



COCA-COLA FEMSA

REPORTE
INTEGRADO
2018



**CLARIDAD
CONSISTENCIA
COMPROMISO**





COCA-COLA
FEMSA



+3.3
mil millones
de cajas unidad



35%
de las marcas de
nuestro portafolio son
bebidas bajas en azúcar
o sin azúcar



131
marcas
líderes

Nuestra **CLARIDAD,**
CONSISTENCIA
 y **COMPROMISO**
nos distinguen

Estos atributos destacan nuestra **claridad** de visión, misión y estrategia; la **consistencia** en nuestro enfoque en satisfacer a nuestros consumidores, compradores y las necesidades de los clientes, en construir un portafolio ganador, en transformar y empoderar nuestras operaciones para agilizar la organización, en desarrollar una evolución cultural centrada en nuestros consumidores y en continuar con el enfoque disciplinado en la asignación de capital; y nuestro inalterable **compromiso** de generar valor económico, social y ambiental sostenible para todos nuestros grupos de interés.





José Antonio Fernández Carbajal

John Santa Maria Otazua

+2

millones de
puntos de venta



A nuestros
**Grupos
de interés**

Celebramos 25 años de cotizar en bolsas de valores —una historia empresarial de crecimiento, innovación y creación de valor constantes.

+182
mil millones de pesos
en ingresos totales

Hemos pasado de ser un embotellador nacional, ubicado en México, a un líder en bebidas multicategoría, que atiende a más de 290 millones de personas y 2 millones de puntos de venta, a través de 48 plantas embotelladoras y 297 centros de distribución en 10 países. Asimismo, hemos reinvertido más de US\$20 mil millones en nuestro negocio, incluyendo US\$11.4 mil millones en fusiones y adquisiciones.

Nuestro espíritu empresarial y pasión por nuestros consumidores y clientes han impulsado nuestro crecimiento e innovación. Hemos liderado el mercado a través de nuestra estrategia de prácticas transformadoras —desde la gestión del crecimiento en ingresos a una ejecución segmentada en el punto de venta, hasta la colocación de equipo de refrigeración y la integración de la cadena de suministro.

Con ello, hemos multiplicado casi 13 veces el valor original del negocio: de US\$1 mil millones en nuestra oferta pública inicial a US\$12.8 mil millones —con un retorno anual a nuestros accionistas superior a 19.2% desde 1993. Consistentes con nuestra asignación disciplinada de capital —enfocada en impulsar el retorno a los accionistas— y la reciente evolución de las perspectivas de negocio en Filipinas, nuestro Consejo de Administración decidió ejercer una opción de venta y desinvertir nuestra participación de 51% en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc., por

Nuestra población
atendida es de

290

millones de personas

Flujo operativo

Miles de millones
de pesos mexicanos



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

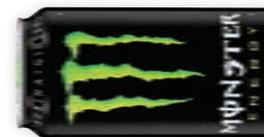
considerarlo en el mejor interés de nuestros accionistas. Ésta fue una decisión muy difícil que llega después de cinco años de recuperación financiera en esta operación.

Continuamos capitalizando oportunidades para crear sinergias estratégicas en el largo plazo, como las adquisiciones de ABASA, Los Volcanes y MONRESA, franquicias en Guatemala y Uruguay, las cuales nos permitirán atender a 14.6 millones de personas adicionales. En el futuro, continuaremos evaluando oportunidades, tanto geográficas como de categorías, manteniendo siempre el enfoque disciplinado en la asignación de capital, con el fin de maximizar el retorno a nuestros accionistas.

Un claro modelo integrado de creación de valor

Nuestros consumidores y clientes son el centro de todo lo que hacemos. Y es por ello que estamos conformando un portafolio ganador para cada mercado —este año, con 237 lanzamientos. Al capitalizar la marca Coca-Cola, apalancamos el crecimiento de nuestra categoría de bebidas carbonatadas, ofreciéndoles a nuestros consumidores una mezcla asequible de presentaciones retornables y envases más pequeños y convenientes, a precios mágicos. Asimismo, impulsamos nuestro portafolio de bebidas sin azúcar, adelantándonos a las tendencias de los consumidores, con lo cual hemos prácticamente duplicado la oferta de bebidas bajas en azúcar o sin azúcar en México.

