Coca-Cola Company y FEMSA, cambios al respecto podrían afectarnos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Término de los contratos de embotellador. ● Acciones en contra de los intereses de nuestros accionistas distintos a The Coca-Cola Company y FEMSA. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con nuestros contratos de embotellador. ● Promover una interacción eficaz entre nuestros accionistas estratégicos para maximizar el crecimiento, la rentabilidad y crear valor para nuestros accionistas.
 Preferencias del consumidor	Cambios en las preferencias de los consumidores, motivadores de compra y hábitos de consumo podrían reducir la demanda para algunos de nuestros productos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Reducción en la demanda de nuestros productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversificar nuestro portafolio de productos con opciones deliciosas y nutritivas. ● Proporcionar un amplio portafolio de productos y presentaciones. ● Expandir nuestra gama de bebidas bajas y sin calorías. ● Promover hábitos saludables.
 Marcas registradas Coca-Cola	Afectación a la reputación o violación a los derechos de la marca Coca-Cola.	<ul style="list-style-type: none"> ● Daño a la reputación de la marca Coca-Cola. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener la reputación y los derechos de propiedad intelectual de las marcas Coca-Cola. ● Proteger efectivamente la marca. ● Cumplir estrictamente con la Política de Mercadotecnia Responsable.
 Competencia	La competencia podría afectar nuestro negocio, el desempeño financiero y los resultados de las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambios en las preferencias de los consumidores. ● Disminución de precios de nuestros competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrecer precios accesibles, empaques retornables, promociones efectivas, acceso a tiendas detallistas y suficiente espacio de anaquel; excelencia en el servicio a cliente y ofrecer productos innovadores. ● Identificar, estimular y satisfacer las preferencias de los consumidores.
 Ataques cibernéticos	La interrupción del servicio, el mal uso de datos o violaciones de seguridad podrían afectar nuestro negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida financiera. ● Interrupción de operaciones. ● Divulgación no autorizada de información o material confidencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar y prevenir amenazas cibernéticas. ● Proporcionar capacitación para la protección de información.
 Condiciones económicas, políticas y sociales	Condiciones económicas, políticas, eventos sociales y cambios en políticas gubernamentales en los países en donde operamos y en otros lugares, podrían tener un efecto adverso en nuestra condición financiera y de negocios, resultados de operaciones y proyecciones.	<ul style="list-style-type: none"> ● Afectaciones y reducciones del ingreso per cápita del consumidor, el cual podría dar como resultado una disminución en su poder adquisitivo. ● Menor demanda de nuestros productos, menor precio real de nuestros productos o un cambio a productos de menores márgenes. ● Efecto negativo en la compañía y en nuestra condición financiera, resultado de operaciones y proyecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cubrir nuestra exposición a tasas de interés, tasas de cambio y costos de materia prima a través de una estrategia de administración de riesgo. ● Evaluar anualmente, o con mayor frecuencia cuando las circunstancias lo requieren, los posibles efectos financieros de estas condiciones para anticipar las medidas de mitigación.
 Regulaciones	Impuestos y cambios en regulaciones en las regiones en donde operamos podrían afectar nuestro negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento en costos operativos y de cumplimiento. ● Restricciones impuestas en nuestras operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mapear riesgos regulatorios y propuestas de cambios en regulaciones que afectan directamente nuestra operación o condición financiera. ● Argumentar efectivamente para proponer y sugerir elementos en regulaciones.
 Procedimientos legales	Resoluciones no favorables en procedimientos legales podrían impactar nuestro negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigaciones y procedimientos legales, de protección de clientes, ambientales y asuntos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables y con políticas de derechos laborales.

PRINCIPALES RIESGOS	DESCRIPCIÓN	IMPACTOS POTENCIALES	ACCIONES DE MITIGACIÓN CLAVE
 Adquisiciones	Imposibilidad de integrar exitosamente las adquisiciones o lograr las sinergias esperadas podrían afectar nuestras operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ● Pasivos no considerados o costos adicionales en reestructura e integración de operaciones de embotellado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Integrar las operaciones adquiridas o fusionadas de los negocios en forma oportuna y eficaz, privilegiando los conocimientos y experiencia del equipo.
 Cambio de divisas	La depreciación de la moneda local de los países en donde operamos en relación con el dólar estadounidense podría afectar nuestra condición financiera y resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida financiera. ● Incremento del costo de algunas materias primas. ● Efecto adverso en nuestros resultados, condición financiera y flujos de efectivo en períodos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Monitorear los eventos que podrían afectar las tasas de cambio. ● Cubrir nuestra exposición al dólar estadounidense con respecto a ciertas monedas locales, nuestras obligaciones de deuda y la compra de ciertas materias primas denominadas en dólares estadounidenses.
 Cambio climático	Las condiciones climáticas adversas podrían afectar nuestro negocio y los resultados de la operación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Afectaciones negativas en los patrones de consumo y reducción de ventas. ● Afectaciones en la capacidad instalada de las plantas, infraestructura carretera y puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyar y cumplir con las medidas de cambio climático para adaptación y mitigación. ● Identificar y reducir nuestra huella ambiental a través del uso eficiente del agua, energía y materiales.
 Redes sociales	Información negativa o equivocada en redes sociales podría afectar de manera negativa nuestra reputación.	<ul style="list-style-type: none"> ● Daño a la reputación de la marca Coca-Cola sin oportunidad de corrección. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Protección efectiva de la marca. ● Comunicación externa proactiva y reactiva.
 Agua	La escasez de agua o la imposibilidad de mantener las concesiones de agua podría afectar adversamente nuestro negocio.	<ul style="list-style-type: none"> ● El suministro de agua podría ser insuficiente para cumplir las necesidades de producción futuras. ● El suministro de agua podría verse adversamente afectado por escasez o cambios en regulaciones gubernamentales o ambientales. ● Las concesiones de agua y contratos podrían finalizarse o no renovarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Usar eficientemente el agua. ● Llevar a cabo la conservación de agua y proyectos de reabastecimiento. ● Mantener un estricto cumplimiento legal. ● Desarrollar un Índice de Riesgo de Agua, incluyendo cuatro aspectos a evaluar: riesgos comunitarios y de percepción pública, escasez de agua y otros insumos, riesgos regulatorios y de cumplimiento para cada una de nuestras plantas. ● Implementar una metodología de evaluación de riesgos de agua que contemple aspectos como cambio climático, resiliencia estrés hídrico, vulnerabilidades sociales, así como regulaciones y volúmenes de producción para cada una de nuestras plantas.
 Materias primas	El incremento en el precio de las materias primas que utilizamos podría afectar adversamente los costos de producción. Disponibilidad insuficiente de materias primas que pudieran limitar la producción de nuestras bebidas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento en nuestros costos. ● Afectación en nuestra capacidad para asegurar la continuidad en la producción. ● Ajustes a nuestro portafolio de productos de acuerdo a la disponibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar medidas para mitigar el efecto negativo del precio en nuestros márgenes, así como a través de instrumentos de derivados. ● Abordar proactivamente los riesgos de suministro en nuestra cadena de valor. ● Cumplir estrictamente con nuestros Principios Guía para Proveedores. ● Ajuste estratégico de nuestro portafolio para minimizar el impacto de ciertos riesgos de operación.



DESARROLLO

gan

Estamos desarrollando un portafolio multi-categoría de bebidas líderes mientras promovemos hábitos saludables, invitando a las personas de nuestras comunidades a combinar una nutrición adecuada con educación física durante todas las etapas de su vida.



DE PORTAFOLIO **ador**

INNOVACIÓN

41%

de nuestro portafolio de marcas es de bebidas bajas o sin calorías.





169
marcas líderes

LIDERAZGO MULTI-CATEGORÍA

Para tener una conexión más cercana con nuestros consumidores, estamos construyendo un portafolio multi-categoría de bebidas, incluyendo refrescos, jugos y néctares, bebidas con jugo de fruta, agua y agua de sabores, lácteos, café, bebidas fortificadas, tés, bebidas para deportistas y energéticas, así como bebidas a base de proteína vegetal. De esta forma, estamos acelerando nuestra búsqueda del liderazgo en cada segmento y categoría de bebidas.

REVITALIZAR BEBIDAS GASEOSAS

A lo largo del año revitalizamos nuestro crecimiento en bebidas gaseosas a través de productos innovadores y asequibles. En junio de 2017, lanzamos con éxito en Brasil Fanta Guaraná en lata de 350 ml y en PET de 2 litros. Este lanzamiento nacional, el más grande de nuestra operación en años, se apalancó en el sabor más popular para nuestros consumidores brasileños. Conforme ampliamos el portafolio de Fanta Guaraná para cumplir la demanda, creció nuestra participación de mercado en refrescos de sabor, generando ventas de por lo menos 1.0 millón de cajas unidad por mes.

Para satisfacer e impulsar la demanda de los consumidores de nuestro portafolio de Coca-Cola sin calorías, en 2017 lanzamos Coca-Cola Sin Azúcar en nuestros territorios de Argentina, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México y Panamá. Este producto ofrece a los consumidores una alternativa sin azúcar y sin calorías para una de las marcas más amadas en el mundo. Lanzada en febrero a través de los canales de venta en México, logramos duplicar al cierre del año el volumen de ventas que tenía Coca-Cola Zero. También revitalizamos la demanda de Coca-Cola Zero en Brasil; gracias a nuestra cobertura y promociones logramos 8% de crecimiento en volumen para la segunda mitad del año, haciendo de Coca-Cola Zero nuestra marca de bebidas sin calorías de mejor desempeño en Brasil.





Continuamos satisfaciendo a nuestros consumidores que buscan los mejores precios a través de alternativas de empaque retornable. En México, reforzamos la cobertura de la presentación en vidrio retornable de 500 ml para Coca-Cola a través de nuestros territorios. En Brasil ampliamos la cobertura de la presentación familiar en vidrio retornable de 1 litro de Coca-Cola, permitiendo a más consumidores compartir la magia de Coca-Cola. En México reforzamos la cobertura de la presentación familiar PET retornable de 2 litros, una propuesta de valor atractiva para el disfrute de nuestros consumidores. En Nicaragua lanzamos la presentación familiar PET retornable de 2 litros de Fresca, expandiendo la oportunidad de compartir esta popular marca. De igual forma, en los estados del sur de Brasil lanzamos la presentación familiar PET retornable de 2 litros de Coca-Cola logrando rápidamente el 60% de

IMPULSANDO EL COMPROMISO DEL CONSUMIDOR

EN 2017 LANZAMOS UNA EXITOSA PROMOCIÓN NACIONAL PARA REFORZAR EL CONSUMO DE NUESTRAS BEBIDAS RETORNABLES EN BRASIL. CON LA CAMPAÑA PROMO TAPAS, LOS CONSUMIDORES RECOLECTARON Y CANJEARON CINCO TAPAS POR UNA BOTELLA DE COCA-COLA EN APROXIMADAMENTE 10 MIL PUNTOS DE VENTA EN TODO EL PAÍS. NOTABLEMENTE LOGRAMOS UNA TASA DE CANJE CON UNA CIFRA RÉCORD DE 52%, FOMENTANDO EL COMPROMISO DEL CONSUMIDOR CON NUESTROS PRODUCTOS.

cobertura en estos territorios. A través de nuestras presentaciones retornables buscamos proveer el empaque correcto al precio adecuado para cada consumidor.

Adicionalmente, continuamos con nuestra estrategia de "Precios Mágicos" para intensificar la conexión con nuestros consumidores. Al cierre de 2016 lanzamos la presentación personal de 220 ml en mini-lata en Brasil, capturando transacciones al precio mágico de R\$0.99. En 2017, continuamos con la expansión en Filipinas de nuestro popular empaque personal PET de 200 ml a un precio mágico de PHP \$8 para desarrollo de nuestro mix de producto en las regiones de Visayas y Mindanao. En agosto de 2017, lanzamos la atractiva presentación individual 250 ml PET en Nicaragua, generando transacciones al precio mágico de C\$8. De igual forma, en 2017 lanzamos una asequible presentación personal de 250 ml mini-lata en Argentina, junto con nuestras presentaciones retornables de 1.25 vidrio y 2 litros PET, capturando transacciones al precio mágico de ARS\$10, ARS\$20 y ARS\$30, respectivamente. Adicionalmente expandimos la cobertura de nuestra presentación individual de 250 ml PET en México, impulsando transacciones al precio mágico de Ps.5. En Costa Rica y Guatemala lanzamos una atractiva presentación individual 450 ml PET, impulsando transacciones al precio mágico de ₡500 y Q\$5 respectivamente. Gracias a esta estrategia impulsamos las transacciones de marca Coca-Cola con el portafolio correcto a un precio mágico para nuestros consumidores.

MEJORAR NUESTRA POSICIÓN COMPETITIVA EN BEBIDAS NO CARBONATADAS

Al ser la categoría de mayor crecimiento en nuestra industria, nos enfocamos en impulsar la posición competitiva y capturar el mayor valor en nuestra categoría de bebidas no carbonatadas. Para satisfacer la sed de los consumidores activos, reforzamos la distribución de la bebida energética Monster en nuestros canales tradicional y moderno en Brasil, Colombia, Centroamérica y México. Monster está demostrando ser una de las bebidas energéticas más atractivas y de mayor crecimiento para los consumidores en la región. Apalancados en nuestra robusta plataforma de distribución, estamos superando las expectativas de esta marca, especialmente en México, en donde ahora contamos con más del 25% de participación de ventas en su categoría, alcanzando más del doble de crecimiento de volumen y logrando ventas cercanas a los 2 millones de cajas unidad. Además, en Brasil, donde iniciamos con una presencia de

RE-LANZAMIENTO Y REACTIVACIÓN DE FUZE TEA EN MÉXICO

EN SEPTIEMBRE DE 2017 VOLVIMOS A LANZAR EN TODOS NUESTROS CANALES EN MÉXICO FUZE TEA, UNA FUSIÓN DE TÉ VERDE Y NEGRO CON SABORES FRUTALES REFRESCANTES. ENTRE LOS ATRIBUTOS DE LA NUEVA FÓRMULA DE FUZE TEA DESTACA QUE TODOS SUS ENDULZANTES SON NATURALES, QUE SU CONTENIDO DE AZÚCAR ES SIGNIFICATIVAMENTE MENOR Y QUE CUENTA CON UNA MEZCLA REVITALIZANTE DE ANTIOXIDANTES Y TEÍNA. CON ESTO REACTIVAMOS LA DEMANDA Y REFORZAMOS NUESTRA POSICIÓN DE LIDERAZGO EN EL DINÁMICO SEGMENTO DE TÉS.



ESTRATEGIA DE AGUA CIEL AZUL

Botella icónica premium de agua Ciel

En el tercer trimestre de 2017 continuamos innovando a través de nuestros segmentos de bebidas premium con el lanzamiento de un icónico envase azul de agua mineral Ciel en una nueva presentación no retornable de 750 ml con tapa metálica para los canales on premise y moderno en México. Ciel Azul es refrescantemente diferente, con burbujas de mayor duración, ideal para diversas ocasiones de consumo.

marca muy baja, incrementamos significativamente la cobertura en nuestros canales de venta, cerrando el año con un crecimiento de volumen de tres dígitos.

Continuamos satisfaciendo la creciente demanda de bebidas naturales a base de jugo a través de la expansión de nuestra marca Del Valle Fresh. En Colombia lanzamos una nueva presentación de Del Valle Fresh Fruta Tropical con solo cinco calorías y sin azúcar añadida. En Costa Rica ofrecemos una presentación individual en PET de 500 ml de Del Valle Fresh Manzana. Y en Nicaragua lanzamos una botella de vidrio retornable de 12 onzas de Del Valle Fresh Citrus en Managua, Masaya y León. Con la contribución de estos nuevos empaques y sabores, continuamos fortaleciendo nuestro portafolio Del Valle a través de nuestros mercados.

JUGOS QUE IMPULSAN EL CRECIMIENTO DE BEBIDAS NO CARBONATADAS EN ARGENTINA REFORZADOS POR EL LANZAMIENTO DE CEPITA 0%, NUESTRAS MARCAS DE JUGO DEL VALLE, CEPITA Y CARIOCA AYUDARON A IMPULSAR EL CRECIMIENTO DE DOBLE DÍGITO EN VOLUMEN DE NUESTRA CATEGORÍA DE BEBIDAS NO CARBONATADAS EN ARGENTINA DURANTE 2017.

Ofrecemos un portafolio innovador de agua embotellada sin gas, con gas y saborizada para rehidratar a nuestros consumidores durante el día. En Brasil, como parte de nuestra estrategia de agua, emprendimos tres grandes iniciativas en 2017.

- 1 CAMBIAMOS** de agua mineral rica en sodio a agua mineral Crystal baja en sodio, en una presentación familiar PET de 1.5 litros y una presentación en PET personal de 500 ml en todo el territorio del sur; con 82% menos sodio, este producto alcanzó 44% de cobertura, mientras que obtuvo dos puntos de participación de mercado en el sur.
- 2 LANZAMOS** en noviembre de 2017, agua mineral Crystal naturalmente saborizada en latas de 300 ml y envases de PET de 500 ml, enfocados en el canal moderno y tradicional respectivamente, para crear imagen de marca.
- 3 LLEGAMOS** a consumidores que buscan precios accesibles en el canal moderno y tradicional con un empaque personal de agua Crystal en 300 ml PET.

Gracias a estas iniciativas, consistentemente recuperamos nuestra participación de mercado durante el año.



AGUA WILKINS DELEITA A LOS CONSUMIDORES FILIPINOS

APROVECHANDO EL FUERTE VALOR DE MARCA DE AGUA WILKINS, LANZAMOS EL AGUA CON INFUSIÓN DE FRUTA WILKINS DELIGHT EN BOTELLAS DE 250 ML Y 425 ML EN TRES SABORES: MANZANA, TORONJA Y NARANJA. GRACIAS A ELLO ALCANZAMOS UN CRECIMIENTO ACELERADO DE VOLUMEN DE 16% EN NUESTRO PORTAFOLIO DE AGUA EN FILIPINAS PARA EL AÑO.



Seguimos avanzando en el negocio de lácteos en Latinoamérica que representa cerca del 50% del negocio de bebidas no alcohólicas listas para beber.



ACELERAR EL CRECIMIENTO EN LA CATEGORÍA DE NO-CARBONATADOS

En 2017 continuamos acelerando nuestro crecimiento en la categoría de lácteos, mientras ingresamos en la nueva categoría de bebidas a base de proteína vegetal con la adquisición e integración de AdeS. Con inversión conjunta de The Coca-Cola Company, expandimos la posición de Santa Clara en la categoría de lácteos de valor agregado y leche UHT premium en México. En septiembre de 2017 finalizamos una nueva planta de vanguardia para mantener la demanda de nuestro creciente portafolio de productos de leche UHT, leche saborizada, yogurt y helado. Ubicada en Lagos de Moreno, México, cerca de nuestro abastecimiento de leche, esta instalación duplicará, por lo menos, nuestra capacidad de producción de lácteos; optimizará el costo de servir algunos de los mercados más grandes de México; y nos proporcionará la capacidad de innovar y crecer nuestra oferta en este segmento.

31% de nuestro portafolio de marcas contiene vitaminas, fibras, minerales o suplementos nutricionales.

Junto con nuestro socio The Coca-Cola Company, en marzo de 2017 finalizamos la adquisición de AdeS de Unilever, negocio de bebidas a base de proteína vegetal. Estratégicamente, AdeS complementa y expande nuestra oferta de valor del portafolio de bebidas no carbonatadas, proporcionando a los consumidores una gama aún más amplia de opciones nutritivas y de gran sabor. AdeS es la marca líder de bebidas a base de proteína vegetal en Latinoamérica -el segundo mercado global de bebidas basadas en vegetales- que no solo disfruta de una fuerte posición en nuestros mercados clave en Argentina, Brasil y México, sino que también ofrece un alto potencial para extender el negocio a otros países en donde la marca no está presente actualmente.

Con la integración de AdeS en Argentina, Brasil, Colombia y México estamos comenzando a explotar el potencial de esta nueva categoría de bebidas. Además de abrir la posibilidad de expandir su venta a otros mercados, AdeS nos permite apalancarnos en nuestro robusto modelo de distribución para extender su posición en el canal moderno y a través del canal tradicional. Adicionalmente, por sus ingredientes, AdeS puede beneficiarse de las dinámicas del segmento de bebidas alternativas a lácteos, ofreciendo un portafolio de bebidas total con una mezcla atractiva de productos altos en proteína, bajos en grasa y libres de colesterol para nuestros consumidores.



CAFÉ LISTO PARA BEBER



CON LA COMBINACIÓN
DE CAFÉ PREMIUM Y DE LECHE
SANTA CLARA

Un segmento de bebidas prometedor

En noviembre de 2017 ingresamos en un nuevo segmento con el lanzamiento del café listo para beber de la marca Barista Bros. en los canales tradicional y moderno en México. Con la combinación de café premium y de leche Santa Clara, nuestra presentación personal en PET de 250 ml ofrece a los consumidores con un estilo de vida activo una mezcla vigorizante de nutrición y energía en una porción individual o doble. Con este lanzamiento, comenzamos a capturar la creciente demanda de consumidores en este segmento de bebidas.

HÁBITOS SALUDABLES

COMO LÍDERES EN LA INDUSTRIA DE BEBIDAS, RECONOCEREMOS QUE NECESITAMOS PROMOVER HÁBITOS SALUDABLES EN NUESTRAS COMUNIDADES, ALENTANDO A LAS PERSONAS A COMBINAR UNA NUTRICIÓN ADECUADA CON ACTIVIDAD FÍSICA Y EDUCACIÓN EN TODAS LAS ETAPAS DE SU VIDA.



MERCADOTECNIA RESPONSABLE

En Coca-Cola FEMSA somos una compañía global que trabaja para cubrir las necesidades de hidratación diaria de nuestros consumidores. En consecuencia, estamos comprometidos con la mercadotecnia responsable de nuestros productos.

1 DECISIONES INFORMADAS

Para permitir que nuestro consumidor tome decisiones de alimentación informadas en todas nuestras operaciones, las etiquetas en cada uno de nuestros productos brindan información de fácil entendimiento sobre el contenido nutricional, incluyendo los nutrientes, grasas, azúcar, sodio y calorías. Calculada con base en una dieta diaria de dos mil calorías, nuestra estrategia de etiquetado nutricional se basa en los Lineamientos del Consumo Dietético Recomendado y en los reglamentos aplicables para cada país.

2 MERCADOTECNIA RESPONSABLE

Como parte del compromiso con el bienestar de los consumidores, nuestra publicidad se apeg a la Política de Mercadotecnia Responsable y a los Lineamientos Globales para Bebidas en las Escuelas de The Coca-Cola Company. De esta forma reiteramos el compromiso de hábitos saludables.



3 ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD

Para asegurar que nuestros productos cumplan con los más altos estándares de calidad, incluyendo las certificaciones ISO-9001 e ISO-22000, nuestros procesos de manufactura se apegan a los Requerimientos de Operación de Coca-Cola (KORE por sus siglas en inglés) y al Sistema de Manejo de Seguridad Alimentaria. Así, garantizamos la calidad de nuestros productos a través de la cadena de producción, que a su vez están certificadas en seguridad alimentaria por la Certificación del Sistema de Seguridad Alimentaria 22000 (FSSC 22000).