Con el lanzamiento de SmartWater en Brasil y Argentina, estamos estableciendo un liderazgo consistente en el mercado del agua, ampliando nuestro portafolio en los segmentos económico, base y premium.



“Nuestra empresa multiplicó el valor original del negocio casi 13 veces, de US\$1 mil millones en nuestra oferta pública inicial a US\$12.8 mil millones actualmente.”

* La información financiera de 2017 fue reexpresada como si Filipinas hubiese sido una operación discontinua a partir del mes de febrero de 2017, fecha de la consolidación de la operación.

Utilizamos

21%

de material reciclado en nuestros envases de PET, para alcanzar la meta de 25% en 2020



Hemos mejorado de manera selectiva nuestra posición competitiva en la categoría de bebidas no carbonatadas, como lo demuestra el rediseño de nuestro portafolio de jugos en Brasil, y continuamos acelerando el crecimiento en la categoría de lácteos a través de Santa Clara, además de consolidar nuestra posición en el segmento de bebidas a base de proteína vegetal con AdeS y ampliando el portafolio con el lanzamiento de bebidas de almendra y coco.

De acuerdo con nuestra evolución cultural centrada en el consumidor y en el cliente, definimos el ADN KOF: una serie de creencias fundamentales y conductas que normen nuestra actuación cotidiana. Este ADN nos permitirá trabajar en la misma dirección para alcanzar nuestros resultados de negocio y convertirnos en un líder total de bebidas, alineado a los gustos y estilos de vida de nuestros consumidores.

También continuamos acelerando la transformación digital de la compañía. Nuestra visión es desplegar una plataforma con una cadena de suministro integrada, impulsada por la demanda, utilizando analítica avanzada, *big data* e inteligencia artificial para brindar una atención personalizada a nuestros consumidores y clientes. Buscamos, además, aprovechar estas percepciones analíticas, generadas por nuestra plataforma integral de ventas y mercadotecnia, para diseñar modelos de negocio a la medida que maximicen la creación de valor para el cliente, en cada segmento.

Abordamos con responsabilidad los retos ambientales y sociales que presentan nuestras operaciones a lo largo de la cadena de valor. Alineados con la iniciativa global de The Coca-Cola Company, Un Mundo sin Residuos, utilizamos 21% de materiales reciclados en nuestros envases de PET, con el fin de alcanzar la meta de 25% en 2020. También cubrimos 50% de las necesidades de energía de nuestras operaciones de manufactura con energía limpia, mejoramos nuestra eficiencia en uso de agua 19% en los pasados 8 años a 1.59 litros de agua por litro de bebida producida, y superamos la meta prevista para 2020 de beneficiar a 5 millones de personas con nuestras iniciativas para promover hábitos saludables.



“Continuamos acelerando la transformación digital de la compañía. Nuestra visión es desplegar una plataforma con una cadena de suministro integrada, impulsada por la demanda, utilizando analítica avanzada, *big data* e inteligencia artificial para brindar una atención personalizada a nuestros consumidores y clientes.”

Transformación consistente: resultados operativos

Guiados por una estrategia clara, navegamos en un entorno de operación complejo y logramos resultados comparables¹ positivos para el año. Nuestro volumen comparable de ventas se incrementó 1.3% a 3.09 mil millones de cajas unidad, con un crecimiento en transacciones de 1.4%, a 18.4 mil millones. Los ingresos totales comparables se incrementaron 5.9% a Ps. 168.6 mil millones, y el ingreso operativo comparable creció 0.9% a Ps. 23.0 mil millones. El flujo operativo comparable aumentó 3.8% a Ps. 32.8 mil millones. Destaca nuestra utilidad neta atribuible a la participación controladora, que registró Ps. 13.9 mil millones, dando como resultado utilidades por acción de Ps. 6.62 y utilidades por ADS de Ps. 66.21.

En México, mantuvimos nuestros niveles de participación de mercado, con resultados positivos incluso ante la incertidumbre macro-económica y la volatilidad cambiaria. Con respecto a la rentabilidad, nuestras estrategias de cobertura cambiaria y de precios, así como para controlar costos y gastos —sumadas a las iniciativas digitales— nos permitieron mitigar de manera importante las presiones en costos de las materias primas.

En Centroamérica, apalancamos nuestro sólido portafolio de presentaciones aseguibles para continuar la recuperación financiera de Costa Rica y Guatemala, y registramos un mayor crecimiento de ingresos en Panamá. La consolidación de nuevos territorios y la introducción de nuestro exitoso modelo de distribución de preventa nos permitieron un crecimiento sobresaliente en el volumen de Guatemala.