INICIATIVAS MULTISECTORIALES

Para mejorar las condiciones de salud que pueden afectar la calidad de vida de nuestras comunidades, debemos generar soluciones integrales en colaboración con los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil a través de alianzas multisectoriales.

Por segundo año participamos en el Compromiso Latinoamericano para un Futuro Saludable, una alianza multisectorial con Healthy Weight Commitment Foundation y otras compañías de la industria de bebidas. La meta es promover la ejecución de iniciativas nacionales que ayuden a niños en edad escolar y a sus familias a tomar decisiones adecuadas respecto a sus prácticas alimenticias y actividad física, para generar hábitos saludables a través de diferentes herramientas educativas. La iniciativa también trabaja con aliados locales para expandir su alcance e impacto.



En la implementación de esta iniciativa también colaboramos con Discovery Education para desplegar la plataforma educativa en línea Together Counts™ (Juntos Contamos™), la cual ofrece un plan de estudios basado en salud y bienestar adaptado a cada etapa de desarrollo, así como herramientas interactivas que consideran los estándares recomendados por las instituciones profesionales para estimular y forjar hábitos saludables.

La iniciativa Compromiso Latinoamericano para un Futuro Saludable y la plataforma Together Counts™ están actualmente activas en Colombia, México y Brasil en donde 2 mil 672 maestros han sido entrenados a través de esta plataforma.

PROMOVIENDO HÁBITOS SALUDABLES EN NUESTRAS COMUNIDADES

Nos esforzamos en fomentar hábitos saludables en nuestras comunidades a través de iniciativas locales enfocadas en la nutrición y actividad física.

Entre nuestras metas buscamos beneficiar a 5 millones de personas a través de programas de hábitos saludables y nutrición desde 2015 hasta 2020. En 2017, aproximadamente 1.6 millones de personas han participado en nuestros programas en los que hemos invertido US\$6 millones. Al día de hoy, nuestro progreso en esta meta es de 62%.

Para lograrlo y complementar nuestros programas de hábitos saludables, durante los últimos nueve años también hemos trabajado con Fundación FEMSA con quien hemos hecho inversiones sociales estratégicas en proyectos con un fuerte componente educativo, enfocados en solucionar problemas relacionados con alimentación y crear ambientes saludables para los niños. Las inversiones complementarias en la investigación nutricional son realizadas a través del Centro FEMSA de Biotecnología en el Tecnológico de Monterrey. The Coca-Cola Company y Fundación Coca-Cola también han sido aliados estratégicos en el desarrollo de programas de hábitos saludables.

NUESTRA META 2020

- **BENEFICIAR A 5 MILLONES DE PERSONAS** a través de nuestros programas e iniciativas de hábitos saludables.



FILIPINAS

En colaboración con The Coca-Cola Company, el programa de suplementos Minute Maid Nurisha Supplement Program está diseñado para ayudar a mejorar la salud y bienestar de niños en edad escolar. El programa asegura que ingieran una bebida de jugo sabor naranja que contiene 14 macronutrientes esenciales que contribuyen a su desarrollo mental y físico. Actualmente participan 30 mil niños de pre-escolar, realizando juegos filipinos tradicionales con el apoyo de nuestros voluntarios. Los padres y maestros también aprenden acerca de los beneficios del producto y sobre alimentos económicos y saludables.

INICIATIVAS LOCALES

BRASIL

Mejoramos la calidad de vida de nuestras comunidades a través de la Praça da Cidadania. Esta iniciativa proporciona acceso a servicios públicos mientras que construye una red de programas de salud, nutrición y actividad física comunitaria. Durante 2017 este programa ofreció servicio a más de 10 mil personas en las ciudades de Santos, Jundiá, Itabirito, Santo Angelo y São Carlos.



MÉXICO

Junto con el Sistema Coca-Cola y otros aliados colaboramos en el programa Ponte al 100, diseñado para generar hábitos saludables en los alumnos, mientras se miden indicadores del índice metabólico de los participantes en esta iniciativa.



TRANSFORMACI Oper

Estamos acelerando la transformación de nuestro modelo operativo para lograr ventajas competitivas creando la siguiente generación de capacidades estratégicas a lo largo de la cadena de valor. Contribuimos a la mejora de las condiciones de vida en las comunidades que servimos para asegurar nuestra licencia social para operar.



CIÓN DEL MODELO

activo

META 2020

1.5 litros

de agua por litro de
bebida producida es
nuestra meta en eficiencia
de uso de agua.



CENTROS DE EXCELENCIA: TRANSFORMANDO NUESTRAS COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Impulsados por nuestros centros de excelencia (CdE), estamos diseñando, desarrollando y desplegando modelos, iniciativas y prácticas de vanguardia en nuestras operaciones, apoyados por los mejores procesos, tecnología e innovación.

CdE COMERCIAL

En 2017 aceleramos la implementación de la Plataforma Digital KOFmercial (KDP) actualizada. Esta plataforma integral se basa en cuatro pilares:

1. **ANALÍTICA AVANZADA PARA TRANSFORMACIÓN DE LOS INGRESOS**
2. **ADMINISTRACIÓN DINÁMICA DE INICIATIVAS**
3. **OMNICANAL**
4. **RUTA AL MERCADO**

Durante 2017 finalizamos el despliegue de KDP en nuestro canal tradicional en México y terminamos la implementación en Brasil, incluyendo los territorios recién integrados de Vonpar. Asimismo, concluimos el despliegue de KDP en el canal tradicional en Filipinas, Costa Rica, Nicaragua y Panamá. Como resultado, logramos un incremento de cobertura de punto de venta, mayor disponibilidad de nuestro portafolio primario, mejora en la ejecución en el punto de venta y en la asignación de recursos. En 2018 continuaremos actualizando y desplegando KDP en nuestros mercados.



1 **ANALÍTICA AVANZADA PARA TRANSFORMACIÓN DE LOS INGRESOS**

La plataforma nos permite mejorar el crecimiento de ingresos al definir segmentos de clientes estratégicos, tácticos y granulares, analizando y detectando nuevas oportunidades de mercado, optimizando nuestras promociones de precio, mezcla de portafolio y facilitando la asignación de recursos. Por ejemplo, a través de esta plataforma utilizamos variables internas y externas para definir segmentos estratégicos para nuestros consumidores en el canal moderno y tradicional de México y Colombia. Incorporamos otras variables, incluyendo tamaño del cliente, canales de venta y sub-canales, factores socio-económicos, tráfico, urbanidad e intensidad competitiva, para asignar foto de éxito adecuada y la propuesta de valor para cada segmento táctico. Después, definimos los grupos granulares para los cuales enfocamos iniciativas específicas mensuales o semanales.

DESPLIEGUE DE KDP



6 países

+7,300 rutas

+80% volumen total

* KDP es modular, desplegando desde uno hasta los cuatro pilares en cada país.



2 ADMINISTRACIÓN DINÁMICA DE INICIATIVAS

El pilar central de administración dinámica de iniciativas utiliza una plataforma de nueva generación para Gestión de la Relación con los Clientes (CRM), incluyendo procesos administrativos, herramientas y funciones para administrar y transformar de forma dinámica las iniciativas personalizadas centradas en el cliente que publicamos a diario en los dispositivos móviles SFA de la fuerza de ventas. A través de este proceso consolidamos, priorizamos y programamos iniciativas centradas en clientes objetivo, haciendo posible para nuestra fuerza de ventas maximizar el valor de sus visitas e interacciones con los consumidores, mejorar nuestra ejecución en punto de venta, y lograr una mejor asignación de recursos en el mercado. Por ejemplo, en México procesamos aproximadamente 4.8 millones de iniciativas por semana para nuestros consumidores en el canal tradicional. A través del proceso bidireccional con nuestros consumidores y nuestra fuerza de ventas, tenemos la agilidad para modificar y mejorar nuestras iniciativas cada semana basados en su retroalimentación.



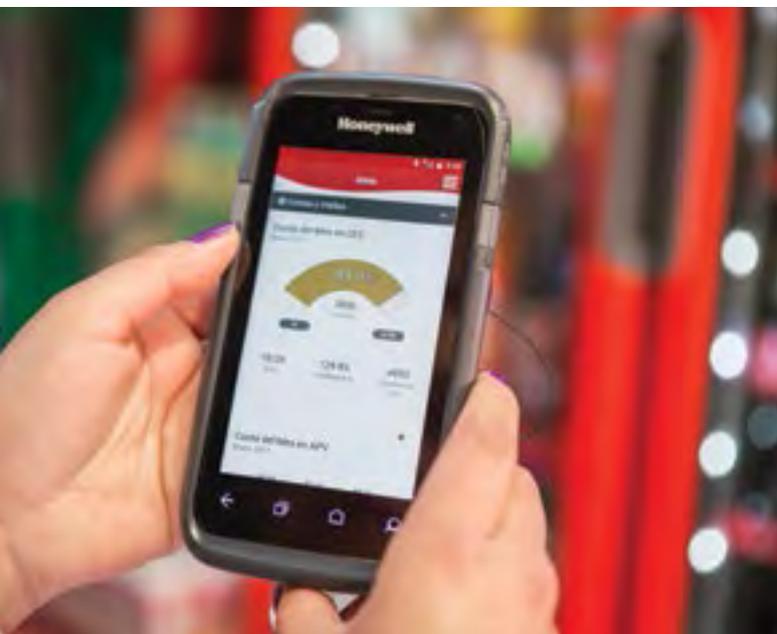
3 OMNISCANAL

estamos integrando todos los puntos de conexión a través de los cuales nos involucramos con los consumidores, incluyendo nuestra solución SFA, el Centro de Contacto y el Autoservicio Digital. Dado que nuestra plataforma de pre-venta actualmente es el punto de contacto más importante con el consumidor, implementamos nuestra solución SFA como la primera fase del pilar Omniscanal. Esta solución móvil SFA centrada en el usuario habilita a nuestra fuerza de ventas con las mejores funcionalidades portátiles, incluyendo una entrada de pedidos más rápida, un módulo bidireccional de iniciativas, paneles de control, datos 360° del consumidor y la capacidad para manejar grandes cantidades de información.



4 RUTA AL MERCADO (RTM)

(RTM) reúne la información que obtenemos de nuestra plataforma integral KDP para mejorar los modelos RTM directos e indirectos y así maximizar y capturar la creación de valor para el consumidor, mientras optimizamos nuestro costo de servir. Por ejemplo, en México y Colombia estamos utilizando RTM 3.0 para los principales segmentos estratégicos de clientes, asignando recursos adicionales para capturar el mayor valor de estos clientes prioritarios. Simultáneamente estamos implementando modelos innovadores para asegurar la disponibilidad adecuada de nuestro portafolio al costo de servir correcto.





GENERANDO AHORROS EN MANUFACTURA

Generamos ahorros en manufactura por US\$145 millones en los últimos tres años.



ANALÍTICOS DE MANUFACTURA AVANZADA
EN 2017 EXAMINAMOS TRES TIPOS DE ANALÍTICA DE MANUFACTURA AVANZADA: CIENCIA DE DATOS, MODELACIÓN DE PROCESOS Y PREDICCIÓN DE FALLAS. A TRAVÉS DE ESTAS INICIATIVAS APROVECHAMOS LA CAPACIDAD DE LOS ANALÍTICOS AVANZADOS PARA PROMOVER NUESTRA PLATAFORMA DE MANUFACTURA DIGITAL.

CdE DE MANUFACTURA

Estamos ampliando el alcance e impacto del equipo de especialistas altamente experimentados para impulsar nuestra calidad en manufactura, productividad y eficiencia. Continuamos el diseño y despliegue del Modelo de Administración de Manufactura, que comprende:

- **MODELO OPERATIVO DE PLANTA**
- **PLANEACIÓN CENTRALIZADA DE MANTENIMIENTO DE PLANTA**
- **SISTEMA DE MANTENIMIENTO ESTANDARIZADO**
- **SISTEMA DE EJECUCIÓN DE MANUFACTURA**

Este año comenzamos con el despliegue de la plataforma que engloba al Sistema de Ejecución de Manufactura (MES) y el Control Estadístico de Procesos (SPC). Esta plataforma modular MES + SPC, que integra microbiología y control de procesos de análisis sensorial, está diseñada para digitalizar todos nuestros procesos de manufactura. En 2017 implementamos módulos de control de calidad SPC en 45 plantas embotelladoras que producen más del 80% del volumen de bebidas totales de la compañía. También desplegamos nuestro monitoreo en tiempo real de la plataforma MES de los procesos de servicios, cubriendo todos los requerimientos de energía, en 10 de nuestras plantas embotelladoras. Además, desplegamos la plataforma completa MES en siete procesos de producción, desde el tratamiento de agua hasta el embotellado y uso de servicios en tres de nuestras plantas. Gracias a la implementación de la nueva plataforma digital MES + SPC, no solo mejoramos de forma significativa nuestra calidad de producción, sino que también incrementamos sustancialmente la eficiencia energética.

En 2017 incrementamos el número de líneas de embotellado bajo nuestro Modelo Operativo de Planta de 64 a 82, alcanzando un 43% del volumen total. Con el Modelo Operativo de Planta equilibramos las habilidades técnicas de nuestros expertos con cada una de las diferentes áreas de la planta como llenado, empaque, paletización y servicios auxiliares. También desarrollamos cuadrillas de producción autosuficientes con habilidades para producir, sanitizar, cambiar líneas de embotellado y realizar mantenimiento preventivo en cualquier momento.

Construyendo sobre el exitoso modelo piloto de Planeación de Mantenimiento Centralizado de Planta en Brasil, expandimos el despliegue a seis plantas embotelladoras en este país, e iniciamos su implementación en nuestras dos plantas más grandes en Filipinas. A través de este modelo centralizamos nuestra planeación de mantenimiento de las plantas y el presupuesto a nivel país.

Adicionalmente, avanzamos en el diseño y despliegue del Sistema Estandarizado de Mantenimiento. Durante 2017 diseñamos rutinas de mantenimiento estandarizadas para el equipo utilizado para todos nuestros procesos de producción clave, incluyendo tratamiento de agua, clarificado de azúcar, jarabe terminado, embotellado y uso de servicios. También iniciamos el despliegue de estos

estándares en todas las operaciones, lo que nos permitirá terminar la implementación de este sistema para 2020.

Finalmente, nuestro Modelo de Administración de Manufactura ofrece una perspectiva operacional integrada para optimizar costos, impulsar la eficiencia y elevar la productividad. Como resultado de nuestras iniciativas, hemos incrementado la eficiencia total en planta en más de seis puntos porcentuales en los últimos tres años, equivalentes a US\$250 millones de capital de producción o inversiones de capital no realizados. De manera importante, hemos generado ahorros aproximados de manufactura de US\$145 millones durante el mismo periodo de tres años.

CdE DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

Bajo nuestra estructura organizacional redefinida, Servicios de Logística KOF (KLS), diseñamos y desplegamos el modelo de Planeación de Cadena de Suministro: de nuestra red logística estratégica a la planeación táctica semanal y diaria. A través de este modelo mejoramos el servicio a los clientes mientras optimizamos costos y asignación de capital, apalancando nuestra escala y experiencia a través de procesos estandarizados, capacidades organizacionales centrales mejoradas y herramientas tecnológicas de vanguardia. Durante 2017 finalizamos el despliegue de nuestro modelo KLS en todas las plantas, centros de distribución y flotilla de distribución primaria en México y Colombia. Como resultado hemos generado ahorros de US\$6.4 millones en estas operaciones.

También continuamos el despliegue de la Aplicación de Distribución Digital, el cual comprende tres elementos medulares: aplicación de Distribución Digital KOF, dispositivos móviles de reparto y equipo de telemetría vehicular. Estos atributos nos permiten no solo ofrecer una mejor satisfacción al cliente, sino también entregar una mejor optimización de recursos y mayor seguridad para el operador. En 2017 instalamos equipo de telemetría en toda nuestra flotilla de distribución secundaria de la operación en México, compuesta por 6 mil 600 camiones de reparto. También implementamos dispositivos móviles en 2 mil 700 rutas de distribución. Iniciamos el

despliegue de la Distribución Digital en Brasil, instalando equipo de telemetría en 500 camiones de reparto propios y de terceros. En México hemos generado ahorros de US\$2.7 millones como resultado de una reducción en costos de combustible de 6%, en gastos de mantenimiento de 4%, así como evitando el uso de 16.5 millones de hojas de papel. Un beneficio adicional de nuestros dispositivos de reparto móviles es el potencial para transacciones sin efectivo con nuestros clientes.

Seguimos generando beneficios a través de la optimización de almacenes. A través de la selección por voz de nuestro sistema de picking a nuestros camiones de reparto y de nuestro sistema de administración de almacenes, en donde estamos haciendo reingeniería en los procesos internos de los centros de distribución para optimizar costos de almacenamiento, manejo y tiempo de trabajo, logramos habilitar nuestras rutas de entrega para dedicar menos tiempo en nuestros centros de distribución. En 2017, a través de la optimización del almacén generamos una reducción en tiempo de trabajo de 67 minutos en México y de 82 en Brasil por día de trabajo.

LA RENOVACIÓN DE LA FLOTILLA DA RESULTADOS

A través de nuestro programa de sustitución de la flotilla secundaria en México generamos US\$1.2 millones de ahorros en gastos de mantenimiento durante 2017. Al trabajar de cerca con las autoridades ambientales locales, fomentamos aún más nuestra licencia social para operar.



OPERACIONES SOSTENIBLES

EN COCA-COLA FEMSA, NOS ASEGURAMOS QUE LA SOSTENIBILIDAD FORME PARTE INTEGRAL EN EL DÍA A DÍA DE NUESTRAS OPERACIONES. DE ESTA MANERA DETRÁS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO, NUESTRAS OPERACIONES TIENEN EL FIRME COMPROMISO DE GENERAR VALOR ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL.

CADENA DE VALOR

INGREDIENTES

Trabajamos con nuestros proveedores para tener la mejor materia prima, concentrados y edulcorantes, agua, material de empaque.



Material de empaque



Agua



Concentrados y edulcorante

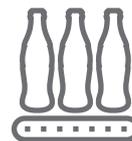


DISTRIBUCIÓN PRIMARIA

Transportamos nuestros productos a los centros de distribución.

MANUFACTURA

En nuestras 64 plantas producimos bebidas de alta calidad. Aquí las envasamos y las etiquetamos para ofrecer al mercado.



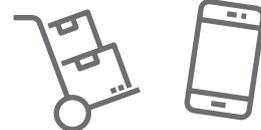
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

Aquí se organizan los procesos de pre-venta y distribución secundaria en 324 centros de distribución a nivel global.



PREVENTA

La fuerza de pre-venta se encarga de dar servicio a nuestros clientes.



PUNTO DE VENTA

Atendemos 2.8 millones de puntos de venta con nuestro portafolio.

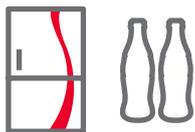


DISTRIBUCIÓN SECUNDARIA

Una vez realizado el pedido, las rutas de reparto se encargan de distribuir las bebidas a los puntos de venta.

REFRIGERACIÓN

Nuestros productos se enfrían para ser disfrutados.



CONSUMO

Servimos a más de 381 millones de personas, ofreciéndoles nuestro amplio portafolio.



RECICLADO

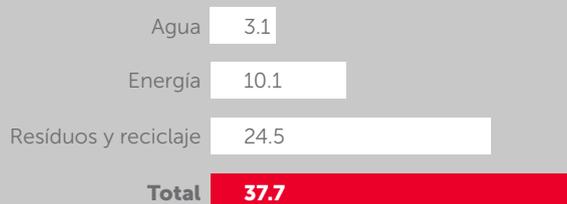
Generamos procesos para recolectar y reciclar los residuos generados por nuestros empaques.



SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA: ABORDAMOS RESPONSABLEMENTE NUESTROS IMPACTOS OPERATIVOS

Adoptamos un enfoque holístico para el desarrollo sostenible. Para este fin abordamos de manera estratégica, eficiente y responsable nuestros impactos operativos en la cadena de valor, desde abastecimiento y manufactura, hasta la distribución y desarrollo comunitario.

Ahorros por eficiencia ambiental millones de dólares



Inversiones en proyectos ambientales millones de dólares



US\$37.7 millones
en ahorros por
eficiencia ambiental

US\$16.7 millones
invertidos en
proyectos ambientales

ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

Promovemos el crecimiento y desarrollo de nuestros proveedores mientras mejoran su licencia social y reducen su impacto ambiental en la cadena de valor. Los proveedores son socios clave en nuestro éxito empresarial. Para contribuir a su desarrollo económico, social y ambiental, así como a la sostenibilidad de la industria en los países en los que operamos, ofrecemos un programa integral de Abastecimiento Sostenible.

DESARROLLO SOSTENIBLE PARA PROVEEDORES

Facilitamos el desarrollo sostenible a través de nuestra cadena de valor asegurando que los lineamientos sociales, ambientales y éticos aplicables puedan permear en los procesos de nuestros proveedores, impactando positivamente a su gente, al medio ambiente y sus comunidades. Diseñamos planes de acción y trabajo para desarrollar estos aspectos en sus operaciones.



PARA PODER GARANTIZAR LA CALIDAD, INTEGRIDAD Y EXCELENCIA, RESPETANDO LAS DIFERENTES COSTUMBRES Y CULTURAS DE LAS PERSONAS CON QUIENES INTERACTUAMOS, NUESTRO PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE SE BASA EN UNA SERIE DE PRINCIPIOS GUÍA LOS CUALES SON:

1 PRINCIPIOS GUÍA PARA PROVEEDORES DE THE COCA-COLA COMPANY

Estos principios, establecidos por The Coca-Cola Company se enfocan en categorías de insumos estratégicos e incluyen temas de Políticas de Derechos Humanos, Protección del Medio Ambiente y Derechos Laborales. Estos proveedores son evaluados y autorizados por The Coca-Cola Company para suministrar su cadena de valor.

2 PRINCIPIOS GUÍA PARA PROVEEDORES FEMSA

Establecidos por FEMSA para el resto de las categorías de insumos, estos principios se enfocan en cuatro áreas: Derechos Laborales, Medio Ambiente, Comunidad y Ética y Valores. El 100% de nuestros proveedores se apegan a estos principios.

3 PRINCIPIOS DE AGRICULTURA SOSTENIBLE

Establecidos por The Coca-Cola Company para aquellos lugares en los cuales obtenemos insumos agrícolas, estos principios protegen los derechos laborales de las personas que trabajan la tierra y contribuyen en la edificación de una cadena de suministro sostenible desde su origen.

ESTOS PRINCIPIOS REFLEJAN LAS NORMAS QUE GUÍAN NUESTRAS ACTIVIDADES DIARIAS PARA ASEGURAR QUE TENEMOS CENTROS DE TRABAJO RESPONSABLES QUE PROTEGEN LOS DERECHOS HUMANOS Y COMO MÍNIMO SE APEGAN A TODAS LAS LEYES LABORALES Y AMBIENTALES APLICABLES.