En Brasil, país que está saliendo de un difícil entorno macroeconómico, registramos un

crecimiento constante en volumen durante el año. Al apalancar nuestra estrategia de asequibilidad, nuestro portafolio está bien posicionado para satisfacer el entorno de consumo, que se está recuperando. Las capacidades digitales, así como costos favorables del azúcar y atractivas coberturas de divisas, nos permitieron registrar una mejor rentabilidad durante el año.

Guiados por nuestra estrategia de asequibilidad, mejoramos los volúmenes en Colombia, a pesar de un entorno de consumo complejo, que se recupera gradualmente. Y en Argentina, al enfrentar un complicado entorno macro-económico con hiperinflación, estamos mejor preparados para afrontar los retos del mercado, gracias a la creciente mezcla de bebidas aseguibles y sin azúcar, las innovadoras iniciativas digitales, las coberturas cambiarias, y los controles de costos y gastos. En Venezuela, continuamos ajustando nuestro modelo de negocio para atender a consumidores y clientes.

En el futuro, continuaremos enfocándonos en siete prioridades estratégicas: apalancar el crecimiento de las bebidas carbonatadas en la **asequibilidad**; establecer un liderazgo consistente en la categoría de **agua**; mejorar selectivamente nuestra posición competitiva en **bebidas no carbonatadas**; impulsar **bebidas bajas en azúcar o sin azúcar**; desarrollar modelos de negocio a la medida para cada segmento de clientes; acelerar nuestra **transformación digital de negocios** y crear una cultura de **mayor colaboración, centrada en el consumidor y el cliente**.

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

“Seguimos capitalizando oportunidades para la creación de sinergias estratégicas en el largo plazo con las adquisiciones de ABASA, Los Volcanes y MONRESA, en Guatemala y Uruguay.”

Reinvertimos más de

US\$20

mil millones en nuestro negocio



José Antonio Fernández Carbajal

Presidente del Consejo de Administración

John Santa Maria Otazua

Director General

¹Excluyendo los efectos de fusiones, adquisiciones y desinversiones, cambios en las tasas de cambio, economías hiperinflacionarias como Argentina y Venezuela. Además, Filipinas se presenta como una operación discontinua a partir del 1 de enero de 2018, y la información financiera fue reexpresada como si Filipinas hubiese sido una operación discontinua a partir del mes de febrero de 2017, fecha de la consolidación de la operación.



1. Adquirimos la primera franquicia de Coca-Cola para el valle de México y el sureste del país (1979)



2. Lanzamos nuestra oferta pública en NYSE y en la BMV; se nombró como Director General a Alfredo Martínez Urdal (1993)

3. Concluimos la primera adquisición internacional de Coca-Cola Buenos Aires, Argentina (1994)



5. Construimos e iniciamos operaciones en la planta de Toluca, México (1994)



4. Desarrollamos la Correcta Ejecución Diaria (RED) y la ejecución segmentada de clientes



7. Nombramiento de Carlos Salazar Lomelín como Director General de Coca-Cola FEMSA (2000)



6. Introdujimos un innovador sistema de preventa y dispositivos móviles en México y Argentina (1997)

9. Fundamos la primera planta de reciclado de PET en Latinoamérica con ALPLA y The Coca-Cola Company (2004)



8. Alcanzamos el liderazgo en la región con la adquisición de la multinacional PANAMCO (2003)



10. Diversificamos el portafolio con la joint venture de Jugos del Valle en México y Brasil (2007)

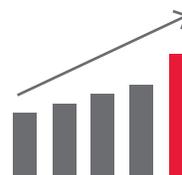


11. Expandimos el portafolio de bebidas no carbonatadas con la joint venture de Leão Alimentos en Brasil (2010)

12. Ingresamos en la categoría de lácteos de valor agregado con la joint venture de Estrella Azul en Panamá (2011)



13. Desplegamos una innovadora gestión de crecimiento en ingresos para promover la creación de valor del cliente



2 HIT PARA 25

50 años

25. Ampliamos nuestra huella multinacional a 10 países de Latinoamérica con la adquisición de MONRESA en Uruguay (2018)



24. Crecimos la posición en el mercado de Guatemala con las adquisiciones de ABASA y Los Volcanes (2018)



23. Integramos la categoría de bebidas basadas en proteína vegetal con la *joint venture* de la multinacional AdeS (2017)