ÉTICA Y VALORES

- Cumplimiento legal
- Integridad fiscal
- Anticorrupción
- Lavado de dinero
- Competencia justa
- Conflictos de interés
- Privacidad y propiedad intelectual
- Derechos Humanos

AMBIENTE

- Impactos y cumplimiento ambiental



DERECHOS DE TRABAJO

- Trabajo infantil
- Trabajo forzado y libertad de movimiento
- Libertad de asociación y negociación colectiva
- Discriminación y acoso
- Horarios de trabajo y compensación
- Salud y seguridad en el trabajo
- Mecanismos de denuncia

COMUNIDAD

- Desarrollo de la comunidad

Con base en estos principios, seguimos una Estrategia de Abastecimiento Sostenible integral de cinco pasos:

1. **PRIORIZACIÓN DE CATEGORÍA**
2. **COMPRAS SOSTENIBLES**
3. **EVALUACIÓN**
4. **DESARROLLO DE CAPACIDADES**
5. **RECONOCIMIENTO**

Consistente con esta estrategia, The Coca-Cola Company evalúa y aplica el cumplimiento de sus principios guía y normas de sostenibilidad para categorías específicas de proveedores estratégicos. Seleccionamos y trabajamos solo con la lista de proveedores aprobados por The Coca-Cola Company en esas categorías.

En el 2017 se realizó por medio de The Coca-Cola Company 197 evaluaciones de proveedores alineados con sus principios guía para proveedores.

En Coca-Cola FEMSA evaluamos a nuestros proveedores de forma continua a través del Sistema de Abastecimiento Sostenible asegurando que estén alineados con los principios y valores que forman el cimiento para nuestra operación. Esta evaluación se realiza en línea y se enfoca en cuatro áreas principalmente: Derechos Sociales/Laborales, Medio Ambiente, Ética y Valores, y Comunidad. Para garantizar la transparencia del proceso, un tercero revisa y verifica la información, posteriormente proporcionamos retroalimentación y creamos planes de acción para fomentar el desarrollo del proveedor, la ética y sostenibilidad. Todos los proveedores con bajas calificaciones son auditados en sus instalaciones y evaluados periódicamente para fomentar su mejora continua.

Este año realizamos 538 evaluaciones de proveedores basados en los Principios Guía para Proveedores FEMSA, llevando por primera vez estas evaluaciones a Guatemala y Brasil. Desde el 2014 hemos realizado 1,100 evaluaciones bajo estos principios.

PROVEEDORES EVALUADOS BAJO LOS PRINCIPIOS GUÍA PARA PROVEEDORES DE THE COCA-COLA COMPANY

PAÍS	2013	2014	2015	2016	2017
México	46	33	33	52	40
Costa Rica	2	4	2	3	7
Guatemala	8	5	3	5	8
Nicaragua	1	1	0	1	0
Panamá	0	2	1	0	3
Argentina	12	9	5	11	19
Brasil	46	61	54	47	102
Colombia	2	21	8	7	18
Venezuela	5	4	1	0	0
Total	122	140	107	126	197

PROVEEDORES EVALUADOS BAJO LOS PRINCIPIOS GUÍA PARA PROVEEDORES FEMSA

PAÍS	2014	2015	2016	2017
México	30	100	198	245
Costa Rica	—	30	120	106
Guatemala	—	—	—	44
Nicaragua	—	—	84	94
Brasil	—	—	—	49
Total	30	130	402	538

Sumando los esfuerzos de The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA este año se realizaron un total de 735 evaluaciones a proveedores. Todos nuestros nuevos proveedores en México, Costa Rica y Nicaragua han sido evaluados con base en estos criterios y continuamos trabajando para generar planes de acción de mejora. Debido a que Coca-Cola FEMSA es parte del Sistema de The Coca-Cola Company, cumplimos con todos los requisitos establecidos para proveedores estratégicos, incluyendo compromisos y membresías que ha adquirido al ser parte de la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria y la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible.



DESARROLLO DE CAPACIDADES DE NEGOCIO

Para fortalecer las capacidades de negocio de nuestros proveedores les proporcionamos acceso a iniciativas de capacitación y crecimiento en temas como finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, entre otros. Asimismo, apoyamos su crecimiento y fortalecemos sus habilidades de negocios, mejoramos su empresa y desarrollamos productos de alta calidad alineados con nuestros principios y valores.

En colaboración con el Centro Mexicano de Competitividad, llevamos a cabo un Programa de Desarrollo de Proveedores integral para PyMES, estratégicamente seleccionadas a fin de mejorar sus capacidades de negocio. A través de este programa nos asociamos con los proveedores no solo para mejorar su competitividad sostenible, sino también forjar relaciones más firmes con nuestra compañía y otras grandes empresas. De hecho, algunos proveedores participantes han incrementado sus ventas en un 50% y han reducido sus costos en 10%. Durante 2016, 61 proveedores participaron en el programa y en 2017 logramos incorporar a este programa 90 proveedores en México y 30 en Costa Rica. En los últimos dos años, 181 de nuestros proveedores han sido parte del programa.

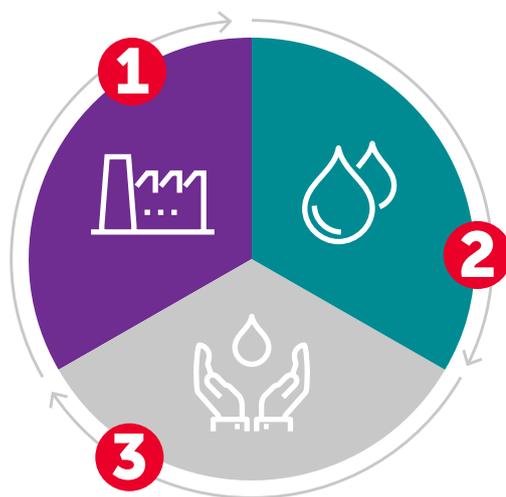


AGUA

El agua es el ingrediente principal en la producción de las bebidas que atienden las necesidades de hidratación de nuestros consumidores. Estamos comprometidos en asegurar el uso eficiente de este recurso para el beneficio de nuestra empresa, comunidades y planeta.

En línea con este compromiso hemos establecido una estrategia integral de agua cimentada en tres pilares:

1. **EFICIENCIA EN USO DE AGUA EN NUESTRAS PLANTAS**
2. **ACCESO A AGUA Y SANEAMIENTO EN NUESTRAS COMUNIDADES**
3. **REABASTECIMIENTO Y FONDOS DE AGUA**



NUESTRAS METAS 2020

- **INCREMENTAR NUESTRA EFICIENCIA EN AGUA** en 1.5 litros de agua por litro de bebida producida.
- **REGRESAR A NUESTRAS COMUNIDADES Y SU MEDIO AMBIENTE** la misma cantidad de agua utilizada en nuestras bebidas.

De 2010 a 2017, disminuimos nuestro consumo absoluto de agua en un 15%, representando ahorros de más de 5,690 millones de litros.

EFICIENCIA EN EL USO DE AGUA

Como embotellador de bebidas, el manejo eficiente del agua es esencial para el negocio, las comunidades en las que estamos presente y nuestro planeta. Tenemos la meta de alcanzar 1.5 litros de agua por litro de bebida producida para 2020. Para 2017 logramos 1.65 litros de agua por litro de bebida producida, un 16% de incremento de la eficiencia desde 2010, año base de la medición. Adicionalmente, este año nuestras iniciativas y proyectos de eficiencia en agua generaron ahorros de US\$3 millones.

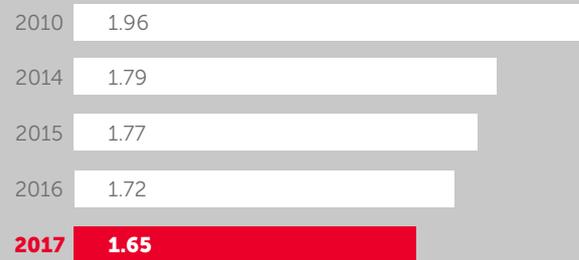
A través de nuestro programa Top 20 Iniciativas de Ahorro de Agua fomentamos el consumo eficiente de este recurso en todas nuestras plantas. En este sentido, durante 2017 registramos un avance significativo en nuestras operaciones enfocándonos en 20 indicadores clave desde la detección y eliminación de fugas, hasta el uso óptimo de agua en nuestras plantas y sistemas de recuperación.

FACILITANDO EL ACCESO A AGUA Y SANEAMIENTO EN NUESTRAS COMUNIDADES

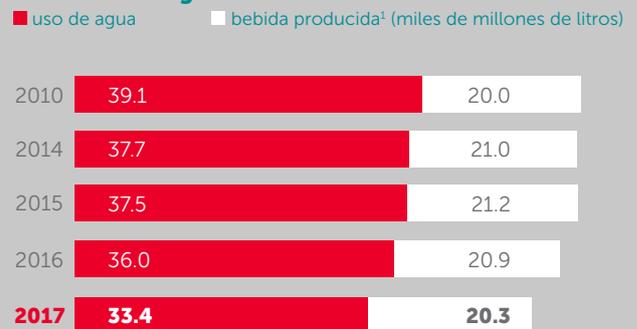
En colaboración con Fundación FEMSA llevamos a cabo proyectos para mejorar la calidad de vida de las comunidades, con acceso a agua potable, mejor higiene y educación en el uso de agua. Fundación FEMSA interviene al inicio de cada proyecto y posteriormente se les brindan todas las herramientas necesarias a los beneficiarios para permitir que los adopten de manera sostenible y que perduren en el largo plazo.

> LAZOS DE AGUA En marzo de 2017, Fundación FEMSA lanzó la segunda fase de Lazos de Agua en asociación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), The Coca-Cola Foundation y One Drop. Con una inversión inicial de US\$25 millones, esta iniciativa proporcionará a 150,000 personas acceso a agua, higiene y servicios de saneamiento mejorados (WASH) en cinco países de América Latina para 2021. Durante el primer año de operación, Lazos de Agua impactó las vidas de 7,299 personas con la construcción de infraestructura de acceso al agua en Guatemala, México, las zonas rurales de Nicaragua y Paraguay. En 2018, el proyecto también se desplegará en Colombia y Nicaragua.

Eficiencia en el uso de agua¹ litros de agua por litro de bebida producida



Consumo de agua¹



¹ Información comparable basados en el número de plantas al cierre de 2017.

TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES

TODA EL AGUA DE NUESTRAS DESCARGAS SE MANDA A PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUA RESIDUAL (PTAR) CON CONDICIONES DE CALIDAD QUE PERMITEN LA VIDA ACUÁTICA.



REABASTECIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE AGUA

Estamos comprometidos con regresar el agua que utilizamos en nuestros procesos mediante el reabastecimiento y conservación de las cuencas, a fin de asegurar el equilibrio del agua en las comunidades donde interactuamos. Tenemos la meta de regresar a nuestras comunidades y su medio ambiente la misma cantidad de agua utilizada en nuestras bebidas para 2020. Al respecto, actualmente regresamos al medio ambiente más del 100% del agua que utilizamos en la producción de nuestras bebidas en Brasil, Colombia, México y Centro América.

Conservar y reabastecer el agua tiene grandes alcances y complejidad, por eso trabajamos para fortalecer los fondos de agua y conservar las cuencas con iniciativas sostenibles que involucran asociaciones con aliados clave. Con la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua—integrada por The Nature Conservancy, Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial buscamos ofrecer seguridad hídrica en la región, garantizando el acceso sostenible en cantidad y calidad de agua para satisfacer los requerimientos comunitarios y el desarrollo socioeconómico.



A la fecha la Alianza ha impulsado 21 fondos de Agua, de los cuales 6 se encuentran en áreas donde Coca-Cola FEMSA tiene operaciones (Brasil, Colombia, Guatemala, Costa Rica y México). Como resultado de esta Alianza se han logrado restaurar 204,646 hectáreas a través de diversas iniciativas beneficiando aproximadamente a 15 mil 700 familias en áreas cercanas a las cuencas hídricas a través de la creación de empleos y desarrollo de capacidades desde el comienzo de estos proyectos.



REFORESTACIÓN



HEMOS PLANTADO 77 MILLONES DE ÁRBOLES EN MÉXICO DURANTE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS.

Como parte de nuestra estrategia para reabastecer y contribuir a la disponibilidad de agua en las comunidades, en conjunto con The Coca-Cola Company y el Sistema Embotellador Coca-Cola, hemos plantado 77 millones de árboles en México durante los últimos 10 años. Es importante mencionar que, a diferencia de la tasa normal de sobrevivencia que es del 40% a 50%, más del 80% de los árboles que hemos plantado sobreviven. Además, gracias a la asistencia económica de The Coca-Cola Foundation, las personas que antes talaban árboles como medio de vida, han sido contratados para reforestar sus localidades impactando positivamente sus comunidades mientras recuperan invaluables recursos hidrológicos.

EFICIENCIA ENERGÉTICA

Trabajamos por alcanzar la eficiencia energética en nuestra cadena de valor. Además, integramos fuentes renovables de energía y tecnología limpia para reducir nuestras emisiones de carbono, contribuyendo a la mitigación del cambio climático.

El consumo de energía de nuestras operaciones se basa en una estrategia integral que abarca toda la cadena de valor, con la cual hemos definido las siguientes metas para 2020:

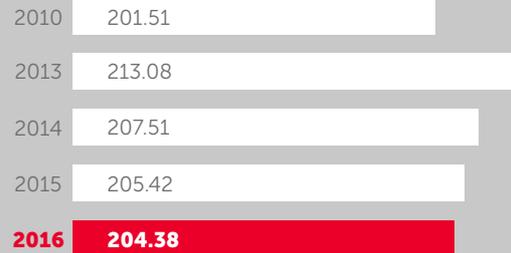
NUESTRAS METAS 2020

- **REDUCIR EN 20% LA HUELLA DE CARBONO** de nuestra cadena de valor contra 2010.
- **PROVEER 85% DE LA ENERGÍA** en manufactura en México con energías limpias.

Como parte del compromiso con la sostenibilidad corporativa, medimos nuestras emisiones de gases de efecto invernadero en cada parte de nuestra cadena, incluyendo manufactura, distribución, refrigeración, ingredientes y empaque, con el objetivo de reducirlas.

Eficiencia en emisiones de Gases de Efecto Invernadero en la cadena de valor¹

gramos de CO₂(eq) por litro de bebida



¹ Debido a la complejidad de estas mediciones, los siguientes datos corresponden a 2016; en 2018 reportaremos los datos para 2017.

Para reducir nuestras emisiones de CO₂(eq) hemos implementado varias iniciativas como el uso de resinas recicladas, el consumo de energía renovable e iniciativas de aligeramiento de PET, además hemos disminuído nuestro consumo de energía de las plantas de manufactura, logrando grandes beneficios y ahorros significativos. Para mejorar la forma en la que reportamos esta información, desde 2011 medimos el impacto de estos esfuerzos, estimando que hemos evitado la emisión de 718 mil 431 toneladas de CO₂(eq) de 2011 a 2016.

TOTAL DE EMISIONES 2016¹ 4,333,800 CO₂(eq)

MANUFACTURA

- Nos abastecemos de fuentes de energía limpias y hemos mejorado nuestra eficiencia energética en 19% desde 2010.

7%

321,608 CO₂(eq)

EMPAQUE

- Invertimos en el desarrollo de empaques para aligerarlos e integrar materiales reciclados.

33%

1,445,483 CO₂(eq)

INGREDIENTES

- Fomentamos el uso eficiente y sostenible de los recursos utilizados por nuestros proveedores, apoyados de los Principios Rectores para Proveedores de The Coca-Cola Company y FEMSA.

DISTRIBUCIÓN

- Proyectamos integrar tecnologías más eficientes para reducir el consumo de combustible y emisiones de gases de efecto invernadero, NOx y SOx de nuestra flota de distribución.

15%

632,795 CO₂(eq)

REFRIGERACIÓN

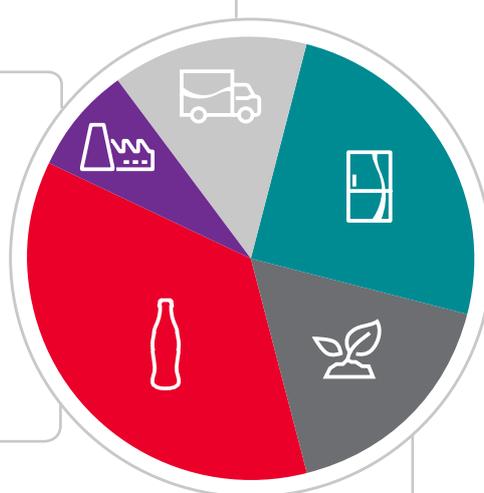
- Producimos equipos con mayor eficiencia energética y menores emisiones de gases que impactan en el calentamiento global.

27%

1,157,402 CO₂(eq)

18%

776,512 CO₂(eq)



¹ Debido a la complejidad de estas mediciones, los siguientes datos corresponden a 2016; en 2018 reportaremos los datos para 2017.

Eficiencia energética

litros de bebida producida por mega joule consumido



Eficiencia en emisiones de gases de efecto invernadero en manufactura

gramos de CO₂(eq) por litro de bebida



MANUFACTURA

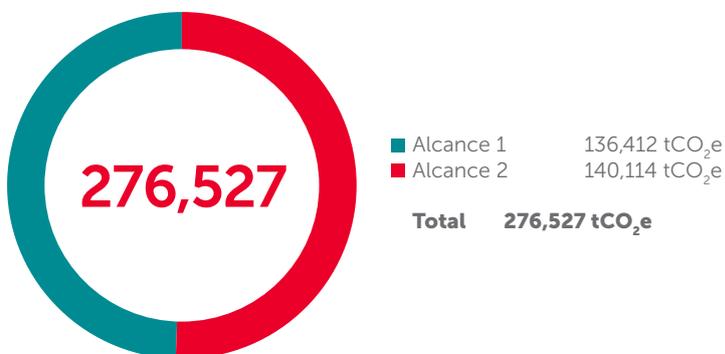
Tenemos el objetivo de mejorar la eficiencia energética de las operaciones de manufactura, mientras reducimos simultáneamente nuestras emisiones de gases de efecto invernadero. Con este objetivo, logramos incrementar nuestra eficiencia energética en 22% de 2010 a 2017.

REDUCCIÓN DE EMISIONES DE MANUFACTURA

De 2010 a 2017 logramos una disminución de 35% en nuestras emisiones de CO₂(eq) de las operaciones de manufactura, alcanzando 13.63 gramos de CO₂(eq) por litro de bebida producida en 2017.

Emisiones de Manufactura

toneladas de CO₂(eq)



CONSUMO DE ENERGÍA LIMPIA

Para 2020 buscamos proveer el 85% de la energía eléctrica en manufactura en México con fuentes limpias y renovables. Para finales de 2017 alcanzamos 57% del consumo de energía eléctrica proveniente de fuentes renovables en México. Y más allá de la meta, alcanzamos 100% del uso de energía limpia en nuestras operaciones de manufactura en Brasil.

En 2017 logramos reducir nuestro consumo energético en 7.15%, dando como resultado los siguientes ahorros totales:

- **US\$4.1 MILLONES** Energía limpia
- **US\$6.0 MILLONES** Eficiencia energética
- **US\$10.1 MILLONES** Ahorro total de energía

38% de la energía eléctrica de nuestras operaciones de manufactura proviene de fuentes limpias, 57% en México y el 100% en Brasil.



MOVILIDAD SOSTENIBLE

A TRAVÉS DE NUESTRA ESTRATEGIA DE MOVILIDAD SOSTENIBLE BUSCAMOS REDUCIR EL IMPACTO DE NUESTRA FLOTILLA, INCLUYENDO UNIDADES DE REPARTO PRIMARIO Y SECUNDARIO. NUESTRO OBJETIVO ES POSICIONARNOS COMO LÍDERES DE LA INDUSTRIA EN TÉRMINOS AMBIENTALES Y DE SEGURIDAD, ENFOCÁNDONOS EN TRES PRIORIDADES:

1 SEGURIDAD

Implementar estrategias enfocadas en la evolución cultural para garantizar la seguridad de nuestros colaboradores y las comunidades donde operamos.

2 EFICIENCIA VEHICULAR

Maximizar la eficiencia en distribución optimizando procesos y aplicando tecnologías de punta.

3 REDUCCIÓN DE EMISIONES

Reducir el impacto ambiental generado por nuestra flotilla de distribución aplicando tecnologías limpias.

SEGURIDAD

Este año se definió, consolidó y comunicó la Norma de Seguridad Vial. Esta norma abarca todos los niveles organizacionales y se extiende desde los operadores de nuestra compañía hasta nuestros colaboradores y operadores de terceros. Tenemos la meta de implementar esta norma durante 2018.

En 2017 también desplegamos las especificaciones de seguridad obligatorias para todas las unidades nuevas de distribución secundaria que adquirimos. Estas especificaciones incluyen:

- **INTEGRACIÓN DE SEGURIDAD EN DISEÑO** – defensas de precaución con franjas amarillas y negras, conos de tráfico circulares y señalamientos reflejantes
- **EQUIPO ERGONÓMICO** – para reducir lesiones al operador - pasamanos, luces internas, escalones de salida, estribos y sujetadores manuales del camión.
- **DISPOSITIVOS DE MANEJO SEGURO** – espejos convexos, equipo de seguridad de manejo en reversa, GPS para medir hábitos de manejo y dispositivos de capacitación del operador.

Durante el año implementamos estas especificaciones de seguridad obligatoria para 164 nuevos camiones de reparto que compramos en México y Filipinas.

Además, a través de nuestro aliado de distribución, Solistica, nuestros operadores de distribución primaria reciben capacitación continua de manejo eco eficiente y seguridad, así como programas para evitar riesgos de transporte y evaluaciones periódicas.

TASA DE SINIESTROS VIALES

Para 2020 tenemos la meta de lograr una reducción de la tasa de siniestros viales en 50% a partir de 2016, año base de la medición.



FLOTILLA VEHICULAR

Nuestra flotilla incluye más de 30 mil vehículos con los que entregamos nuestras bebidas a millones de consumidores en 10 países.

Gracias a las Iniciativas de Seguridad Vial, logramos una reducción de 46% en la tasa de siniestros viales.



EFICIENCIA VEHICULAR

Actualmente estamos diseñando, desarrollando y probando camiones de reparto con mayor eficiencia de combustible y carrocería más ligera. Estos vehículos de menor peso no solo consumirán menos combustible, sino que también mejorarán la utilización del vehículo a través de su mayor capacidad de carga. Adicional a los camiones de carrocería ligera, estamos trabajando en una configuración de carrocería de vehículo flexible que nos permita generar nuevas especificaciones de vehículos y responder a necesidades operativas específicas de forma más rápida.

También estamos impulsando estrategias de optimización de rutas para maximizar la eficiencia vehicular general. En México instalamos equipo de telemetría en 100% de la flotilla de distribución secundaria compuesta por 6 mil 600 unidades de reparto. Implementamos dispositivos móviles de reparto en 2 mil 700 rutas de reparto. Gracias a los datos de telemetría, combinados con la funcionalidad de los dispositivos móviles de reparto, ampliamos la capacidad de identificar y corregir desviaciones en la ejecución de rutas de distribución contra nuestro plan de ruta. Este equipo también permite que analicemos patrones de ejecución de las rutas para identificar la combinación óptima de variables para mejorar el proceso de planeación. Como resultado, optimizamos el uso de la flotilla, minimizando los tiempos muertos de los vehículos mientras que maximizamos su tiempo de operación.

Asimismo, desplegamos rutas dinámicas en nuestra flotilla de distribución secundaria en Brasil, Colombia y Argentina. Con este modelo de distribución tenemos flexibilidad para planear las rutas vehiculares todos los días,

optimizando los recursos y las distancias recorridas para servir a nuestros clientes. Como resultado, mejoramos la utilización de nuestra flotilla en aproximadamente 15% y alcanzamos una reducción de 8 kilómetros en ruta.

REDUCCIÓN DE EMISIONES

En 2017 continuamos evaluando la viabilidad comercial de los nuevos vehículos que generan menores emisiones y de dispositivos para reducir las emisiones. En México examinamos autos eléctricos para nuestra flotilla corporativa y analizamos autos y camiones de distribución primaria de gas natural con Solística. También realizamos pruebas de filtros de materiales de partículas y convertidores catalíticos para nuestros vehículos de distribución secundaria.

En México, continuamos con nuestro programa de sustitución de flotillas, en donde tenemos el volumen más grande de vehículos de distribución. En los últimos dos años hemos sustituido más de 600 camiones, aproximadamente 10% de nuestra flotilla total, con vehículos que cumplen con las más altas normas de emisiones. Gracias a este programa, no solo logramos reducir nuestras emisiones y costos de mantenimiento, sino también reforzamos el compromiso de eco-eficiencia con las autoridades ambientales.

En la Ciudad de México trabajamos de cerca con las autoridades gubernamentales locales en el Programa de Autoregulación Ambiental del área metropolitana, donde nos comprometimos a minimizar las emisiones de nuestra flotilla de entrega a través de iniciativas clave, incluyendo el proceso de mantenimiento eficiente y el programa continuo de sustitución de flotillas. Entre otros beneficios, las autoridades nos permiten operar nuestra flotilla de distribución completa todos los días, fomentando la vigencia de nuestra licencia social.

Como reconocimiento a nuestros esfuerzos voluntarios por reducir las emisiones de vehículos, ganamos por séptimo año consecutivo el Reconocimiento a Transporte Limpio otorgado por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

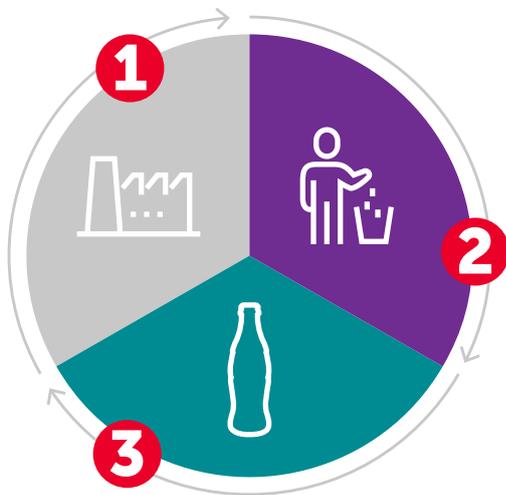


RESIDUOS Y RECICLAJE

En Coca-Cola FEMSA buscamos mitigar el impacto ambiental de todos nuestros procesos de operación, de forma que podamos ayudar a conservar los recursos naturales y disminuir las emisiones que generamos.

Promovemos una cultura de manejo de residuos en todas nuestras operaciones y cadena de valor, enfocándonos en las siguientes prioridades:

1. **MANEJO INTEGRAL Y RESPONSABLE DE RESIDUOS**
2. **RECOLECCIÓN POST-CONSUMO**
3. **INTEGRACIÓN DE MATERIAL RECICLADO EN NUESTROS EMPAQUES**



NUESTRAS METAS 2020

- **RECICLAR** al menos el 90% de nuestros residuos en cada una de nuestras plantas embotelladoras.
- **INTEGRAR** 25% de material reciclado en nuestros empaques de PET.



MANEJO DE RESIDUOS

En 2017, 17 de nuestras plantas embotelladoras obtuvieron la certificación Cero Residuos, iniciativa diseñada para nuestras operaciones en México, que establece medidas específicas para mejorar el manejo de residuos, disposición y reutilización, dando como resultado la mejora en la eficiencia de residuos por litro de bebida producida.

Para el 2020 buscamos reciclar al menos 90% de los residuos que generamos en cada una de nuestras plantas embotelladoras. Al cierre de 2017, logramos exitosamente la meta en el 90% de ellas. En general, reciclamos 94.4%, lo que representa aproximadamente 144 mil toneladas recicladas, de 152 mil toneladas de residuos generados.

Actualmente, 20 de nuestros centros operativos en México cuentan con la certificación de Industria Limpia, otorgada por la Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA). En 2017, también 50 de nuestros centros de distribución recibieron certificados de la PROFEPA, la Agencia Ambiental del Estado de México y la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de la Ciudad de México. Estos y otros reconocimientos confirman nuestro compromiso con el ambiente y la sostenibilidad.

Trabajamos para asegurar que nuestros procesos cumplan con los más altos estándares nacionales e internacionales, al igual que con las leyes aplicables, evitando sanciones y multas relativas a asuntos ambientales, mientras reafirmamos nuestro compromiso con los procesos operativos eficientes, desempeño ambiental y competitividad.

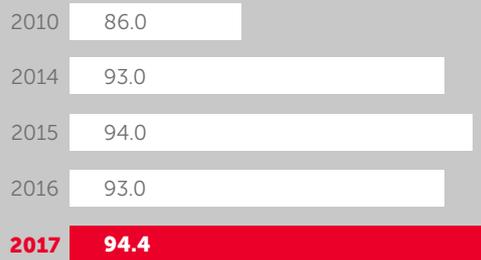
Eficiencia en disminución de residuos

gramos de residuos por litro de bebida producida



Reciclaje de residuos

% del total de residuos reciclados del total de residuos generados



DESARROLLO DE EMPAQUES INNOVADORES

Fomentamos la investigación para desarrollar empaques más ligeros que requieran menos materia prima. También utilizamos resina reciclada contribuyendo de forma considerable a reducir las toneladas de PET utilizadas en nuestros empaques de bebidas y, consecuentemente, a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Tenemos la meta de integrar 25% de material reciclado o renovable en nuestros empaques de PET para 2020. Hasta 2017 hemos integrado exitosamente 21% de materiales reciclados en la producción de todas nuestras presentaciones PET. Lanzamos un nuevo envase hecho 100% de resina reciclada para todas nuestras presentaciones no retornables en PET de agua Ciel.

En línea con el manejo eficiente de recursos y optimización de materiales de empaque, en 2017 desplegamos una amplia estrategia de aligeramiento de peso para las presentaciones de bebidas gaseosas en México que incluyó: la reducción de todas las presentaciones en PET de 600 ml para las bebidas gaseosas de sabor de 20.5 a 17.75 gramos; la disminución de la presentación de PET de 1 litro de Coca-Cola de 29.5 a 26.5 gramos; y la implementación de la tapa ligera de tercera generación para todas nuestras presentaciones de bebidas gaseosas en PET. Además, introdujimos un nuevo envase de PET totalmente reciclable de 20 litros para agua Ciel.

De manera similar, en Filipinas mantuvimos nuestra posición de liderazgo ofreciendo los envases más ligeros en el sistema global Coca-Cola. En 2018, este país también será la primera nación de ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) en utilizar resina 25% reciclada en sus presentaciones individuales de PET. Desde 2014, en total, hemos desplegado 221 proyectos para aligerar el peso.

Continuamos con la estrategia de optimización para todos los empaques secundarios flexibles y película retráctil, disminuyendo el uso de polietileno de baja densidad en un total de 2 mil toneladas en todos nuestros países. Asimismo, en 2017 introdujimos en México una nueva Caja Verde hecha 100% de polietileno reciclado de alta densidad para



En 2017, lanzamos un envase de PET hecho 100% de otras botellas para nuestra marca de agua Ciel.

manejar nuestros envases retornables de vidrio y PET. Gracias al eficiente manejo de recursos, optimización de materiales de empaque e iniciativas de aligeramiento de PET, en 2017 generamos ahorros por US\$24.4 millones.

Para fortalecer las capacidades en todas nuestras plantas impartimos capacitación adicional requerida, junto con una certificación sobre el uso adecuado de 17 materiales de empaque. A través de esta certificación especial, mostramos mejoras claras en los indicadores del proceso de empaque, mientras se implementan acciones correctivas y de mejora. Este año todas nuestras operaciones obtuvieron la "Certificación KOF de Material de Empaque".

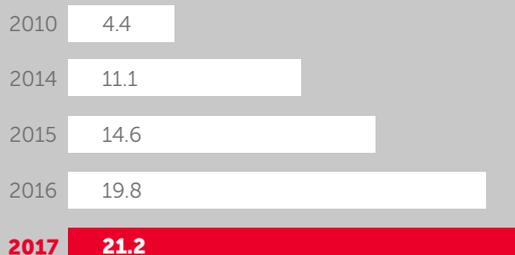
RECOLECCIÓN Y RECICLAJE POST CONSUMO

En los esfuerzos de recolección y reciclaje que llevamos a cabo, involucramos a las comunidades, autoridades y ONGs en diferentes programas que promueven la disposición y el manejo adecuado de los residuos generados por el consumo de nuestros productos.

En México, por más de 15 años hemos colaborado con otras empresas de alimentos y bebidas a través de ECOCE, asociación civil que promueve la recolección de residuos, la creación de un mercado nacional para el reciclaje y el desarrollo de programas. Gracias a este esfuerzo colaborativo, en 2017 ECOCE recolectó 57% del total de residuos de PET en México.

Material de nuestros empaques PET

% de material reciclado en nuestros empaques de PET



Somos líderes en reciclaje de PET botella a botella en Latinoamérica. En México, desde 2005 nos unimos a los esfuerzos para operar la primera Planta de Reciclaje PET Grado Alimenticio en Latinoamérica, IMER (Industria Mexicana de Reciclaje), que en 2017 recicló 12 mil 415 toneladas de PET.

Durante 2017 utilizamos cerca de 59 mil 202 toneladas de PET reciclado en nuestras plantas de Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia, y México; como resultado de estos esfuerzos, desde 2010 hemos utilizado más de 209 mil 448 toneladas de PET reciclado. Hemos reducido considerablemente la cantidad de materiales vírgenes que utilizamos en la producción de los empaques, mientras reducimos el consumo de energía de nuestras plantas.

Alineando nuestros esfuerzos con The Coca-Cola Company, adoptamos su meta global de ayudar a recolectar y reciclar el equivalente al 100% de nuestros empaques para 2030 a través de la iniciativa "Un Mundo Sin Residuos."



TOMANDO LA INICIATIVA

Estamos involucrados en múltiples proyectos de recolección con nuestros grupos de interés. Un ejemplo es Misión Planeta en Costa Rica, programa que en 2017 contó con la participación de alrededor de 30 mil personas, logrando recolectar mil 46 toneladas de PET post consumo. Por otro lado, para promover una cultura de recolección, en México 170 mil niños y jóvenes participaron en la iniciativa Yo Sí Reciclo, en la que recolectaron 400 toneladas de PET, y el programa de ECOCE en escuelas que logró acopiar 512 toneladas de PET.

TRANSFORMACIÓN DEL MODELO OPERATIVO

SEGURIDAD

Comprendemos la seguridad como un principio de acción y pilar clave de nuestro negocio. Por esta razón estamos comprometidos en promover una Cultura de Seguridad que mejore el bienestar de nuestros colaboradores, socios, contratistas y sus familias, así como en las comunidades en donde operamos.

NUESTRA META 2020

- **ALCANZAR** una tasa de tiempo perdido por accidentabilidad (LTIR) de 0.5 por cada 100 empleados y una tasa de incidentes reportables totales (TIR) de 1.5.

De esta manera, hemos diseñado una Estrategia de Seguridad con cuatro pilares:



ESTRATEGIA DE SEGURIDAD COCA-COLA FEMSA



TRANSFORMACIÓN
DE CULTURA DE
SEGURIDAD



ADMINISTRAR
RIESGOS CLAVE



FOCO EN
ACTIVIDADES
CRÍTICAS



PROFESIONALIZACIÓN
DE LA SEGURIDAD

Tenemos la meta de lograr cero lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo entre nuestros colaboradores, contratistas y comunidades garantizando la seguridad de nuestros espacios de trabajo minimizando riesgos, eliminando incidentes que pudieran surgir en nuestros centros de trabajo y desarrollando capacidades de seguridad en toda la organización.

Con base en un diagnóstico detallado y en el análisis de mejores prácticas de compañías que son líderes en seguridad, esta estrategia nos abre la puerta para transformar nuestra cultura a través de un fuerte liderazgo, comunicación, reconocimiento, capacitación, consultoría e iniciativas de administración de riesgos enfocadas en nuestros colaboradores y sus familias.

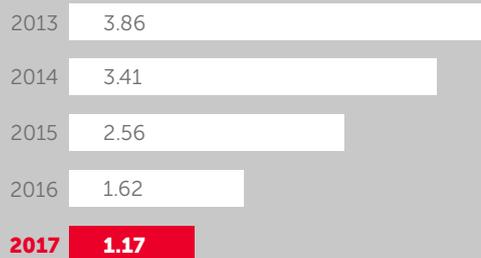
Como resultado de estas iniciativas, en 2017 reportamos una Tasa de Incidentes con Tiempo Perdido (LTIR) de 1.17, lo cual representa una disminución de 28% comparado con 2016 y de 65% comparado con 2014. De igual forma, estas iniciativas contribuyeron a la reducción del 29% en

nuestra Tasa de Gravedad de los Incidentes con Tiempo Perdido (LTISR) de 37.78 en 2016 a 26.97 en 2017. Asimismo, logramos una Tasa de Incidentes total de 2.33, es decir, una reducción de 24% comparado con 2016.

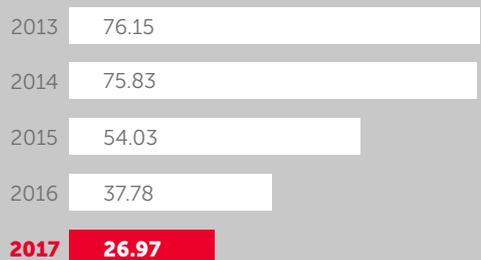
Es importante mencionar que nuestros sitios de manufactura lograron la meta 2020 de un LTIR menor a 0.5 durante 2017, alcanzando una reducción de 43% año con año. Por otro lado, nuestros centros de distribución lograron una reducción en lesiones de 27% comparado con 2016, mientras que 50% de nuestras plantas de manufactura y 20% de nuestros centros de distribución alcanzaron nuestra meta de cero lesiones relacionadas con el trabajo durante 2017.

En este mismo periodo implementamos múltiples iniciativas para promover y garantizar la seguridad de nuestros colaboradores y sus familias. De Alineación y Edificación de Liderazgo a Cultivar Conocimiento de Seguridad, desarrollamos e implementamos procesos, programas y tecnologías que nos permitieron manejar de forma eficaz las actividades críticas de las

Tasa de incidentes con tiempo perdido



Tasa de gravedad de los incidentes con tiempo perdido



En 2017 invertimos más de US\$27 millones en programas e iniciativas de seguridad industrial, así como en adecuaciones locativas y técnicas a nuestros centros de trabajo.

llo de competencias a través de simuladores y herramientas de realidad virtual que nos permiten acelerar los procesos de aprendizaje, así como desarrollar habilidades de manejo. También desarrollamos una política y un programa de seguridad en el camino de la mano de un experto en seguridad, el cual implementaremos en todas las operaciones. Con estas y otras medidas reportamos una Tasa de siniestros viales de 23.14 en 2017, representando una disminución de 46% comparada con 2016. Por este tipo de acciones ganamos el Premio de Seguridad en Carretera Nacional en diferentes países.

“5 Iniciativas Principales” y de la “Estandarización de Riesgos Clave” en nuestra producción e instalaciones de distribución.

También continuamos llevando a cabo el “Programa de Transformación Cultural KOF” que iniciamos en 2016, alineando el modelo y el plan para cada país. A través de este camino transformacional abordamos las creencias de nuestra gente respecto a la seguridad y manejamos las consecuencias de comportamiento en cada una de las 10 operaciones. Entre las acciones que estamos llevando a cabo se encuentran diagnósticos de cultura de la seguridad, sesiones de liderazgo para nuestros mandos medios y superiores, y un despliegue de transformación cultural, al mismo tiempo que desarrollamos nuestro Modelo de Responsabilidad y Administración de Riesgo y el Programa de Liderazgo de KOF.

Al final de 2017 diseñamos la Escuela de Seguridad que lanzaremos a principios de 2018. Este programa de 12 módulos técnicos con duración de tres años se enfoca en proporcionar habilidades técnicas, funcionales y de liderazgo a las personas que están a cargo de Seguridad y QSE en sus operaciones. Al finalizar este programa, los profesionales de la seguridad obtendrán un certificado.

Para evitar y reducir drásticamente nuestras lesiones y tasas de incidentes en carretera, mientras protegemos la integridad física de nuestra flota, continuamos desarrollando e introduciendo tecnologías innovadoras para ayudar a reducir choques/colisiones en el camino, las cuales incluyen la instalación de sistemas de telemetría en nuestra flota para monitorear y mejorar el comportamiento y desempeño de los operadores; dispositivos para realizar maniobras seguras en reversa; y el desarro-

Fatalidades imputables a la empresa



En Coca-Cola FEMSA creemos firmemente que todos los accidentes pueden evitarse. Por ello continuamente investigamos, analizamos e identificamos las medidas requeridas para reducir el número de lesiones que resultan de nuestras operaciones.

En 2017, tuvimos un progreso importante al reportar el número de fatalidades con y sin responsabilidad de nuestra compañía. Este reporte incluye nuestros centros de manufactura, distribución y venta que impactan tanto a nuestros colaboradores como a las comunidades donde operamos. Comparado con 2016, logramos reducirlas en 45%.

Adicionalmente, disminuimos el número de fatalidades por las cuales la empresa es responsable de 10 a ocho, de las cuales ninguna ocurrió dentro de nuestras instalaciones de manufactura. A pesar de que este es un avance positivo, la pérdida de la vida de cualquier persona asociada con nuestras operaciones es inaceptable, por lo que continuamos enfocando esfuerzos para lograr una meta de cero lesiones y fatalidades.

DESARROLLO COMUNITARIO

Con el objetivo de fortalecer la relación con nuestras comunidades inmediatas, estimulamos el diálogo y la interacción continua, de donde sistemáticamente analizamos sus necesidades particulares que usamos para diseñar actividades que beneficien a nuestras comunidades y a la compañía. De esta forma buscamos generar confianza y asegurar el compromiso de todas las partes involucradas, manteniendo nuestra licencia social para operar.

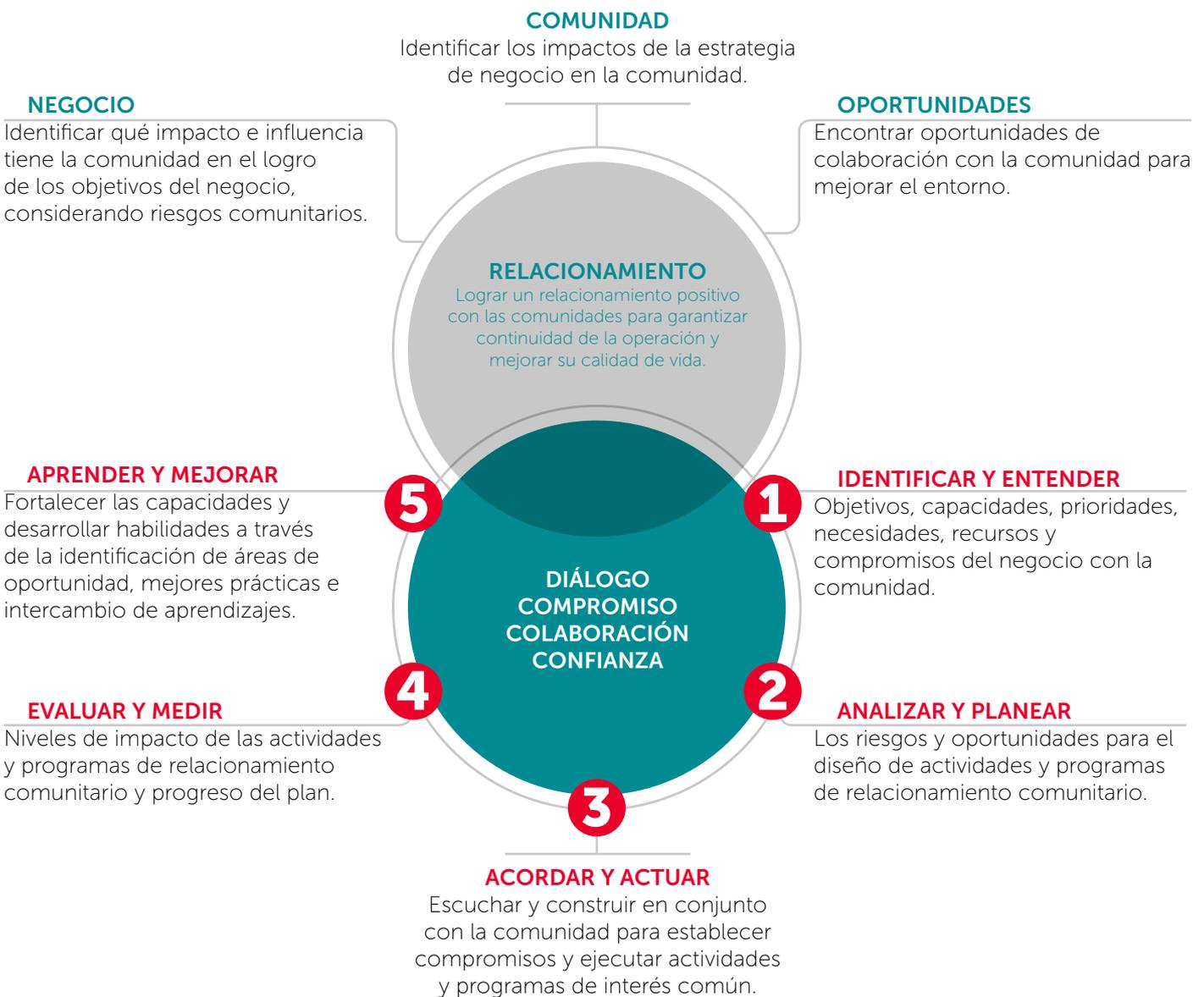
Lo anterior no solo nos permite consolidar las relaciones positivas con las comunidades, sino que también contribuye a nuestra capacidad de servir al mercado mientras identificamos las oportunidades clave para colaborar con nuestros vecinos.

NUESTRA META 2020

- **IMPLEMENTAR EL PLAN DE RELACIONES COMUNITARIAS** en el 100% de nuestros centros de trabajo clave para 2020.

MODELO DE GESTIÓN DE RELACIONAMIENTO COMUNITARIO

Para crear una visión de relaciones comunitarias que podamos poner en práctica de forma estandarizada y sistemática, desarrollamos un modelo de gestión que incluye cinco pasos secuenciales, que son el cimiento de nuestra Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamiento Comunitario (MARRCO).



Durante 2017, implementamos MARRCO en 18 centros de trabajo logrando un 18% de avance en nuestra meta sólo para este año. De 2016 a la fecha, hemos implementado MARRCO en 37 centros de trabajo, incluyendo plantas y centros de distribución lo que representa 45% de nuestras instalaciones de manufactura.