22. Integramos centros de excelencia con tecnología de punta y lanzamos la Plataforma Digital KOFmmercial (2016)



19. Nombramiento de John Santa María Otazua como director general de Coca-Cola FEMSA (2014)

21. Inauguramos plantas con tecnología de punta en Itabirito, Brasil y Tocancipa, Colombia (2015)

20. Reforzamos la categoría de lácteos con la adquisición de nuestra *joint venture* Verde Campo en Brasil (2015)



17. Impulsamos el liderazgo en el mercado brasileño con la integración de REMIL (2008), Fluminense, Spaipa (2013) y Vonpar (2016)



18. Operamos en Filipinas (2013-2018), donde transformamos el mercado y la infraestructura de operación, con resultados inigualables



14. Impulsamos la categoría de lácteos de valor agregado con la *joint venture* de Santa Clara en México (2012)

15. Fortalecimos el liderazgo en el mercado mexicano con la integración de Grupo Tampico, FOQUE, CIMSA y YOLI (2011-2013)



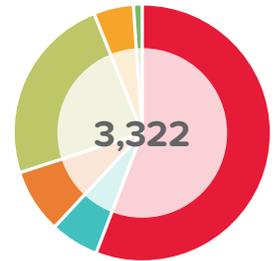
16. Ingresamos al Índice de Sostenibilidad Dow Jones Mercados Emergentes y al IPC Sustentable de la BMV (2011-2012)



Nuestra Presencia

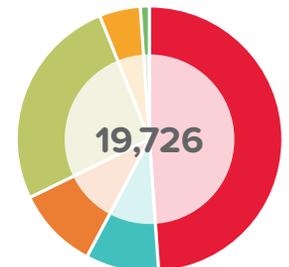


Volumen total*
millones de cajas unidad



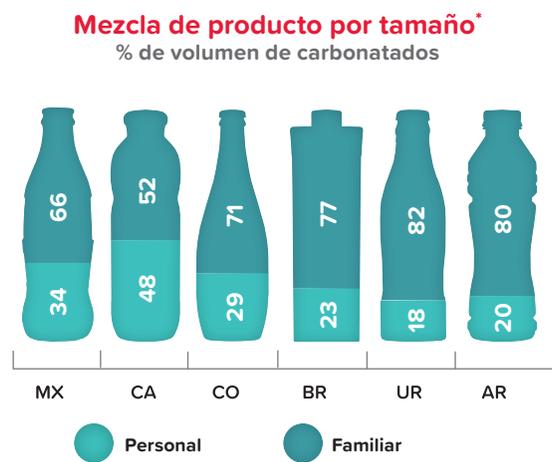
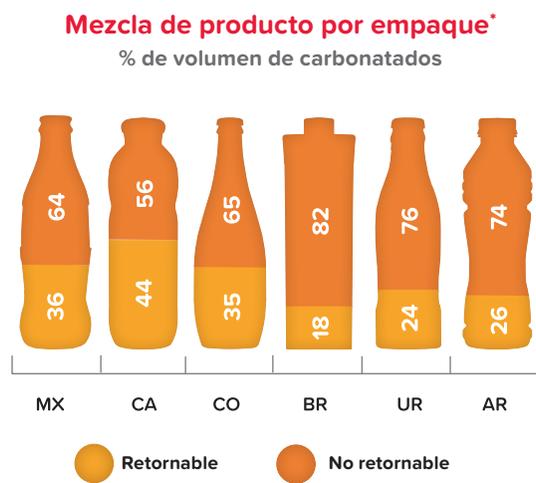
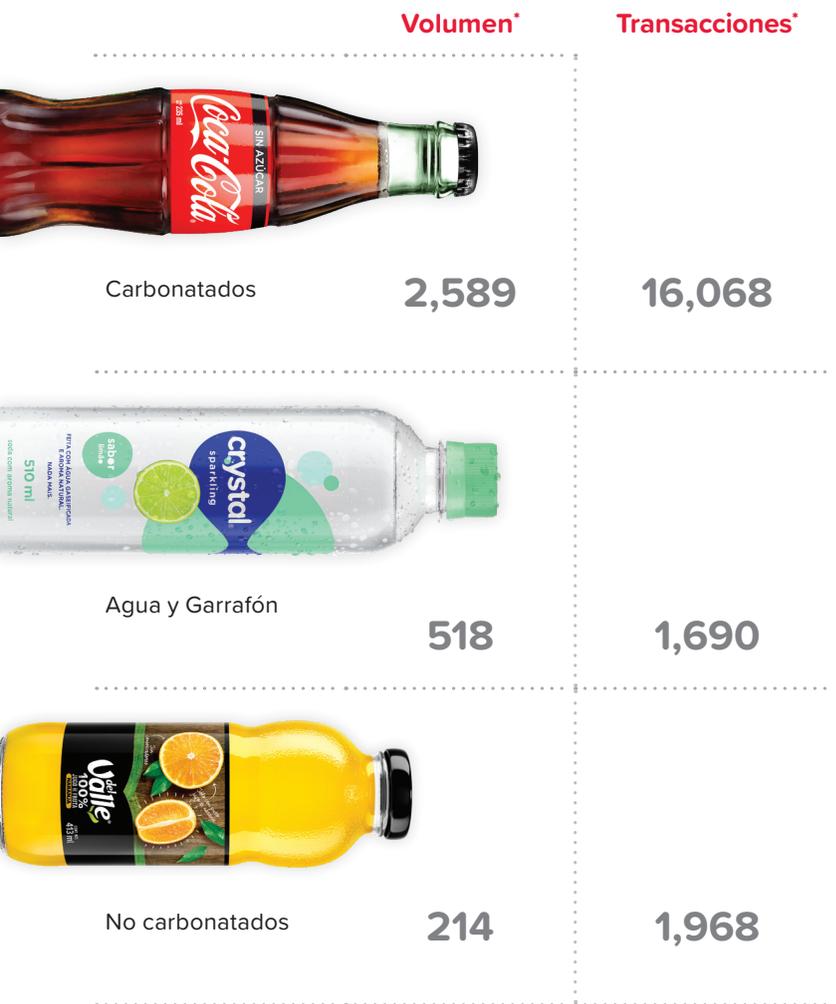
- México: **1,850**
- Centroamérica: **215**
- Colombia: **271**
- Brasil: **787**
- Uruguay: **23**
- Argentina: **175**