Basados en la metodología MARRCO, estos centros de trabajo están diseñando un plan de relacionamiento comunitario para implementar una serie de medidas, incluyendo actividades de mitigación para reducir nuestra huella operativa y programas comunitarios alineados con las necesidades y riesgos locales. A su vez, esto nos ayudará a asegurar una coexistencia positiva y reafirmar nuestra licencia social para operar.

LOCALIDADES MARRCO

PAÍS O REGIÓN	CENTRO DE TRABAJO	
México	Altamira Coatepec Cuatitlán Cuernavaca Ixtacomitán	Lagos de Moreno Los Reyes San Juan del Río Toluca
Centroamérica	Calle Blancos (CR) Coronado (CR) Guatemala (GU)	Managua (NI) Estrella Azul (PTY) Panamá (planta y CD)
Argentina	Alcorta Montegrande	Mega Parral
Brasil	Baurú Campo Grande Itabirito Jundiaí Jurubatuba	Maringá Marília (planta y CD) Santos Sumaré
Colombia	Bogotá Calera / Manantial Cali	Medellín Tocancipa
Filipinas	Immus	Parañaque

PROGRAMAS E INICIATIVAS SOCIALES

En Coca-Cola FEMSA desde que iniciamos operaciones hemos construido relaciones positivas con nuestras comunidades llevando a cabo diferentes programas sociales e iniciativas para mejorar las condiciones de vida locales. Reconociendo la diversidad de nuestros países y de sus comunidades, desarrollamos actividades enriquecedoras alineadas con las necesidades particulares de cada localidad.

En 2017 llevamos a cabo 59 programas de desarrollo comunitario e iniciativas sociales junto con 34 iniciativas de impacto ambiental local, logrando beneficiar a

En 2017 invertimos US\$5.8 millones de dólares en infraestructura y servicios para la comunidad.



aproximadamente 420 mil personas en los 10 países en donde operamos. Entre las actividades que llevamos a cabo, destacan los siguientes programas e iniciativas:

• FILIPINAS

PROGRAMA 5BY20: Sari-Sari Store Training and Access to Resources (STAR): Trabajamos con The Coca-Cola Company para construir un entorno propicio para que las mujeres del sector detallista de tiendas pequeñas puedan lograr su empoderamiento económico.

COORDENADAS PARA VIVIR: A través de este programa desarrollado con FEMSA, apoyamos el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones con el objetivo de complementar la educación escolar con experiencias fuera del salón de clase.

• BRASIL

COLETIVO COCA-COLA: En colaboración con el Sistema Coca-Cola, preparamos a jóvenes para el mercado laboral con cursos de capacitación profesional enfocados en sus necesidades particulares.

• ARGENTINA

CANTEROS ALCORTA: Rehabilitamos la avenida frente a nuestra planta Alcorta instalando postes deportivos.



EVOL

CULTURAL



Ucción

A través de nuestra evolución continua estamos creando una sólida y unificada cultura corporativa, basada en el desarrollo del liderazgo, el talento y la innovación. Compartimos la pasión por la excelencia, fomentando la diversidad en nuestras operaciones multiculturales.

Para guiar nuestra evolución cultural hemos definido tres aspiraciones principales:

INVERTIMOS

US\$28.2

millones en nuestras iniciativas de evolución cultural.



**LIDERAZGO
CONECTADO
E INSPIRADOR**

Organización altamente motivada, inspirada por un liderazgo que recompensa y reconoce a las personas y que fomenta la colaboración en todos los niveles.



**NUESTRO
TALENTO
ES ESENCIAL**

Sólida cultura de gestión de talento basada en la evaluación de desempeño transparente y en el refuerzo de carreras de crecimiento.



**PERSPECTIVA DE
ADENTRO HACIA AFUERA
E INNOVACIÓN**

Mentalidad abierta y consciente en todos los niveles de la organización que impulse el máximo impacto de las capacidades y procesos de innovación.

VALORES

Nuestros valores son la esencia de nuestra cultura: expresan quiénes somos, cómo nos comportamos, en lo que creemos y quiénes somos como compañía. Vivimos con estos cinco valores todos los días:

➤ Disfrutamos la **PASIÓN POR EL SERVICIO AL CLIENTE** buscando siempre su preferencia a través de soluciones innovadoras.

➤ Impulsamos el **RESPECTO Y DESARROLLO INTEGRAL** del colaborador y su familia, a fin de que tengan acceso a mejores oportunidades de crecimiento económico, profesional y social.

➤ **ACTUAMOS DE MANERA HONESTA, RESPONSABLE Y CON APEGO A LOS PRINCIPIOS ÉTICOS**, siendo conscientes del impacto de nuestras acciones y decisiones. Somos prudentes en nuestro comportamiento y en el uso de los recursos de la empresa.

➤ **CONTRIBUIMOS EN TRANSFORMAR POSITIVAMENTE NUESTRAS COMUNIDADES** a través de la creación simultánea de valor económico, social y ambiental.

➤ Entre nosotros, **LA LEALTAD Y LA CONFIANZA** son necesarias para fortalecer los lazos que nos unen. Así como la cadena de una bicicleta permite el movimiento y da estabilidad, la confianza nos da la seguridad entre nosotros y certeza para avanzar con paso firme.

ÉTICA Y VALORES

La ética y valores que nos caracterizan permean nuestra cultura corporativa, abarcando todas las acciones que realizamos al interior y exterior de la empresa.

ÉTICA

Reconocemos que trabajar por ser una compañía responsable y sostenible nos ayuda a atraer y retener colaboradores, consumidores, proveedores e inversionistas, así como a fomentar relaciones positivas con nuestras comunidades.

Con el mismo compromiso, respetamos los derechos humanos de todos los grupos de interés con quienes interactuamos y nos apegamos al cumplimiento de la Política de Derechos Humanos de The Coca-Cola Company en todas las operaciones, asegurando también el de nuestros proveedores. Durante 2017, evaluamos 30% de nuestras plantas en impactos de derechos humanos, como parte de nuestro continuo proceso anual para evaluar cumplimiento de un porcentaje de nuestros centros de trabajo cada año.¹

Alineados a la Declaración Universal de los Derechos Humanos y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, nuestra Política de Derechos Humanos se centra en 12 temas principales que buscamos cumplir: respeto por los derechos humanos; compromiso con la comunidad y la cadena de valor; diversidad e inclusión; libertad de asociación y negociación colectiva; seguridad y salud en el trabajo; seguridad laboral; trabajo forzoso y trata de personas; trabajo infantil; horarios laborales, salarios y beneficios; derechos de propiedad y recursos hídricos; hábitos saludables; y presentación de información para los colaboradores.

Adicionalmente, proporcionamos los lineamientos sobre la forma en la que operamos y actuamos en el Código de Ética de Negocios de Coca-Cola FEMSA. El cual aborda la postura de la empresa en la relación con nuestros clientes, proveedores, competencia, autoridades y comunidad; así como también sobre corrupción, publicidad y mercadotecnia, seguridad y salud en el trabajo, manejo de conflictos de interés y seguridad de la información. Cada año, todos nuestros colaboradores refrendan el compromiso de cumplirlo.

Con la finalidad de promover una Cultura de la Legalidad entre Nuestra Gente y para cumplir con nuestro papel en la construcción de una mejor sociedad, desarrollamos una campaña de sensibilización en integridad y legalidad, que debemos vivir como ciudadanos y como colaboradores de Coca-Cola FEMSA.

¹ Evaluamos 19 de nuestros centros de trabajo.



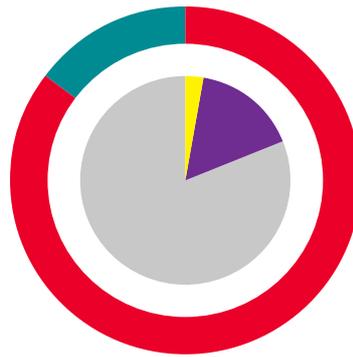
En caso de incumplimiento a nuestras políticas, así como para evitar prácticas que atenten contra el respeto a los derechos humanos, incluyendo trabajo infantil, trabajo forzoso o libertad de asociación; nuestros colaboradores y proveedores pueden hacer denuncias confidenciales y anónimas vía telefónica, correo electrónico o mensajería instantánea, a través de nuestro Sistema DILO. Estas denuncias son recibidas por el área de Recursos Humanos para su debido seguimiento y resolución. También ponemos a disposición de nuestros grupos de interés la línea global EthicsLine de The Coca-Cola Company, un servicio de denuncia en línea y vía telefónica que está disponible para todo el Sistema Coca-Cola, administrada por Global Compliance.

El Sistema DILO clasifica las denuncias en tres aspectos:

- **RECURSOS HUMANOS:** Abuso de autoridad, acoso sexual, discriminación, ambiente de trabajo, salud, seguridad, cuidado del medio ambiente.
- **OPERACIÓN:** Incumplimiento de políticas, contratos, leyes o reglamentos, fraudes, quejas de clientes o proveedores y conflictos de interés, entre otros temas que afecten la eficiencia operativa.
- **INFORMACIÓN FINANCIERA:** Operaciones ficticias, distorsión de registros contables, revelaciones no realizadas y disponer de información confidencial, entre otros.

En 2017 recibimos un total de mil 106 denuncias, de las cuales 82% fueron cerradas durante el año. De éstas, ninguna estuvo relacionada con trabajo infantil, trabajo forzoso o libertad de asociación. Además, logramos reducir nuestro tiempo promedio de atención, pasando de 190 a 50 días, manteniéndonos dentro del benchmark internacional.

Denuncias



POR ESTADO

- 912 Cerradas
- 194 Abiertas

POR TEMA

- 81% Recursos Humanos
- 17% Operación
- 2% Información Financiera

SALUD ORGANIZACIONAL

Como una organización multicultural en crecimiento, con 101,682 colaboradores en 10 países, es esencial para nosotros comprender sus intereses principales.

En 2017 lanzamos la cuarta encuesta anual del Índice de Salud Organizacional (OHI por sus siglas en inglés) para medir el progreso en nueve dimensiones estratégicas y 37 prácticas prioritarias. Con base en la retroalimentación de cerca de 21 mil colaboradores, lo que representa una cobertura en participación de 87%, registramos un incremento de cinco puntos en el índice de salud organizacional general con respecto a la encuesta de 2014, con un incremento de un punto anual.

Para garantizar que nuestros colaboradores se desarrollen en un ambiente laboral positivo, respetuoso y equitativo, también llevamos a cabo la Encuesta de Clima Laboral. Este diagnóstico lo realizamos cada dos años en los centros de trabajo, en 2017 evaluamos a toda nuestra empresa, con una tasa de participación del 90.4% de los colaboradores, manteniendo la puntuación de satisfacción de nuestros empleados, comparado con la encuesta anterior.

RESULTADOS ENCUESTA OHI



LIDERAZGO INSPIRADOR

Alentamos a los líderes inspiradores que recompensan, reconocen y que fomentan la colaboración en todos los niveles de la compañía.

Para fomentar nuestra visión de liderazgo inspirador mientras enfrentamos los retos diarios, desarrollamos 10 actitudes clave entre los líderes presentes y futuros de nuestra organización.

Durante 2017 diseñamos y construimos el Programa de Aceleración de Líderes KOF, un modelo de desarrollo de liderazgo integral que tiene el objetivo de acelerar el liderazgo al ritmo de las necesidades globales y locales de la empresa. La Escuela contará con dos programas de liderazgo intensivo de 10 meses para nuestros gerentes y directores:

- **PROGRAMA DE ACELERACIÓN DE LÍDERES KOF PARA GERENTES** les permite desarrollar y practicar competencias clave de liderazgo, enfocadas en liderar equipos de forma eficaz en sus operaciones diarias, comprender totalmente nuestra estrategia de negocio y traducirla en resultados tangibles; así como en impulsar la innovación, diversidad e inclusión, mientras se empoderan a sí mismos y a los demás.
- **PROGRAMA DE ACELERACIÓN DE LÍDERES KOF PARA DIRECTORES** les permite desarrollar equipos de alto desempeño, impulsar la innovación, diversidad e inclusión, operar como líderes adaptables dentro de la empresa, liderar y gestionar cambios positivos y comprender nuestra estrategia de negocio para traducirla en resultados tangibles.

Asimismo, promovemos una mentalidad abierta e innovadora mediante el despliegue de líderes, actuales y futuros, en funciones exigentes para acelerar su crecimiento y el de nuestra empresa. A la fecha, contamos aproximadamente con 45 ejecutivos empleados en países diferentes a su lugar de nacimiento, permitiéndoles asumir nuevos roles, responsabilidades y habilidades, como parte de la estrategia para impulsar innovación.

18,649
nuevas contrataciones

ACTITUD DE LÍDER KOF



ENAMÓRATE

Cuando te gusta lo que haces las cosas fluyen de manera diferente. Enamórate de KOF y de sus marcas.



SÉ AGRESIVO

Siempre sé el mejor en todo lo que haces, con pasión y convicción.



SÉ CONSCIENTE

Debes estar al tanto de los desafíos del entorno y de nuestra industria, así como de los indicadores de KOF.



SÉ AUDAZ

Atrévete a hacer las cosas de manera diferente. Acepta retos y toma riesgos calculados.



SÉ PERSISTENTE

No siempre las cosas te van a salir como quieres a la primera. Procura capitalizar errores y aprendizajes, vuelve a intentar.



SÉ UNIDO

Trabaja con tu equipo. Sinergiza el valor y la ventaja que te da la complementariedad.



SÉ OPORTUNO.

Adelántate a las necesidades y responde de manera oportuna.



SÉ EL PRIMERO

Recuerda: anticipa a las circunstancias y al entorno. Innova, sorprende a la competencia.



SÉ REALISTA

Ponte objetivos desafiantes pero realistas. Siempre ve subiendo la meta.



SÉ ORGULLOSO

Cuando te enorgullecas de tus logros y del equipo estableces la norma. Sé un ejemplo y siente orgullo de ser KOF.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO

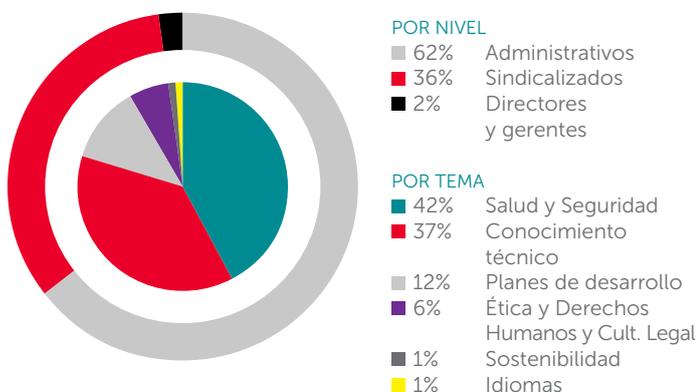
Continuamos fortaleciendo nuestra cultura de administración de talento, basada en una evaluación transparente de desempeño y en trayectorias de crecimiento reforzadas.

Nuestros colaboradores cuentan con un Plan de Desarrollo individual que fortalece sus capacidades de liderazgo, funcionales y técnicas. Para identificar qué capacitación es la más adecuada, analizamos sus necesidades a través de revisiones regulares de desempeño y desarrollo profesional. Posteriormente, diseñamos un enfoque de aprendizaje personalizado que incluye experiencias de trabajo críticas, retroalimentación colaborativa, mentoría y coaching, así como una capacitación sincrónica y asincrónica. En 2017, 20 mil 466 de nuestros empleados recibieron una Evaluación de Desempeño regular y retroalimentación, 88% de este proceso se gestiona con nuestro proceso oficial de Metodología de Factores Críticos realizado a través de la plataforma en línea, así como de forma manual.

Seguimos desarrollando futuros líderes diseñando y comunicando trayectorias profesionales claras, proporcionando a nuestros ejecutivos información e instrumentos necesarios para validarlos en sus revisiones verticales, junto con nuevas herramientas de autodesarrollo para permitirles trabajar en sus prioridades. Entre nuestras iniciativas integradas, compartimos los resultados de la Matriz de Desempeño Potencial 9-Box para directores y gerentes, al igual que para líderes estratégicos y tácticos, a fin de promover la transparencia y permitir a nuestra gente administrar su propio desarrollo de carrera, a través del mapa y plan de carrera diseñado para cada uno de ellos.

A través de la Universidad FEMSA ofrecemos cursos y materiales funcionales en línea, enfocados en fortalecer capacidades clave de negocio en nuestros colabo-

Horas de Capacitación



EN 2017, INVERTIMOS US\$12.7 MILLONES EN INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN PARA NUESTROS COLABORADORES, SUMANDO 3.4 MILLONES DE HORAS TOTALES O 44 HORAS PROMEDIO POR PERSONA.

54.8% cobertura de vacantes con personal interno.

Con una inversión de aproximadamente US\$476 mil en la Universidad FEMSA, la plataforma contiene más de 5,000 recursos diferentes tales como: eventos, cursos, videos y diversos materiales en línea.

SERVICIOS KOF PARA NUESTRA GENTE: ADMINISTRACIÓN INNOVADORA DE RECURSOS HUMANOS

La tecnología junto con la estrategia, es invaluable cuando se trata de establecer una conexión con nuestros colaboradores a lo largo de nuestra multinacional y multicultural empresa. Para fortalecer esta conexión, la plataforma de Servicios KOF para Nuestra Gente (KPS) conjuntará en un solo sitio todos los servicios y beneficios que ofrece Recursos Humanos (RH). KPS no solo hará posible que nuestros colaboradores auto administren sus servicios de RH desde una computadora en la oficina, sino también permitirá que accedan a algunos de estos servicios en sus dispositivos móviles, operando como una oficina de RH 24/7. Esperamos el lanzamiento del KPS en México a principios de 2018.

EFFECTIVIDAD, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS ORGANIZACIONALES

Para crear un ambiente laboral positivo debe existir una relación directa entre nuestra efectividad organizacional y el acceso de los colaboradores a los recursos necesarios para vivir digna y satisfactoriamente.

COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Ofrecemos a nuestra gente un esquema de compensaciones y beneficios que reconoce su esfuerzo y compromiso con su propio trabajo, así como su contribución a la creación de valor para la empresa.

En todos los niveles de la organización aseguramos que la remuneración sea competitiva y que las condiciones sean iguales para hombres y mujeres. Por ello, garantizamos que los salarios de los colaboradores directos en puestos de primer nivel sean en promedio 5.9 veces más altos que el salario mínimo de cada país. Adicionalmente, según los estudios realizados por consultoras internacionales, que nos permiten hacer comparaciones entre los países, podemos determinar que 17.5% de nuestros colaboradores perciben un salario integrado mayor o igual a la mediana del mercado.

También llevamos a cabo evaluaciones de desempeño a través de nuestro programa de Administración de Metas, el cual nos ayuda a monitorear la contribución de los colaboradores a las metas y objetivos de nuestro negocio. Esto nos permite identificar candidatos para cierto tipo de compensaciones, así como reconocer logros, detectar áreas de oportunidad e impulsar el trabajo en equipo.

1.5% rotación mensual promedio.

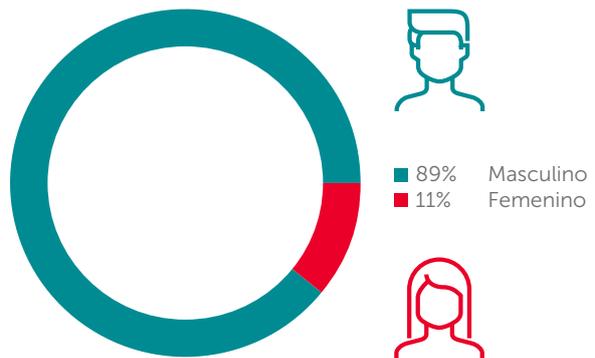


Los beneficios que ofrecemos a nuestros colaboradores están por encima de lo establecido en la ley de los países en donde operamos. Entre otros, incluyen seguro de vida para el personal administrativo, seguro de salud e incentivos, de corto y largo plazo.

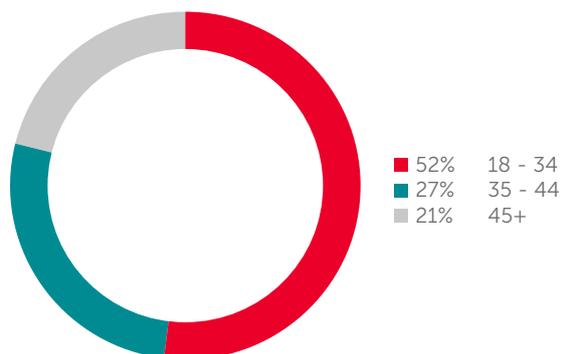
Ofrecemos a los colaboradores que están a punto de ser padres, permiso de maternidad o paternidad conforme a la normatividad local. En 2016, comenzamos la primera etapa de un programa para monitorear el porcentaje de colaboradores que regresan a su trabajo después de haber solicitado una licencia, con resultados positivos.

Cumplimos con todos los derechos y obligaciones estipulados por la ley, superando las condiciones y beneficios exigidas en cada uno de los países donde operamos, los cuales cubren aproximadamente el 64% de nuestros trabajadores. Estos contratos se revisan y acuerdan con todos nuestros representantes sindicales, respetando los tiempos de vigencia establecidos, así como cumpliendo todos los periodos de preavisos y notificaciones establecidas. Al 31 de diciembre de 2017, aproximadamente el 63.9% de nuestros empleados forman parte de sindicatos de los cuales la mayoría son empleados en México. Tuvimos 298 convenios colectivos separados con 164 sindicatos. En general, tenemos una buena relación con los sindicatos en todas nuestras operaciones; sin embargo, operamos en entornos complejos, como Venezuela, Argentina y Filipinas.

Personal por género



Personal por rango de edad



INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

En Coca-Cola FEMSA estamos comprometidos en fomentar una cultura de inclusión y diversidad, promoviendo el respeto e igualdad de oportunidades en toda la organización. Al reconocer que nuestras diferencias nos fortalecen, impactamos positivamente nuestro negocio, nuestra comunidad y nuestro ambiente de trabajo.

Nuestra estrategia se funda en la convicción de que podemos aprovechar la diversidad para impulsar la innovación y el éxito empresarial. Con este fin, definimos un plan estratégico de tres años para convertirnos en una empresa más incluyente y diversa, comenzando con el diseño y desarrollo de un comportamiento incluyente entre nuestros líderes, enfocándonos en la diversidad de género para impulsar diferentes perspectivas en nuestros procesos y habilidades, y una estrategia multi-generacional que preparará a nuestra organización para la siguiente generación de colaboradores. A través de la inclusión y la diversidad, conectamos y fomentamos nuestro crecimiento y transformación organizacional.

Desde que diseñamos un puesto, hasta el proceso de atracción de talento, consideramos la inclusión de personas con diferentes perfiles, capacidades, intereses y aptitudes, lo cual es esencial para formar equipos integrales, en donde la diversidad ofrezca una oportunidad para estimular la innovación, enriquecer el ambiente laboral y comprender las necesidades de nuestros consumidores desde diferentes puntos de vista.

Además, siendo consistentes con nuestro Código de Ética, promovemos oportunidades iguales, no toleramos la discriminación y respetamos los derechos humanos de todas las personas en todos los centros de trabajo y en todas las interacciones dentro y fuera de nuestra compañía.