Transacciones*
millones de cajas unidad



- México: **9,728**
- Centroamérica: **1,779**
- Colombia: **2,060**
- Brasil: **5,125**
- Uruguay: **112**
- Argentina: **920**

	Población atendida (millones)	Puntos de venta	Plantas	Centros de distribución
1 México	74.6	864,638	17	145
2 Centroamérica	32.9	181,142	7	56
3 Colombia	45.5	376,042	7	24
4 Venezuela	31.8	156,267	4	22
5 Brasil	88.8	403,059	10	40
6 Uruguay	3.5	25,360	1	6
7 Argentina	12.4	47,630	2	4
Total	289.6	2,054,138	48	297



	Mezcla por categoría (% de volumen de bebidas totales)			
	Carbonatados	Agua ¹	Garrafón ²	No carbonatados
México	72.9%	5.6%	15.0%	6.5%
Centroamérica	85.0%	5.2%	0.2%	9.6%
Colombia	76.5%	9.8%	7.2%	6.5%
Brasil	87.5%	6.0%	0.9%	5.6%
Uruguay	91.6%	6.9%	0.0%	1.5%
Argentina	80.4%	9.9%	2.6%	7.1%

¹ Excluye agua embotellada en presentaciones iguales o mayores a 5.0 lt. Incluye agua saborizada.

² Garrafón - agua embotellada en presentaciones iguales o mayores a 5.0 lt. Incluye agua saborizada

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

Resultados Financieros

Nuestra estrategia clara y convincente, la consistencia en nuestra búsqueda de innovación y el compromiso con nuestros principios sólidos nos permiten crear valor para los accionistas a corto y largo plazo.

Millones de pesos mexicanos y U.S. dólares al 31 de diciembre de 2018 (excepto la información de volumen de ventas y por acción). Bajo Normas Internacionales de Información Financiera.