A través de nuestras Redes de Inclusión y Diversidad, diseñamos y desplegamos campañas, programas y actividades que estimulan la inclusión y la diversidad.



EQUIDAD DE GÉNERO

Trabajar en la eliminación de las barreras de género en el lugar de trabajo.

PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Sensibilizar a los colaboradores hacia la inclusión de las personas con discapacidad en el trabajo y reconocer el talento que las personas con discapacidad pueden aportar a la organización.

MAMÁS Y PAPÁS

Un grupo de apoyo para los padres y un espacio de interacción con el fin de fomentar el compromiso de la empresa con nuestros colaboradores y sus familias.

MULTI-GENERACIÓN

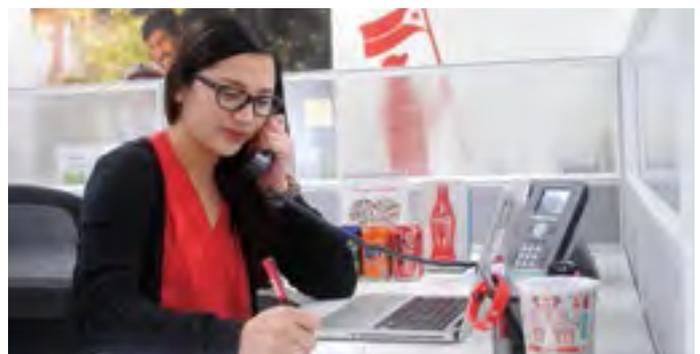
Rompiendo las barreras de las diferencias generacionales para fomentar la colaboración entre nuestros empleados.

KOFRIENDS

Crear conciencia acerca de temas LGBTQ, el respeto a las preferencias individuales, campaña contra la homofobia y transfobia.

MULTICULTURALIDAD

Rompiendo las barreras de las diferencias culturales, para fomentar la colaboración entre nuestros empleados.



DESARROLLO SOCIAL

Valoramos nuestro talento y sabemos que la sostenibilidad del negocio inicia con el desarrollo integral de nuestros colaboradores y sus familias, razón por la cual les ofrecemos las herramientas y oportunidades necesarias para su crecimiento personal y profesional.

Alineados con el Sistema de Desarrollo Social FEMSA, promovemos estas siete dimensiones:

- **LABORAL:** buscamos un excelente desempeño de nuestros colaboradores en el ámbito laboral y personal.
- **EDUCACIÓN:** impulsamos el continuo desarrollo del patrimonio intelectual y cultural.
- **SALUD:** valoramos e impulsamos la salud física y emocional, así como los hábitos de prevención.
- **VALORES:** comprendemos y vivimos los valores humanos que convierten a los individuos en mejores personas.
- **ECONÓMICA:** impulsamos entre nuestros colaboradores y sus familias la protección y construcción de un patrimonio adecuado a sus necesidades presentes y futuras.
- **FAMILIA:** fomentamos un núcleo familiar afectivo y formativo, fuertemente integrado.
- **SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE:** estamos comprometidos con el bien común, respetamos las leyes y cuidamos el medio ambiente.

PROMOCIÓN DE UN BALANCE TRABAJO/FAMILIA ADECUADO

En 2017 invertimos US\$8.5 millones en programas que promueven el balance adecuado entre trabajo y familia, mejorando el bienestar y calidad de vida de los colaboradores.

Ofrecemos esquemas de jornada laboral diferenciada, desde home office hasta horario flexible, los cuales se otorgan de acuerdo con los requerimientos del puesto y al despliegue del programa a nivel global.

NUESTRA META 2020

- **GENERAR** 1 millón de horas de voluntariado.

Por otro lado, tenemos el objetivo de proporcionar a nuestros colaboradores y sus familias la oportunidad de ofrecer su tiempo y talento para el beneficio de la sociedad a través del programa Voluntarios KOF. En 2017, 57 mil participantes, realizaron 307 mil 34 horas en aproximadamente mil 400 iniciativas de voluntariado, con una inversión de más de US\$187 mil. Para 2020, nuestro objetivo es lograr 1 millón de horas de trabajo voluntario, y desde 2016 hemos logramos 68.1% del progreso acumulado hacia nuestro objetivo.

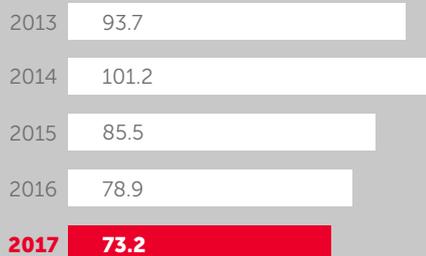
Con la intención de mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias realizamos programas en siete dimensiones del Sistema Desarrollo Social FEMSA. Una de nuestras actividades más notables es el Día de la Familia, evento en el que 38 mil 818 personas participaron en Brasil, Colombia y México.

A través de nuestro programa Vacaciones KOF, más de 2 mil 108 de los hijos de nuestros colaboradores en Argentina, Centroamérica, México y Venezuela participaron en actividades recreativas, culturales y educativas fortaleciendo sus valores y su compromiso ambiental y social.

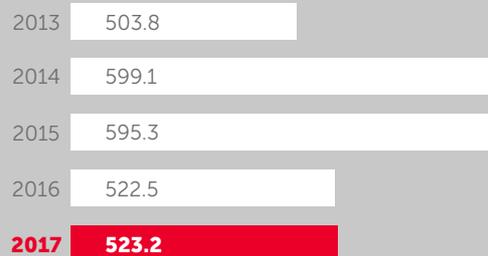
Además, con el programa integral Vida Saludable fomentamos hábitos saludables en nuestra operación de México, beneficiando a nuestros colaboradores y sus familias con visitas médicas, menús saludables, pausas en la actividad y otras iniciativas para estimular la actividad física.



Índice de enfermedad general por cada 100 colaboradores



Días perdidos por enfermedad general por cada 100 colaboradores



SALUD OCUPACIONAL

En Coca Cola FEMSA la salud y el bienestar integral de nuestros colaboradores, es una prioridad y política organizacional. Estamos convencidos de que trabajadores sanos con calidad de vida laboral, son colaboradores productivos y comprometidos con la organización.

A través de nuestro Sistema de Administración de Salud Ocupacional trabajamos en garantizar que nuestros colaboradores gocen de una salud biopsicosocial óptima, que cuenten con los servicios de atención médica primaria en los centros de trabajo, todo enmarcado en una cultura de prevención y autocuidado de promoción de la salud, impactando también a sus familias.

Durante el año 2017 se invirtieron en nuestros Programas de Salud e Higiene Laboral en los 10 países donde operamos un monto total de US\$7 millones, con el objetivo de evitar incidencia de enfermedades profesionales o lesiones relacionadas con el trabajo,



NUESTRA META 2020

- **CERO FATALIDADES** por enfermedades profesionales
- **REDUCIR EN 20%** el índice de ausentismo por enfermedad general contra 2010.

contar con las mejores condiciones en los ambientes de trabajo, y asegurar el cumplimiento de los estándares y normas de salud en el trabajo, atendiendo recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Hemos fortalecido nuestra estructura en salud, tanto en el crecimiento de nuestro departamento médico incrementando el número de médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud en nuestras operaciones; así como mayor inversión en construcción de servicios médicos, compra de equipos, y presupuesto para insumos y medicamentos. De igual manera, se realizan jornadas frecuentes de promoción de la salud y bienestar integral en las oficinas, centros de distribución y plantas; jornadas de detección precoz de enfermedades, programas de cuidados de Diabetes, Hipertensión Arterial y Riesgo Cardiovascular.

Uno de nuestros objetivos fundamentales ha sido la prevención de enfermedades y lesiones comunes, así como la reducción del número de colaboradores que se incapacitan por diversos tipos de patologías, y reducir el ausentismo por enfermedades generales (días perdidos). Comparado con 2016, logramos reducir un 7% los casos de enfermedades en los 10 países donde operamos, gracias al enfoque y acompañamiento médico de nuestro personal de salud con los colaboradores que resultaron enfermos.

Entrevista

CON EL CFO

HÉCTOR TREVIÑO GUTIÉRREZ, DIRECTOR DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN, REFLEXIONA SOBRE EL DESEMPEÑO POSITIVO EN UN AÑO DESAFIANTE. HABLA SOBRE NUESTRA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A CAMBIANTES DINÁMICAS DEL MERCADO, SOBRE LOGROS CLAVE, EL ENFOQUE DISCIPLINADO EN LA ASIGNACIÓN DE CAPITAL Y SOBRE LA CAPACIDAD QUE TIENE LA COMPAÑÍA PARA SATISFACER LOS DIVERSOS ESTILOS DE VIDA DE LOS CONSUMIDORES CON UNA DIVERSIDAD DE OPCIONES DE BEBIDAS.

P) Hola Héctor, ¿podrías hacer un resumen de los resultados de la compañía en 2017?

R) Sí. En 2017 entregamos resultados positivos comparables¹ frente a un ambiente retador en el consumo, temas macroeconómicos y de materias primas. En el año, nuestro volumen de ventas comparable alcanzó 3,704 millones de cajas unidad y logramos 25,084 millones de transacciones. Nuestros ingresos totales crecieron 3.6% a Ps. 190,897 millones. La utilidad de operación creció 6.2% a Ps. 25,244 millones. Nuestro flujo operativo se incrementó 5.9% a Ps. 36,777 millones y nuestra utilidad neta atribuible a la participación controladora se incrementó 34.7%, resultando en una utilidad por acción de Ps. 6.15 (61.49 por ADS).

Como anunciamos, a partir del 31 de diciembre de 2017 cambiamos el método de registro contable para nuestra operación en Venezuela, a método de Valor Razonable. Coca-Cola FEMSA de Venezuela continuará operando en dicho país para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores venezolanos ante un entorno excepcionalmente complicado.

También realizamos el pago de dividendos en dos exhibiciones por un total de más de 6,945 millones de pesos (o Ps. 3.35 por acción), reafirmando el compromiso de nuestra compañía con el retorno a sus accionistas.

P) ¿Nos puedes dar una idea de los factores que permitieron a Coca-Cola FEMSA generar resultados positivos frente a un año desafiante?

R) El desempeño positivo del año refleja nuestra capacidad para adaptarnos a entornos de mercado complejos,

¹ Excluyendo los efectos de: fusiones, adquisiciones y desinversiones; movimientos de tasa de cambio; y economías hiperinflacionarias tales como Venezuela; e incluyendo los resultados de Coca-Cola FEMSA Filipinas Inc., como si la consolidación hubiera sucedido a inicios del primer trimestre de 2016.



por ejemplo, el despliegue oportuno de iniciativas de asequibilidad en nuestras operaciones, nos permitió ganar o mantener participación de mercado en operaciones clave. Otra capacidad que nos distinguió fue nuestra flexibilidad para adaptarnos a condiciones diversas; nuestras operaciones en Brasil, Centroamérica, Colombia, México y Filipinas pudieron reforzar su desempeño gracias al despliegue de las iniciativas transformacionales de nuestros centros de excelencia (CdE) comercial, de cadena de suministro y manufactura. La implementación de estas iniciativas mejoró la ejecución en el punto de venta, la planeación de mejores rutas y ahorros de gastos operativos, mitigando presiones de margen y generando transacciones incrementales, ingresos y crecimiento en la participación de ventas.

P) ¿Podrías platicarnos los logros más importantes de la compañía en 2017?

R) Durante 2017 alcanzamos varios logros importantes. Después de un ambiente desfavorable durante los últimos años, nuestra operación en Brasil reflejó un cambio de rumbo, con crecimiento en volumen y rentabilidad, impulsados por el desempeño excepcional de nuestro equipo, quien fue campeón de la Copa de Ejecución Brasil 2017, otorgada anualmente por la mejor ejecución dentro del sistema de embotelladores Coca-Cola del país. Entre otros indicadores clave, este premio reconoce nuestro portafolio en el punto de venta, la actividad comercial y promocional, el cumplimiento de precio y la colocación de enfriadores.

Otro logro importante de nuestra operación en Brasil fue la exitosa integración de Vonpar a nuestra franquicia. Derivado de los esfuerzos de nuestro equipo, continuamos capturando sinergias a nivel de flujo operativo sobre nuestro objetivo de R\$65 millones para un periodo de 18 a 24 meses. Más allá de estas sinergias, también hemos integrado exitosamente nuestro talento y mejores prácticas al capitalizar el modelo de distribución de Vonpar y mejorar considerablemente la ejecución de mercado de esta división gracias al despliegue de nuestra Plataforma Digital KOFmercial.

También estamos acelerando nuestra transformación de ser una compañía de bebidas carbonatadas, a ser un líder multi-categorías. Junto con nuestro socio The Coca-Cola Company, estamos reformulando nuestro portafolio para ofrecer a los consumidores una amplia gama de opciones, desde bebidas carbonatadas de bajas calorías y sin azúcar, hasta innovadoras aguas, tés, jugos, bebidas energéticas y productos lácteos. Con la adquisición e integración de AdeS nos estamos expandiendo de forma agresiva en la categoría de rápido crecimiento de nutrición basada en proteína vegetal. Al ser la marca de bebidas líder de esta categoría en América Latina, AdeS complementa nuestro portafolio de bebidas no carbonatadas, ofreciendo a nuestros consumidores una amplia gama de opciones nutritivas.

Finalmente, en Guatemala desplegamos el modelo de distribución de preventa, lo que facilita de forma ágil y más eficiente servir al mercado y crear más valor.

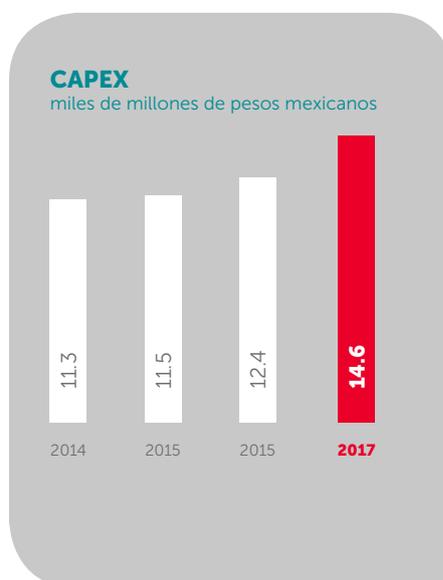
P) Con la consolidación de la operación en Filipinas, ¿podrías ofrecernos una actualización de los esfuerzos en este país?

R) En febrero de 2017 - el cuarto aniversario de la adquisición - iniciamos la consolidación de los resultados financieros de esta operación, en la cual, desde el 25 de enero del mismo año tomamos el control en lo relacionado a todas las decisiones operativas y gerenciales, incluyendo el plan anual de operaciones aprobado por mayoría del Consejo Directivo, sin requerir el voto afirmativo de ningún director designado por The Coca-Cola Company.

Desde mi punto de vista, el exitoso cambio en Filipinas se basa en tres pilares: portafolio, ruta al mercado y cadena de suministro. Consistente con nuestra estrategia de portafolio, en 2017 continuamos expandiendo nuestras presentaciones individuales PET, lanzando la presentación de 200 ml en precio mágico de PHP8 para impulsar nuestra mezcla de producto en las regiones Visayas y Mindanao. Asimismo, fortalecimos nuestra posición competitiva en envases de vidrio retornable a través del despliegue del empaque de 8 onzas al precio mágico de PHP7 en Cebu, General Santos y Cotabato. Con nuestra estrategia de portafolio, el volumen de la marca Coca-Cola creció 6% durante el año.

Continuamos adaptando las rutas de distribución para servir mejor a nuestros clientes y consumidores. Atendemos directamente a los clientes más grandes a través de la plataforma de distribución pre-venta, mientras que con los mayoristas desplegamos una fuerza de ventas especializada para capturar mayor valor en este importante canal. Por otra parte, continuamos fortaleciendo la cadena de suministro compartiendo las mejores prácticas de nuestras operaciones a nivel mundial, con lo cual logramos ahorros por US\$15 millones en 2017.

Como resultado de nuestros esfuerzos, generamos un crecimiento de volumen anual compuesto de 6% en los tres últimos años. Además, logramos capturar el flujo de efectivo operativo más alto en un periodo de 10 años.



P) Héctor, ¿podrías actualizarnos en los pasos que se están tomando para fortalecer la estructura de capital y la flexibilidad financiera?

R) En 2017 avanzamos proactivamente para fortalecer nuestra estructura de capital y aumentar nuestra flexibilidad financiera. Apegados al mandato de desapalancar el balance de la compañía, realizamos el pago parcial anticipado del 55.5% de nuestros US\$1 mil millones de bonos denominados en dólares con una tasa de 2.375% y con vencimiento en noviembre 2018, utilizando los ingresos de la colocación de dos series de Certificados Bursátiles denominados en pesos a 5 y 10 años en el mercado Mexicano. Por lo tanto, estamos posicionados para liquidar el 45.5% restante de nuestros bonos denominados en dólares americanos sin la necesidad de acceder al mercado de capitales mexicano en un año de elecciones.

También, consistentes con nuestro compromiso de reducir la exposición en deuda denominada en moneda extranjera, intercambiamos bonos en dólares americanos a deuda en reales brasileños para financiar la adquisición de Vonpar. Gracias a nuestras acciones, fortalecimos nuestro balance, mejoramos nuestro perfil de deuda y flexibilidad financiera.

P) ¿Podrías hablarnos también acerca del enfoque de asignación de capital?

R) Mantenemos un enfoque disciplinado en la asignación de capital, optimizando nuestras inversiones de capital estratégicas tanto de mantenimiento como de crecimiento para maximizar el retorno sobre capital invertido y proporcionar crecimiento rentable y sostenible para nuestros accionistas. Asimismo, nuestra estrategia de fusiones y adquisiciones utiliza un proceso de valuación detallado para asegurar que las oportunidades potenciales generen un retorno significativo para nuestros accionistas.

De igual manera, cuando se trata de inversiones de capital y capital de trabajo, aseguramos que cada nuevo camión, enfriador o línea de embotellado ofrezca un retorno atractivo sobre el capital invertido para nuestros accionistas. Adicionalmente, nuestros CdEs ofrecen oportunidades para operar con una estructura de costos más eficiente mediante una mejor administración de activos. Como resultado de nuestras iniciativas de manufactura, incrementamos la eficiencia general de las plantas en más de seis por ciento comparado con los tres años anteriores, lo que equivale aproximadamente a US\$250 millones de capacidad de producción o inversiones de capital no realizadas.



P) Mirando hacia el futuro, ¿qué tan bien están preparados para enfrentar los retos que se anticipan este año?

R) Después de un año desafiante estamos bien posicionados para enfrentar los retos de este año, desde eventos políticos y volatilidad de las monedas, hasta las tendencias cambiantes del consumidor. Para contrarrestar la incertidumbre, contamos con la capacidad para adaptarnos a los entornos de consumo complejos, destacando nuestra capacidad de lanzar al mercado empaques retornables y presentaciones asequibles al precio correcto, como ha sido para nuestros consumidores en Argentina, Brasil y Colombia. Más aún, la innovación nos permite continuar fortaleciendo nuestro portafolio multi-categoría, que incluye una gama creciente de bebidas carbonatadas con y sin calorías, jugos, té, aguas, lácteos y productos a base de proteínas vegetales para satisfacer las diversas opciones y estilos de vida de los consumidores.

A través de nuestros CdEs estamos creando una ventaja competitiva sostenible destacando nuestro liderazgo en costos. Al desarrollar nuestras capacidades comerciales, de cadena de suministro y de manufactura, generamos eficiencias operativas y ahorros, impulsamos la innovación y fomentamos el desarrollo de talento en toda nuestra organización. Nuestra poderosa plataforma analítica está apenas comenzando a identificar nuevas oportunidades de mercado a través de la comprensión avanzada del comportamiento del consumidor.

Mirando hacia el futuro, nuestra disciplina financiera y operativa, nuestro equipo apasionado de profesionales, las iniciativas de transformación y nuestra adaptabilidad a las dinámicas del mercado cambiante, nos permitirán capturar oportunidades de crecimiento de largo plazo en la industria de bebidas no alcohólicas listas para beber mientras que creamos valor sostenible para nuestros accionistas.

Entrevista

CON EL CAO

JOSÉ RAMÓN MARTÍNEZ, DIRECTOR DE ASUNTOS CORPORATIVOS, NOS HABLA SOBRE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD. ENTRE OTROS TEMAS, NOS COMPARTE LOS PRINCIPALES LOGROS DEL AÑO EN LAS ÁREAS DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE, CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, PROMOCIÓN DE HÁBITOS SALUDABLES Y FORTALECIMIENTO DE COMUNIDADES LOCALES.

P) ¿Cuáles consideras que fueron los principales logros de Coca-Cola FEMSA en temas de sostenibilidad durante 2017?

R) En 2017 fortalecimos nuestra estrategia de sostenibilidad que está basada en los pilares de Nuestra Gente, Nuestra Comunidad y Nuestro Planeta, en los que invertimos US\$82.3 millones durante el año y logramos un gran avance en cada uno de ellos. Alcanzamos más de 307 mil horas de voluntariado con 57 mil colaboradores y sus familias participando con la comunidad en proyectos sociales y ambientales. También, más de 1.6 millones de personas participaron en nuestras iniciativas de hábitos saludables, con lo que sumamos 3.1 millones en los últimos tres años. En el pilar de Nuestro Planeta, reabastecimos el 100% del agua utilizada para producir nuestras bebidas en las operaciones de México, Brasil, Centroamérica y Colombia, además cubrimos 38% de nuestras necesidades globales de energía con energía limpia, alcanzando 57% del consumo en México y 100% en Brasil.

Por quinto año consecutivo, Coca-Cola FEMSA fue una de las 11 empresas de la industria de bebidas a nivel mundial seleccionada para el Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index. Orgullosamente somos la única compañía de bebidas en Latinoamérica que pertenece a este grupo de líderes en sostenibilidad regional.

P) ¿Puedes describir cómo Coca-Cola FEMSA promueve hábitos saludables en sus comunidades?

R) Como líderes en la industria de bebidas estamos conscientes de las tendencias del consumidor y sus hábitos de compra, razón por la cual estamos desarrollando un robusto portafolio en el que cubrimos 12 categorías diferentes con una amplia gama de presentaciones para satisfacer todos los estilos de vida de nuestros consumidores. Como dato a resaltar, 41% de nuestro



portafolio incluye marcas de bebidas bajas o sin calorías. Además, las etiquetas de los productos incluye información nutricional de fácil acceso, para que nuestros consumidores puedan tomar decisiones responsables en relación con sus necesidades de nutrición e hidratación consistentes con su estilo de vida.

También fomentamos hábitos saludables en nuestras comunidades por medio de iniciativas regionales como el Compromiso Latinoamericano por un Futuro Saludable. A través de esta alianza multi-sectorial con Healthy Weight Commitment Foundation, estamos colaborando con Discovery Education para promover la nutrición y actividad física en escuelas de México, Colombia y Brasil.

También promovemos hábitos saludables en nuestras comunidades con un gran número de iniciativas. En colaboración con Fundación FEMSA, The Coca-Cola Company y aliados locales, realizamos distintos programas e iniciativas, incluyendo Ponte al 100 en México, Un Plato, Una Sonrisa en Nicaragua, Plaza de la Ciudadanía en Brasil, Ludonutrición en Argentina, Campaña de Colores y Hora de Moverse en Centroamérica, Red de Entrenadores Comunitarios en Venezuela, entre otros.