	(US\$) 2018 ¹	(Ps.) 2018	(Ps.) 2017 ²	% Cambio
Volumen de Ventas (millones de cajas unidad)	3,321.8	3,321.8	3,318.2	0.1%
Ingresos Totales	9,287	182,342	183,256	-0.5%
Utilidad de Operación	1,257	24,673	24,996	-1.3%
Utilidad Neta de la Participación Controladora ³	708	13,911	-12,802	NA
Activos Totales	13,435	263,787	285,677	-7.7%
Deuda Largo Plazo y Documentos por Pagar	3,575	70,201	71,189	-1.4%
Participación Controladora	6,363	124,943	122,569	1.9%
Inversión en Activo Fijo	564	11,069	12,917	-14.3%
Valor en Libros de la Acción ⁴	3.03	59.47	58.34	1.9%

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 2018, el cual fue de Ps.19.64 por US\$1.00.

² El estado de resultados de 2017 fue reexpresado como si Filipinas hubiese sido una operación discontinua a partir del mes de febrero de 2017.

³ 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.

⁴ Con base en 2,100.83 millones de acciones en circulación en 2017 y 2018.

Volumen de ventas

millones de cajas unidad¹



Ingresos totales

miles de millones de pesos mexicanos



Utilidad de operación

miles de millones de pesos mexicanos



Dividendos por acción

pesos mexicanos



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

²A partir del 31 de diciembre de 2017, Venezuela se reporta como inversión en acciones, es decir, como una operación no consolidada.

*2017 está representado sin Filipinas.

Marco

Estratégico

Nuestra estrategia integrada está diseñada para crear valor económico, social y ambiental sostenible para nuestros grupos de interés, considerando prioridades, capitales y riesgos.



LÍDER TOTAL DE BEBIDAS con CRECIMIENTO SOSTENIBLE Y RENTABLE

Categorías

Geografías



Desarrollo de portafolio ganador

- Apalancar crecimiento en bebidas carbonatadas **en la asequibilidad.**
- Posición de liderazgo consistente **en categoría de agua.**
- Mejorar selectivamente nuestra posición competitiva **en bebidas no carbonatadas.**
- Impulsar bebidas **bajas en azúcar y sin azúcar.**



Transformación del modelo operativo

- Acelerar la **transformación digital del negocio.**
- Desarrollar **modelos de negocio a la medida para los segmentos de clientes.**
- Gestionar proactivamente los retos ambientales.



Evolución cultural

- Crear una cultura más colaborativa **enfocada en clientes y consumidores: Nuevo ADN KOF.**

SOSTENIBILIDAD



OPCIONES
PARA CADA
ESTILO DE VIDA



SOSTENIBILIDAD
EN COMUNIDADES
Y MEDIO AMBIENTE



DESARROLLO
PROFESIONAL Y
DERECHOS LABORALES

**ASIGNACIÓN
DISCIPLINADA DE CAPITAL**

**FUSIONES Y ADQUISICIONES
ESTRATÉGICAS**

Capitales

y compromiso de la compañía



Humano

Nuestra gente y su trabajo en equipo son los activos más valiosos de la compañía. Por ello fomentamos el desarrollo integral, profesional y personal, de nuestra gente y creamos un ambiente de trabajo incluyente, diverso y seguro. A través de nuestra gestión de talento y desarrollo continuo, promovemos la confianza, la transparencia y el trabajo en equipo, preparamos a la siguiente generación de líderes, impulsamos la meritocracia, reconocemos y celebramos el éxito de nuestros equipos y les brindamos una retroalimentación constante y honesta. De esta manera, buscamos atraer, retener y desarrollar al mejor talento multicultural para garantizar nuestro éxito sostenible.



Financiero

Nuestra disciplina financiera y operativa, una sólida estructura de capital y flexibilidad financiera, sólidas marcas y robusto sistema de distribución, iniciativas para la transformación digital y adaptabilidad a la cambiante dinámica del mercado nos permiten aprovechar el crecimiento orgánico e inorgánico en nuestra industria y crear valor sostenible para nuestros inversionistas.



Natural

Nuestro negocio está comprometido con el uso responsable de los recursos naturales. Al ser el agua el principal ingrediente de nuestras bebidas, nuestra estrategia para su gestión integral se enfoca en garantizar un manejo eficiente en nuestras operaciones, facilitar el acceso de nuestras comunidades a agua limpia y saneamiento, e implementar proyectos para la conservación y el reabastecimiento, con el fin de proteger el entorno. También buscamos incrementar la eficiencia energética en toda nuestra cadena de valor, integrando energía limpia y renovable para reducir nuestras emisiones de carbono. Alineados con la iniciativa global Un Mundo Sin Residuos, de The Coca-Cola Company, nos enfocamos en la gestión integral y responsable de los residuos, incrementamos el uso de materiales reciclables en nuestros envases y participamos en esquemas y modelos que apoyan la recolección post-consumo y el reciclaje.