P) ¿Cómo integra Coca-Cola FEMSA su estrategia de sostenibilidad a lo largo de su cadena de valor?

R) Con una estrategia integral de abastecimiento sostenible reiteramos nuestro compromiso con la generación de valor económico, social y ambiental a lo largo de la cadena valor. Para las categorías estratégicas implementamos Los Principios Rectores para Proveedores de The Coca-Cola Company. Para el resto de categorías, aseguramos el cumplimiento con los Principios Guía para Proveedores de FEMSA, alineando prácticas y procesos de los proveedores con nuestros valores, el cuidado al medio ambiente y el respeto de los derechos humanos.

De la misma manera, alentamos su desarrollo proporcionándoles herramientas para que generen capaci-

dades de negocio. Durante los últimos 4 años, con el Programa de Abastecimiento Sostenible hemos contribuido a lograr resultados positivos e historias de creación de valor a 1,281 proveedores en México, Centroamérica y Brasil.

P) ¿Puedes describir la estrategia que siguen para promover el uso responsable del agua?

R) Nuestra estrategia sostenible para el agua se basa en la eficiencia operativa, acceso e higiene y reabastecimiento de este recurso en nuestras comunidades. Hemos logrado un avance significativo en el objetivo que nos planteamos para mejorar la eficiencia de agua hasta lograr producir un litro de bebida con 1.5 litros de agua para 2020; al cierre de 2017 hemos alcanzado una eficiencia de 1.65 litros de agua por litro de bebida producida, un 16% de incremento en nuestra eficiencia en el uso de agua desde 2010, año base de la medición.

Consistentes con nuestra estrategia de conservación de agua a largo plazo, a través de Fundación FEMSA somos parte de la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, conformada por el Banco Interamericano de Desarrollo, The Nature Conservancy y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. Al cierre de 2017 contamos con 21 fondos de agua en operación en Brasil, Colombia, Guatemala, Costa Rica y próximamente en México, el cual tendrá un importante impacto en nuestras operaciones. También somos parte del compromiso de The Coca-Cola Company para regresar al medio ambiente la misma cantidad de agua que utilizamos para producir nuestras bebidas. Alineados con este compromiso, reabastecemos 100% del agua utilizada para producir nuestras bebidas en Brasil, Centroamérica, Colombia y México.

P) ¿Puedes describir el enfoque de Coca-Cola FEMSA a la adaptación y mitigación del cambio climático?

R) En Coca-Cola FEMSA conocemos los desafíos que presenta el cambio climático y queremos ser parte de la solución. Establecimos la meta de reducir en 20% la huella de carbono de nuestra cadena de valor para 2020, enfocando esfuerzos en tres áreas de acción: 1) identificar y medir nuestra huella de carbono; 2) usar de manera eficiente la energía; e 3) integrar uso de energías limpias.

Participamos de manera proactiva en iniciativas para medir y reducir nuestra huella de carbono. Durante cinco años, hemos reportado de forma voluntaria nuestras emisiones de carbono al CDP (anteriormente Carbon Disclosure Project). También somos parte de la Alianza Empresarial para el Agua y Cambio Climático de las Naciones Unidas, una plataforma a través de la cual comunicamos nuestras iniciativas con otros grupos de interés.

La eficiencia energética es una gran prioridad. En 2017 aumentamos la eficiencia energética en nuestras operaciones de manufactura en un 22%, comparado con 2010, nuestro año base, logrando un promedio de 4.49 litros de bebida producida por mega jule de energía consumida. Simultáneamente reducimos las emisiones



de GEI alcanzando 13.63 gramos de CO₂(eq) por litro de bebida producida en 2017, logrando una mejora de 35% considerando nuestro año base de 2010

Además, integramos fuentes de energía y tecnología limpias y renovables para reducir nuestras emisiones de carbono, contribuyendo con ello a la mitigación del cambio climático. En los mercados en donde están disponibles las fuentes de energía limpia, estamos capitalizando sinergias con proveedores estratégicos para reducir la huella de carbono de nuestras operaciones de manufactura. A nivel global la utilización de energía limpia en nuestras plantas embotelladoras cubre el 38% de nuestro consumo total de electricidad; en México 57% de la energía que consumimos es limpia y en Brasil es el 100%.

P) ¿Podrías comentarnos acerca de los proyectos de reciclaje de PET?

R) Recientemente The Coca-Cola Company anunció su iniciativa "Un Mundo sin Residuos", que tiene como meta global ayudar a recolectar y reciclar el equivalente a 100% de sus empaques para 2030. Como el más grande embotellador del Sistema Coca-Cola, apoyamos este programa, que a su vez se alinea con nuestro compromiso de generar valor económico, social y ambiental.

Por nuestra parte, durante más de 15 años hemos jugado un rol estratégico en la recolección y reciclaje de envases de PET, especialmente en México, en donde construimos las primeras instalaciones de reciclaje de PET grado alimenticio en Latinoamérica, IMER. Desde 2002, en colaboración con el sistema de embotelladores de Coca-Cola en México, nos unimos a los líderes de la industria de bebidas y alimentos para crear Ecología y Compromiso Empresarial (ECOCE), organización sin fines de lucro dedicada a impulsar la cultura de reciclaje.

Hoy, estas inversiones están rindiendo fruto. En 2017, México acopió el 57% del PET, convirtiéndose en el país líder en el mundo.

Además, en colaboración con The Coca-Cola Company, diseñamos y desarrollamos empaques innovadores de alta calidad que nos permiten cuidar el medio ambiente. Durante los últimos siete años hemos utilizado componentes más ligeros con lo que hemos evitado el uso de más de 18 mil toneladas de plástico, incorporando 21% de resina reciclada en nuestros empaques a nivel global.

P) ¿Puedes darnos más detalles respecto al enfoque de Coca-Cola FEMSA en el desarrollo comunitario?

R) En coordinación con FEMSA, estamos implementando una metodología para guiar las relaciones con las comunidades que tenemos el privilegio de servir. Nuestra metodología MARRCO fue desarrollada internamente para acercarnos a las comunidades en una forma abierta y responsable, escuchando sus necesidades de forma proactiva, integral y colaborativa. Bajo este enfoque, estamos desarrollando programas e iniciativas para el beneficio de cada comunidad de acuerdo con sus necesidades, construyendo relaciones positivas para mantener nuestra licencia social para operar. Al cierre de este reporte, hemos implementado MARRCO en 37 centros de trabajo incluyendo plantas y centros de distribución. Esto representa el 45% de nuestras instalaciones de manufactura y seguiremos trabajando hasta cubrir el 100% de nuestras operaciones prioritarias.

P) ¿Que nos puedes comentar respecto a los retos futuros de sostenibilidad y los pasos que Coca-Cola FEMSA tomará para abordarlos?

R) Para nuestra empresa la sostenibilidad es un proceso continuo de generación simultánea de valor económico, social y ambiental, por lo que continuaremos integrándola en nuestra estrategia de negocio. De hecho, el reporte integrado de este año subraya las sinergias que estamos creando y el avance logrado.

En el corto plazo, enfocaremos nuestro esfuerzo en alcanzar o exceder las metas de sostenibilidad que nos hemos trazado hacia 2020. Enfocaremos nuestras principales inversiones e iniciativas en lograrlas, ya que aportan contribuciones relevantes para la sostenibilidad del negocio.

En el largo plazo, como anunciamos por primera vez en 2016, continuaremos alineando nuestra estrategia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS). Específicamente en los siete objetivos en los que, dada la naturaleza de nuestro negocio, hemos identificado que podemos tener una contribución significativa. A través de nuestro Informe Integrado continuaremos comunicando el avance y contribución a estos objetivos: Hambre cero; Salud y bienestar; Agua limpia y saneamiento; Energías asequible y no contaminante; Trabajo decente y crecimiento económico; Industria, innovación e infraestructura; y Producción y consumo responsables.



RESUMEN financiero

Millones de pesos mexicanos y U.S. dólares al 31 de diciembre de 2017 (excepto la información por acción y número de empleados).

	U.S. (*)	2017 ^{3,4}	2016 ²	2015	2014	2013 ¹
ESTADO DE RESULTADOS						
Ingresos totales	10,376	203,780	177,718	152,360	147,298	156,011
Costo de ventas	5,708	112,094	98,056	80,330	78,916	83,076
Utilidad bruta	4,668	91,686	79,662	72,030	68,382	72,935
Gastos operativos	3,305	64,910	55,462	48,284	46,850	51,315
Otros gastos, neto	1,459	28,661	3,812	1,748	158	623
Costo integral de financiamiento	269	5,276	6,080	7,273	6,422	3,773
Utilidad antes de impuestos a la utilidad y participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos registrada utilizando el método de participación	(365)	(7,161)	14,308	14,725	14,952	17,224
Impuestos	232	4,554	3,928	4,551	3,861	5,731
Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos, neta de impuestos	3	60	147	155	(125)	289
Utilidad neta consolidada ⁵	(594)	(11,654)	10,527	10,329	10,966	11,782
Propietarios de la controladora	(652)	(12,802)	10,070	10,235	10,542	11,543
Utilidad neta de la participación no controladora	58	1,148	457	94	424	239
RAZONES A VENTAS (%)						
Margen bruto	45.0	45.0	44.8	47.3	46.4	46.7
Margen neto	(5.7)	(5.7)	5.9	6.8	7.4	7.6
FLUJO DE EFECTIVO						
Flujo operativo	1,692	33,236	32,446	23,202	24,406	22,097
Inversiones de capital ⁶	744	14,612	12,391	11,484	11,313	11,703
Total de efectivo, equivalentes de efectivo y valores negociables	956	18,767	10,476	15,989	12,958	15,306
BALANCE						
Activo circulante	2,834	55,657	45,453	42,232	38,128	43,231
Inversión en acciones	639	12,540	22,357	17,873	17,326	16,767
Propiedad, planta y equipo	3,861	75,827	65,288	50,532	50,527	51,785
Activos intangibles, neto	6,326	124,243	123,964	90,754	97,024	98,974
Impuestos diferidos y otros activos, neto	887	17,410	22,194	8,858	9,361	5,908
Total Activo	14,547	285,677	279,256	210,249	212,366	216,665
Pasivo						
Préstamos bancarios y documentos por pagar a corto plazo	620	12,171	3,052	3,470	1,206	3,586
Intereses por pagar	25	487	520	411	371	324
Otros pasivos circulantes	2,188	42,936	36,296	26,599	26,826	28,488
Préstamos bancarios y documentos por pagar a largo plazo	3,625	71,189	85,857	63,260	64,821	56,875
Otros pasivos a largo plazo	924	18,184	24,298	7,774	9,024	10,239
Total Pasivo	7,382	144,968	150,023	101,514	102,248	99,512
Capital	7,165	140,710	129,233	108,735	110,118	117,153
Participación no controladora en subsidiarias consolidadas	924	18,141	7,096	3,986	4,401	4,042
Capital atribuible a los propietarios de la controladora	6,241	122,568	122,137	104,749	105,717	113,111
RAZONES FINANCIERAS (%)						
Circulante	1.00	1.00	1.14	1.39	1.34	1.33
Pasivo / Capital	1.03	1.03	1.16	0.93	0.93	0.85
Capitalización	0.39	0.39	0.41	0.39	0.38	0.35
Cobertura	4.20	4.20	4.80	3.92	4.72	8.22
INFORMACIÓN POR ACCIÓN						
Valor en libros ⁷	2.971	58.343	58.920	50.532	50.999	54.566
Utilidad atribuible a los propietarios de la controladora ^{5,8}	(0.312)	(6.121)	4.858	4.937	5.086	5.614
Dividendos pagados ⁹	0.171	3.350	3.350	3.090	2.900	2.870
Número de empleados ¹⁰	101,682	101,682	85,140	83,712	83,371	84,922

¹ Las cifras incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF y siete meses de la operación Grupo Yoli, S.A. de C.V. (Grupo YOLI), cuatro meses de la operación de Compañía Fluminense de Refrigerantes (Compañía Fluminense) y dos meses de SPAIPA S.A. Industria Brasileira de Bebidas (SPAIPA)

² Las cifras incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF y un mes de la operación Vonpar Refrescos, S.A. ("Vonpar")

³ Las cifras del estado de resultados incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF, once meses de la operación Coca Cola FEMSA Filipinas Inc. y doce meses de la operación Coca Cola FEMSA de Venezuela.

⁴ Las cifras del balance no incluyen los saldos de Coca Cola FEMSA de Venezuela, debido a su desconsolidación al 31 de diciembre de 2017. Coca Cola FEMSA de Venezuela se presenta como inversión en acciones al 31 de diciembre de 2017.

⁵ A partir del 31 de diciembre de 2017, la Compañía cambió el método para reportar Coca-Cola FEMSA de Venezuela, a método de Valor Razonable. Derivado de este cambio, un cargo por conversión de moneda extranjera registrado en el capital, fue reclasificado como un cargo virtual único a la línea de otros gastos no operativos del Estado de Resultados, de acuerdo con IFRS.

⁶ Incluye inversiones en propiedades, planta y equipo, equipo de refrigeración y botellas retornables y cajas, neto de bajas de propiedades, planta y equipo.

⁷ Calculado con 2,100.83 millones de acciones al 31 de diciembre de 2017 y 2,072.92 millones de acciones al 31 de diciembre de 2016, 2015, 2014 y 2013.

⁸ Calculado con base en 2,091.35 para 2017, en 2,072.92 para 2016, 2015 y 2104 y en 2,056.20 para 2013, millones de acciones promedio en circulación.

⁹ Dividendos pagados durante el año en base a la utilidad neta del año inmediato anterior, utilizando 2,072.92 millones de acciones en circulación para el pago en 2017, 2016, 2015, 2014 y 2,030.54 millones de acciones en circulación en el pago en 2013.

¹⁰ Incluye personal tercerizado.

* Conversión al tipo de cambio del 31 de diciembre de 2017, Ps. 19.6395 por dólar americano, únicamente para conveniencia del lector.

Para consultar el informe anual del comité de auditoría, el dictamen de los auditores independientes, los Estados Financieros y el detalle de las Notas por favor consulte la versión en línea disponible en www.coca-colafemsa.com

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE resultados

RESULTADOS POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 COMPARADOS CON EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016.

La comparabilidad de los resultados financieros y desempeño operativo de Coca-Cola FEMSA en 2017 con respecto del 2016 está afectada por los siguientes factores: (1) fusiones, adquisiciones y desinversiones, (2) efectos de conversión como resultado de los movimientos en el tipo de cambio, (3) el resultado de economías hiperinflacionarias en ambos periodos (al 31 de diciembre de 2017 la única operación considerada como economía hiperinflacionaria es Venezuela), y (4) los resultados de Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc. ya que comenzamos a consolidar dicha operación a partir de febrero de 2017. Para convertir los resultados del 2017 utilizamos un tipo de cambio de 22,793.30 bolívars por U.S. dólar, en comparación con 673.76 bolívars por U.S. dólar en el 2016. Adicionalmente, la depreciación promedio con respecto al año anterior de las monedas de nuestras operaciones más relevantes fue: peso argentino 12.1%, peso mexicano 1.5%, peso filipino 6.1%. Por otro lado, la apreciación promedio con respecto al año anterior de las monedas de nuestras operaciones más relevantes fue: peso colombiano 3.4% y real brasileño 8.5%. Todas las anteriores comparadas con U.S. dólar.

RESULTADOS CONSOLIDADOS

Ingresos Totales

Nuestros ingresos totales consolidados crecieron 14.7% a Ps. 203,780 millones en 2017, considerando los resultados de la adquisición de Vonpar en Brasil y la consolidación de nuestra operación en Filipinas a partir de febrero de 2017. A su vez, los ingresos totales fueron impulsados por incrementos de precios promedio en línea o por arriba de inflación en territorios clave, apoyados por un efecto positivo de traducción resultante de la apreciación del real brasileño y el peso colombiano y a pesar de la depreciación del peso argentino, el peso filipino y el bolívar venezolano; en comparación con el peso mexicano. Los ingresos totales comparables¹ habrían crecido 3.6%, impulsados por el incremento en el precio promedio por caja unidad a través de nuestras operaciones, crecimiento de volumen en Filipinas y un volumen estable en México y Centroamérica que fue parcialmente compensado por disminuciones de volumen en Sudamérica.

El volumen total de ventas reportado aumentó 16.1% a 3,870.6 millones de cajas unidad en 2017, en comparación con 2016. El volumen comparable hubiera caído 1.5% en 2017 comparado con 2016. En la misma base el volumen de nuestro portafolio de bebidas carbonatadas disminuyó 1.7% derivado de una disminución en la mayoría de las operaciones, parcialmente compensado por crecimiento en Filipinas. El volumen de nuestro portafolio de marca Coca-Cola disminuyó 1.4% mientras que sabores disminuyó 2.6%. El portafolio de bebidas no-carbonatadas disminuyó 2.6% en base comparable, donde el crecimiento obtenido en México, Argentina y un desempeño estable en Centroamérica fueron contrarrestados por caídas en Brasil, Colombia y Filipinas. El volumen comparable de agua, no incluyendo garrafón, aumentó 0.9%, impulsado por crecimiento en México, Centroamérica y Filipinas parcialmente compensado por nuestras operaciones en Sudamérica. El volumen comparable de agua en garrafón disminuyó 0.7% donde el crecimiento en Argentina, Brasil y Filipinas fue contrarrestado por un volumen estable México y una disminución en Colombia.

El número de transacciones reportado aumentó 30.9% a 25,875.3 millones en 2017 en comparación con el mismo periodo de 2016. El número de transacciones comparable habría disminuido 1.4% en 2017 en comparación con 2016. Las transacciones comparables de nuestro portafolio de bebidas carbonatadas disminuyeron 1.5% derivado de una disminución en la mayoría de las operaciones, parcialmente compensado por crecimiento en Argentina y Filipinas. Nuestro portafolio de marca Coca-Cola disminuyó 0.5%, en base comparable, donde el crecimiento obtenido en Argentina y Filipinas, combinado con un desempeño estable en Brasil fue contrarrestado por una disminución en el resto de nuestras operaciones. En la misma base, el portafolio de sabores disminuyó 4.3% debido al desempeño de la mayoría de las operaciones, contrarrestando el crecimiento obtenido en Argentina y un desempeño estable en Filipinas. El portafolio

¹ Excluyendo los efectos de fusiones, adquisiciones y desinversiones; efectos de traducción como resultado de movimientos en el tipo de cambio; los resultados de nuestra operación en Venezuela, e incluyendo los resultados Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc., como si la operación se hubiese consolidado a inicios del primer trimestre de 2016.

de bebidas no-carbonatadas disminuyó transacciones en 2.1%, en base comparable, donde el crecimiento obtenido en México, Argentina y Filipinas fue contrarrestado por una disminución principalmente generada por Colombia. Las transacciones comparables de agua, incluyendo garrafón, se mantuvieron estables, impulsadas por el crecimiento de México y Filipinas, contrarrestado por el resto de nuestras operaciones.

Utilidad Bruta

La utilidad bruta creció 15.1% a Ps. 91,686 millones y el margen bruto se expandió 20 puntos base a 45.0%. La utilidad bruta comparable habría crecido 6.1%. Nuestras iniciativas de precio, combinadas con nuestras estrategias de cobertura de monedas y materias primas, compensaron mayores precios de edulcorantes en México y las depreciaciones del tipo de cambio promedio del peso mexicano, el peso argentino y el peso filipino aplicadas al costo de materias primas denominadas en U.S. dólares.

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas (principalmente concentrado para bebidas carbonatadas, edulcorantes y materiales de empaque), gastos por depreciación de 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 productos. Los materiales de empaque, principalmente PET y aluminio, y el jarabe de maíz de alta fructosa, utilizado como edulcorante en algunos países, están denominados en U.S. dólares.

Gastos Administrativos y de Venta

Los gastos administrativos y de venta, en términos absolutos, incrementaron 17% en 2017 en comparación con 2016. Como porcentaje de los ingresos totales, aumentaron 70 puntos base a 31.9% en 2017 comparado con 2016, debido principalmente a un incremento en gasto laboral, fletes, diésel y combustibles, entre otros gastos. En 2017 continuamos invirtiendo a lo largo de nuestros territorios para impulsar la ejecución en el mercado, incrementar la cobertura de enfriadores y desarrollar nuestra base de presentaciones retornables.

Durante 2017, la línea de otros gastos/productos operativos netos registró un gasto de Ps. 503 millones debido principalmente a la consolidación de Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc., y a una provisión relacionada con un acuerdo alcanzado en Colombia con la Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Bogotá. Estos efectos fueron parcialmente compensados por una ganancia por fluctuación cambiaria operativa.

La línea del método de participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos neta de impuestos, registró una pérdida de Ps. 98 millones en 2017, comparados con una ganancia de Ps. 43 millones registrada durante el mismo periodo de 2016. Esto se debe principalmente a (i) la consolidación de Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc., operación que ya no se encuentra incluida en el método de participación a partir de febrero de 2017, (ii) una pérdida en nuestros "joint ventures" de lácteos en Panamá y Jugos del Valle en México; y (iii) ganancias obtenidas en nuestros "joint ventures" en Brasil.

Resultado Integral de Financiamiento

El término "resultado integral de financiamiento" hace referencia a los efectos financieros combinados del gasto de interés neto de los ingresos por intereses, por ganancias o pérdidas netas por fluctuación cambiaria en instrumentos financieros; y ganancias o pérdidas netas en la posición monetaria de aquellos países que califican como economías hiperinflacionarias. Las ganancias o pérdidas netas por fluctuación cambiaria en instrumentos financieros representan el impacto de las variaciones en el tipo de cambios sobre los activos o pasivos denominados en divisas distintas a la moneda local y la utilidad o pérdida de los instrumentos financieros derivados. Una pérdida cambiaria tiene lugar si un pasivo denominado en una divisa extranjera que se aprecia con relación a la divisa local entre la fecha en que se adquiere el pasivo o a principios del periodo, lo que suceda primero y la fecha en que es pagada o el final del periodo, lo que ocurra primero, ya que la revaluación de la divisa extranjera produce un aumento en la cantidad de moneda local que debe convertirse para el pago de la cantidad específica del pasivo en divisa extranjera.

El resultado integral de financiamiento en 2017 registró un gasto de Ps. 5,276 millones, en comparación con un gasto de Ps. 6,080 millones en el mismo periodo de 2016.

Durante 2017 registramos gastos financieros por Ps. 8,809 millones, comparados con Ps. 7,471 millones en el mismo periodo de 2016. Este incremento fue causado por (i) el incremento de tasa de interés de convertir deuda denominada en U.S. dólares a deuda denominada en reales brasileños y pesos mexicanos, como parte de nuestra estrategia para eliminar nuestra exposición de deuda neta en U.S. dólares (ii) deuda adicional relacionada con la adquisición de Vonpar, (iii) la apreciación promedio del real brasileño con respecto al peso mexicano aplicado a nuestro gasto financiero denominado en reales y (iv) el incremento de tasas de interés en México. Estos efectos fueron parcialmente compensados por la disminución de las tasas de interés en Brasil y una reducción de deuda en Argentina.

A su vez, durante 2017 registramos una ganancia cambiaria de Ps. 810 millones comparada con una pérdida de Ps. 1,792 millones en 2016, que fue generada como resultado de la depreciación del peso mexicano aplicada a nuestra posición de deuda neta denominada en dólares.

Durante 2017 registramos una ganancia por posición monetaria en subsidiarias hiperinflacionarias de Ps. 1,591 millones comparada con una ganancia de Ps. 2,417 millones durante 2016, relacionado con nuestra operación en Venezuela.

Los instrumentos financieros registraron una ganancia de Ps. 246 millones debido al descenso de tasas de largo plazo, durante el año, en Brasil aplicadas a los swaps de tasa flotante.

Impuestos Sobre la Renta

Durante 2017 el impuesto sobre la renta reportado fue de Ps. 4,554 millones comparado con Ps. 3,928 millones en 2016.

Utilidad Neta Atribuible a la Participación Controladora

La pérdida de la participación controladora consolidada fue de Ps.12,802 millones durante 2017, comparada con una utilidad neta de Ps. 10,070 millones en 2016. Esta pérdida es resultado del cambio en la metodología contable para nuestra operación en Venezuela, que resultó en la reclasificación de un cargo virtual no recurrente resultado del ajuste de conversión acumulada dentro del capital, a otros gastos no operativos del estado de resultados, de acuerdo a las Normas Internacionales de Contabilidad (IFRS, por sus siglas en inglés). De manera comparable, la utilidad neta mayoritaria creció 34.7% a Ps. 12,859 durante 2017, resultando en una ganancia por acción de Ps. 6.15 (Ps. 61.49 por ADS).

RESULTADOS CONSOLIDADOS POR SEGMENTO REPORTADO

México y Centroamérica

Ingresos Totales

Los ingresos totales de nuestra división México y Centroamérica aumentaron 5.8% a Ps. 92,643 millones en 2017. Excluyendo los efectos de tipo de cambio, los ingresos totales de nuestra división en México y Centroamérica habrían incrementado 5.8% impulsados por un desempeño de volumen estable en la división e incremento en el precio promedio de México.

El volumen total de ventas disminuyó 0.4% a 2,017.9 millones de cajas unidad en 2017 comparado con 2016. Nuestra categoría de bebidas carbonatadas disminuyó 0.9%, debido a una disminución de 1.4% en el portafolio de marca Coca-Cola, parcialmente compensada por un desempeño positivo en nuestro portafolio de sabores. El desempeño del portafolio de marca Coca-Cola fue impulsado principalmente por un descenso de 1.3% en México, mientras que el desempeño positivo en nuestro portafolio de sabores fue impulsado por México. El volumen de nuestro portafolio de no-carbonatados creció 3.8%, impulsado por el crecimiento en México y Centroamérica. El volumen del portafolio de agua, sin incluir garrafón, aumentó 2.6% debido a que tanto México como Centroamérica tuvieron un desempeño positivo. El volumen del portafolio de agua en garrafón disminuyó 0.7% en la división.

Las transacciones totales en la división disminuyeron 1.3% a 11,231.7 millones en 2017, comparado con 2016. Las transacciones del portafolio de bebidas carbonatadas se contrajeron 1.6% impulsadas principalmente por un descenso de 1.9% en la marca Coca-Cola y sus extensiones en la división. El desempeño de nuestro portafolio de sabores, fue generado por un desempeño estable en México, parcialmente contrarrestado por un descenso en Centroamérica. Las transacciones de la categoría de bebidas no carbonatadas se mantuvieron estables en la división, impulsadas por crecimiento en México contrarrestado por una disminución en Centroamérica. Las transacciones de agua, incluyendo garrafón, incrementaron 0.3%, principalmente debido a un desempeño estable en la división.

Utilidad Bruta

Nuestra utilidad bruta incrementó 3.5% a Ps. 45,106 millones en 2017 comparado con 2016, reportando una contracción en el margen bruto de 110 puntos base a 48.7% en 2017. Excluyendo los efectos de tipo de cambio, la utilidad bruta hubiese crecido 3.5% en 2017. Menores precios de resina PET en la división fueron contrarrestados por mayores precios de concentrado y azúcar, combinado con nuestra estrategia de cobertura de moneda y la depreciación del tipo de cambio promedio del peso mexicano aplicado al costo de materia prima denominado en U.S. dólares.

Gastos Administrativos y de Venta

Los gastos administrativos y de venta como porcentaje de los ingresos totales aumentaron 60 puntos base a 33.2% en 2017, comparados con el mismo periodo en 2016. Los gastos administrativos y de ventas reportados en términos absolutos aumentaron 7.6%, comparados con 2016.

Sudamérica (excluyendo Venezuela)

Ingresos Totales

Los ingresos totales, excluyendo Venezuela, incrementaron 15.6% a Ps. 86,608 millones en 2017 en comparación con 2016, impulsados principalmente por el incremento del precio promedio por caja unidad a lo largo de nuestros territorios, la consolidación de Vonpar en Brasil y el efecto positivo de conversión como resultado de la apreciación del real brasileño y del peso colombiano con respecto al peso mexicano. Los ingresos de cerveza representaron Ps. 12,608 millones. Los ingresos totales comparables habrían crecido 1.5%, impulsados por incrementos en el precio promedio por caja unidad en moneda local en cada una de nuestras operaciones.

El volumen total de ventas en nuestra división de Sudamérica, excluyendo Venezuela, aumentó 6.1% a 1,236 millones de cajas unidad en 2017, comparado con 2016, resultado de una disminución en el volumen de nuestras operaciones en Sudamérica y la inclusión de Vonpar. En base comparable, el volumen disminuyó 6.1% en 2017, comparado con 2016, debido a una disminución en todas nuestras operaciones en Sudamérica. En la misma base, el volumen de nuestra categoría de bebidas carbonatadas disminuyó 5.3%, impulsado por una disminución de 3.7% en el portafolio de marca Coca-Cola y una disminución de 10.2% en sabores. El portafolio de marca Coca-Cola tuvo disminuciones en Argentina, Brasil y Colombia, mientras que la disminución en sabores fue principalmente impulsada por Colombia. En la misma base, el volumen de nuestro portafolio de bebidas no carbonatadas disminuyó 10.4%, con disminuciones en Argentina, Brasil y Colombia. El volumen comparable de nuestro portafolio de agua personal, sin incluir garrafón, disminuyó 7.7% con disminuciones en Argentina, Brasil y Colombia. El volumen comparable de garrafón disminuyó 11.1%, derivado de una disminución en Colombia, parcialmente compensado por crecimiento en Argentina y Brasil.

El número total de transacciones para la división Sudamérica, excluyendo Venezuela, aumentó 4.0% a 7,924.1 millones. En base comparable, las transacciones totales disminuyeron 6.2%. En la misma base, las transacciones de nuestro portafolio de bebidas carbonatadas disminuyeron 4.6%, debido a una disminución de 1.2% en marca Coca-Cola y sus extensiones y de 14.3% en sabores. El desempeño en el portafolio de marca Coca-Cola se debió al crecimiento de Argentina y Brasil contrarrestados por una disminución en Colombia. Por otro lado, el desempeño negativo de sabores fue explicado por caídas en Brasil y Colombia, las cuales fueron parcialmente compensadas por crecimiento en Argentina. Las transacciones de comparables de bebidas no carbonatadas disminuyeron 13.7%; el crecimiento en Argentina fue contrarrestado por un descenso en Colombia y un desempeño estable en Brasil. Las transacciones comparables de agua, incluyendo garrafón, disminuyeron 10.8%, impulsadas por una disminución en la división.

Utilidad Bruta

La utilidad bruta, excluyendo Venezuela, alcanzó Ps. 37,756 millones, un incremento de 23.5% en 2017 comparado con 2016, con una expansión de 280 puntos base a 43.6%, incluyendo la consolidación de Vonpar en Brasil. En base comparable, la utilidad bruta habría crecido 9.2% durante el año. Esta cifra se explica por precios más bajos de PET y edulcorantes, y la apreciación del real brasileño y el peso colombiano aplicado a los costos de materia prima denominados en U.S. dólares, los cuales contrarrestan mayores precios de aluminio y la depreciación de la tasa de cambio promedio del peso argentino aplicado a los costos de materia prima denominados en U.S. dólares.

Gastos Administrativos y de Ventas

Los gastos administrativos y de ventas, excluyendo Venezuela, como porcentaje de ingresos totales disminuyeron 10 puntos base a 29.4% en 2017 comparado con 2016. Los gastos administrativos y de ventas reportados, excluyendo Venezuela, en términos absolutos incrementaron 15.1% comparados con 2016, principalmente impulsados por la consolidación de Vonpar en Brasil.

Venezuela

Ingresos Totales

Los ingresos totales en Venezuela disminuyeron 78.8% a Ps. 4,005 millones en 2017 comparado con 2016, impulsados por el descenso de volumen y el efecto negativo de traducción por la devaluación del bolívar venezolano comparado con el peso mexicano. Estos efectos fueron parcialmente compensados por un incremento en el precio promedio por caja unidad.

El volumen de ventas totales disminuyó 55.1% a 64.2 millones de cajas unidad en 2017, comparado con 143.1 millones de cajas unidad en 2016.

El número de transacciones para la operación disminuyó 42.9% a 441.0 millones.

Utilidad Bruta

La utilidad bruta fue Ps. 645 millones en 2017, una disminución de 90.6% comparada con 2016.

Gastos Administrativos y de Ventas

Los gastos administrativos y de ventas como porcentaje de ingresos totales fueron 47.2% en 2017 comparado con 2016. Los gastos administrativos y de ventas reportados en términos absolutos disminuyeron 67.7% comparados con 2016.

Asia (Filipinas)

La consolidación de nuestra operación en Filipinas comenzó en febrero de 2017. Por lo tanto, reportamos resultados de 11 meses en 2017 para esta operación.

Ingresos Totales

Los ingresos totales fueron Ps. 20,524 millones en 2017.

El volumen total de ventas fue de 552.4 millones de cajas unidad en 2017. La categoría de bebidas carbonatadas representó 79% del volumen; marca Coca-Cola y sus extensiones representaron 50% y sabores 29%. La categoría de bebidas no carbonatadas representó 10%, mientras que el volumen del portafolio de agua representó 11%, siendo 4.5% en agua personal y 6.2% garrafón.

Las transacciones totales fueron 6,278.5 millones en 2017. La categoría de bebidas carbonatadas representó 88% de las transacciones. La categoría de bebidas no carbonatadas y agua representaron 7% y 5% de las transacciones respectivamente.

Utilidad Bruta

Nuestra utilidad bruta fue Ps. 8,178 millones en 2017 y el margen bruto reportado alcanzó 39.8%. Esta cifra refleja los precios bajos de edulcorantes y resina PET, así como la depreciación del peso filipino aplicada a los costos de materia prima denominados en U.S. dólares.

Gastos Administrativos y de Venta

Los gastos administrativos y de venta como porcentaje de los ingresos totales fueron 33.4% en 2017.

PRÁCTICAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Comité de Planeación y Finanzas

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

Comité de Auditoría

El comité de auditoría es responsable de revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera trimestral y anual de acuerdo con los requisitos contables, de control interno y de auditoría. El comité de auditoría es responsable directamente del nombramiento, compensación, retención y supervisión de los auditores independientes, los cuales reportan directamente al comité de auditoría. La función de auditoría interna también reporta directamente al comité de auditoría. El comité de auditoría ha implementado procesos para recibir y responder quejas en relación con asuntos contables, de control interno y de auditoría, incluyendo la presentación de quejas confidenciales y anónimas por parte de empleados en relación a asuntos contables y de auditoría cuestionables. Para llevar a cabo estas funciones, el comité de auditoría puede contratar consultores independientes y otros asesores. Cuando sea necesario, compensaremos a los auditores independientes y a cualquier otro asesor externo contratado por el comité de auditoría y proporcionaremos los fondos para cubrir los gastos administrativos en los que incurra el comité de auditoría en el cumplimiento de sus funciones. José Manuel Canal Hernando es el presidente del comité de auditoría, así como el experto financiero. De conformidad con la Ley del Mercado de Valores, el presidente del comité de auditoría es designado por nuestra asamblea de accionistas. Los otros miembros del comité son: Alfonso González Migoya, Charles H. McTier, Francisco Zambrano Rodríguez y Ernesto Cruz Velázquez de León. Cada miembro del comité de auditoría es un consejero independiente de conformidad con lo previsto en la Ley del Mercado de Valores de México y los estándares aplicables para cotizar en el Mercado de Valores de Estados Unidos de América (New York Stock Exchange). El secretario no miembro del comité de auditoría José González Ornelas, Vicepresidente del Departamento de Control Interno Corporativo de FEMSA.

Comité de Prácticas Societarias

El comité de prácticas societarias, está integrado exclusivamente por consejeros independientes y es responsable de prevenir o reducir el riesgo de realizar operaciones que pudieran dañar el valor de nuestra compañía o que beneficien a un grupo particular de accionistas. El comité puede convocar a una asamblea de accionistas e incluir temas en el orden del día de esa reunión que consideren apropiados, así como aprobar políticas sobre transacciones con partes relacionadas, el plan de compensación del director general y otros directivos relevantes y apoyar a nuestro consejo de administración en la elaboración de ciertos reportes. El presidente del comité de prácticas societarias es Daniel Javier Servitje Montull. De conformidad con la Ley de Mercado de Valores, el presidente del comité de prácticas societarias es designado por la asamblea de accionistas. Los otros miembros del comité son: Jaime A. El Koury, Luis Rubio Friedberg y Luis A. Nicolau Gutiérrez. El secretario del comité de prácticas societarias, es Raymundo Yutani.

Experto Financiero del Comité de Auditoría

Nuestros accionistas y nuestro Consejo de Administración han designado a José Manuel Canal Hernando, un consejero independiente según lo exige la Ley del Mercado de Valores de México y las normas aplicables de cotización en la Bolsa de Nueva York (NYSE), como "experto financiero del comité de auditoría".

DIRECTORES Y PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

John Santa María Otazua

Director General

22 años como Director

Supervisa y asegura que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en Coca-Cola FEMSA, alineando las prioridades empresariales para cumplir el propósito de crear valor económico, social y ambiental.

Héctor Treviño Gutiérrez

Director de Finanzas y Administración

24 años como Director

Responsable de Finanzas, Legal y Abastecimiento Sostenible.

Eduardo Guillermo Hernández Peña

Director de Planeación Estratégica

3 años como Director

Responsable de la integración del Marco Estratégico de Sostenibilidad en la Estrategia de Negocio.

Tanya Avellán Pinoargote

Directora de Información Tecnológica y Comercial

6 años como Directora

Responsable de la integración del Marco Estratégico de Sostenibilidad en la Estrategia de Negocio.

Raymundo Yutani Vela

Director de Recursos Humanos

4 años como Director

Responsable del Pilar de Nuestra Gente.

Alejandro Duncan Ancira*

Director de Ingeniería y Cadena de Suministro

23 años como Director

Responsable del Pilar de Nuestro Planeta.

José Ramón de Jesús Martínez Alonso

Director de Asuntos Corporativos

4 años como Director

Responsable del Marco Estratégico de Sostenibilidad y del Pilar de Nuestra Comunidad.

Xiemar Zarazúa López

Director de Operaciones – México

1 año como Director

Supervisa y asegura que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en el país.

Ian Marcel Craig García

Director de Operaciones – Brasil

7 años como Director

Supervisa y asegura que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en el país.

Rafael Suárez Olaguibel

Director de Operaciones – Latinoamérica

23 años como Director

Supervisa y asegura que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en la región.

Washington Fabricio Ponce García

Director de Operaciones – Filipinas

2 años como Director

Supervisa y asegura que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en el país.

Stanislas Pierre Marie Auber

Director de Nuevos Negocios

1 año como Director

Responsable de implementar el Marco Estratégico de Sostenibilidad en la División de Nuevos Negocios.

CONSEJEROS

Consejeros nombrados por los accionistas Serie A

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de FEMSA y Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA

25 años como Consejero

Suplente: Eva María Garza Lagüera Gonda

Carlos Salazar Lomelín

Director General de FEMSA

18 años como Consejero

Suplente: Max Michel González

Miguel Eduardo Padilla Silva

Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA

2 años como Consejero

Suplente: Francisco José Calderón Rojas

Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines

Vicepresidente de Desarrollo Corporativo de FEMSA

12 años como Consejero

Suplente: Mariana Garza Lagüera Gonda

Federico Reyes García

Consultor Independiente

26 años como Consejero

Suplente: Alejandro Bailleres Gual

John Anthony Santa María Otazua

Director Ejecutivo de Coca-Cola FEMSA

4 años como Consejero

Suplente: Héctor Treviño Gutiérrez

Paulina Garza Lagüera Gonda

Inversionista Privado

9 años como Consejero

Suplente: Alfonso Garza Garza

Ricardo Guajardo Touché

Presidente del Consejo de Administración de SOLFI, S.A. de C.V.

25 años como Consejero

Suplente: Daniel Alberto Rodríguez Cofré

Alfonso González Migoya¹

Presidente del Consejo de Administración de Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. (Volaris)

12 años como Consejero

Suplente: Ernesto Cruz Velázquez de León

Enrique F. Senior Hernández¹

Director de Administración, Allen & Company, LLC

14 años como Consejero

Suplente: Herbert A. Allen III

Luis Rubio Freidberg¹

Director del Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC)

4 años como Consejero

Suplente: Jaime A. El Koury

Daniel Javier Servitje Montull¹

Director Ejecutivo y Presidente del Consejo de Administración de Bimbo

20 años como Consejero

Suplente: Sergio Deschamps Ebergenyi

José Luis Cutrale¹

Presidente del Consejo de Administración de Sucocitríc Cutrale, Ltda.

14 años como Consejero

Suplente: José Luis Cutrale, Jr

Consejeros nombrados por los accionistas Serie D

José Octavio Reyes Lagunes

Jubilado

2 años como Consejero

Suplente: T. Robin Rodgers Moore

Charles Brent Hastie

Vice Presidente Senior y Director Financiero y de Cadena de Suministro de Coca-Cola Norteamérica

1 año como Consejero

Suplente: Sunil Ghatnekar

Charles H. McTier¹

Jubilado

20 años como Consejero

Brian Smith

Presidente de The Coca-Cola Company Grupo Europa, Medio Oriente y África

1 año como Consejero

Suplente: Gloria Bowden

Bárbara Garza Lagüera Gonda

Inversionista Privado y Director del Comité de Adquisiciones de Colección FEMSA

19 años como Consejero

Consejeros nombrados por los accionistas Serie L

Herman Harris Fleishman Cahn

Presidente de Grupo Tampico, S.A.P.I. de C.V.

6 años como Consejero

Suplente: Robert Alan Fleishman Cahn

José Manuel Canal Hernando¹

Consultor Independiente

15 años como Consejero

Suplente: Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez

Francisco Zambrano Rodríguez¹

Director General, Verterrak, S.A.P. de C.V. y Vicepresidente del Consejo, Desarrollos Inmobiliarios y de Valores, S.A. de C.V. (DIV)

15 años como Consejero

Secretario

Carlos Eduardo Aldrete Ancira

Director Jurídico, FEMSA

25 años como Secretario

Suplente: Carlos Luis Díaz Sáenz

¹ Independiente

* Rafael Ramos Casas fue nombrado como Director de Ingeniería y Cadena de Suministro en sucesión de Alejandro Duncan Ancira, efectivo a partir del 1 de enero de 2018. Reconocemos y agradecemos al Sr. Duncan por sus valiosas contribuciones a la compañía por más de 20 años.

INFORMACIÓN PARA ANALISTAS Y accionistas

RELACIÓN CON INVERSIONISTAS

María Dyla Castro Varela
Jorge Alejandro Collazo Pereda
Tania Lizeth Ramírez Silva

✉ kofmxinves@kof.com.mx

SOSTENIBILIDAD

Luis Darío Ochoa Rodríguez
Aurea del Carmen Patiño Garza
Ana Laura Elizondo Quintanilla
Mariana Gomezgil Gabriel

✉ sostenibilidad@kof.com.mx

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Juan Carlos Cortés Trejo

Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V.

Mario Pani N° 100
 Col. Santa Fe Cuajimalpa 05348,
 Ciudad de México, México
 Tel: (5255) 1519 5000
 Web: www.coca-colafemsa.com

Director Legal de la Compañía

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

Audidores Independientes

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

Información de acciones

Las acciones de **Coca-Cola FEMSA** cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores bajo las siglas **KOF L** y en la Bolsa de Nueva York (NYSE) bajo las siglas **KOF**.

Banco depositario

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

KOF

Bolsa de Valores de Nueva York

Información Trimestral por ADR

Dólares americanos por ADR					2017	
Trimestre que termina	\$	Max.	\$	Min.	\$	Cierre
dic-29		77.46		67.05		69.62
sep-29		90.90		75.85		77.13
jun-30		85.16		71.73		84.67
mar-31		73.39		59.91		62.02

Dólares americanos por ADR					2016	
Trimestre que termina	\$	Max.	\$	Min.	\$	Cierre
dic-31		81.65		62.17		63.54
sep-30		82.61		71.03		78.58
jun-30		87.29		76.95		82.96
mar-31		83.13		64.48		83.05

KOF L

Bolsa Mexicana de Valores

Información Trimestral por acción

Pesos mexicanos por acción					2017	
Trimestre que termina	\$	Max.	\$	Min.	\$	Cierre
dic-29		141.07		127.22		136.95
sep-29		159.67		137.88		140.71
jun-30		154.81		134.53		153.77
mar-31		139.84		128.33		134.48

Pesos mexicanos por acción					2016	
Trimestre que termina	\$	Max.	\$	Min.	\$	Cierre
dic-31		151.68		127.92		131.37
sep-30		152.92		139.13		147.39
jun-30		152.09		142.89		151.63
mar-31		143.56		116.91		143.56

ACERCA DE NUESTRO INFORME INTEGRADO

Desde nuestra sede en la Ciudad de México, presentamos nuestro primer Informe Integrado en su edición 2017. Elaborado de acuerdo a los lineamientos del International Integrated Reporting Council (IIRC) y de conformidad con la opción Esencial de los Estándares de GRI (Global Reporting Initiative). De igual manera se reportan indicadores del Suplemento Sectorial para Empresas Procesadoras de Alimentos de la misma guía en su versión G4. Asimismo, este Informe complementa la Comunicación sobre el Progreso (COP) del Pacto Mundial de las Naciones Unidas presentada por FEMSA para su reporte de 2017.

La información contenida corresponde al periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2017, incluye datos de todos los países en donde Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. tiene operaciones o participación mayoritaria. Sus operaciones abarcan ciertos territorios en México, Brasil, Colombia, Argentina y Guatemala y, a nivel nacional, en Filipinas, Venezuela, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Nos basamos en la información proporcionada por parte de los responsables de la información al día del desarrollo del informe. La información respecto a reformulaciones en datos se señala a lo largo del documento; el alcance del documento se limita a nuestras operaciones y no comprende información de los siguientes casos: joint ventures; empresas donde se cuenta con participación minoritaria; operaciones adquiridas en un periodo menor a un año; operaciones de proveedores o entidades externas a nuestra empresa.

Héctor Treviño Gutiérrez
Director de Finanzas y Administración

José Ramón Martínez Alonso
Director de Asuntos Corporativos





COCA-COLA FEMSA

INTEGRATED REPORT 2017

www.coca-colafemsa.com