Manufactura

A través de nuestro experimentado equipo de especialistas operamos 48 plantas embotelladoras y 297 centros de distribución en 10 países; entregamos aproximadamente 3.3 mil millones de cajas unidad de bebidas con nuestra flotilla primaria y secundaria de 12,641 camiones a 2 millones de puntos de venta y atendemos a 290 millones de personas cada año.



Social y relacional

Nuestras comunidades y otros grupos de interés son clave para el éxito de la compañía. Por consiguiente, tenemos el compromiso de crear valor económico, ambiental y social por medio del diálogo y la interacción constante con nuestros vecinos y grupos de interés, con el propósito de desarrollar e implementar programas e iniciativas que aborden sus necesidades específicas y garanticen la continuidad de nuestra licencia social para operar.



Intelectual

Estamos acelerando la transformación digital de la compañía a través de nuestra cadena de valor —diseñando e instrumentando una estrategia amplia impulsada por la demanda que abarca nuestra fabricación, distribución y logística digital, así como modelos comerciales. Aprovechamos las percepciones de nuestra poderosa plataforma analítica para desarrollar modelos de negocio a la medida. Al construir capacidades críticas, estamos creando una organización más fuerte, ágil y flexible que impulse nuestra competitividad, aborde de manera proactiva los retos de la industria, capitalice las oportunidades del mercado y promueva el desarrollo intelectual a través de toda nuestra organización.

Administración

integral de riesgos

Principales riesgos	Impactos potenciales	Principales acciones de mitigación
 <p>Relaciones estratégicas con accionistas</p> <p>Nuestro negocio está sujeto a la relación con The Coca-Cola Company y FEMSA, cambios en esta relación podrían afectarnos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Término de los contratos de embotellador. - Acciones contrarias a los intereses de nuestros accionistas, distintos de The Coca-Cola Company y FEMSA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los contratos de embotellador. - Promover una interacción eficaz entre nuestros accionistas estratégicos, con el fin de maximizar el crecimiento, la rentabilidad y crear valor para todos nuestros grupos de interés.
 <p>Preferencias del consumidor</p> <p>Cambios en las preferencias de los consumidores, motivadores de compra y hábitos de consumo, podrían reducir la demanda de algunos de nuestros productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción en la demanda de nuestros productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformarnos en un líder total de bebidas alineado con los gustos y estilos de vida de los consumidores. - Construir un portafolio ganador de productos y presentaciones. - Impulsar nuestro portafolio de bebidas bajas en azúcar y sin azúcar para adelantarnos a las tendencias de consumo. - Promover hábitos saludables.
 <p>Marcas registradas Coca-Cola</p> <p>La reputación de la marca Coca-Cola o violaciones a los derechos de la marca podrían afectar nuestro negocio.</p>	<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.
 <p>Competencia</p> <p>La competencia podría afectar nuestro negocio, el desempeño financiero y los resultados de las operaciones.</p>	<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 asequibles, envases retornables, promociones efectivas, acceso a puntos de venta con suficiente espacio en anaquel, mejor servicio al cliente y productos innovadores. - Identificar, estimular y satisfacer las preferencias de los consumidores.
 <p>Ataques cibernéticos</p> <p>Interrupciones en el servicio, mal uso de datos o violaciones de seguridad podrían afectar nuestro negocio.</p>	<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 ataques cibernéticos. - Proporcionar capacitación para proteger la información.
 <p>Condiciones económicas, políticas y sociales</p> <p>Condiciones económicas, políticas y sociales desfavorables en los países donde operamos o en otros lugares, y cambios en políticas gubernamentales, podrían afectar nuestro negocio, y nuestra condición financiera y de negocios, resultados de operaciones y proyecciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Afectaciones y reducciones al ingreso per cápita de los consumidores, podrían reducir su poder adquisitivo. - Menor demanda de nuestros productos, menor precio real de nuestros productos o un cambio a productos con menores márgenes. - Efecto negativo en la compañía que afecten materialmente nuestra situación financiera, nuestros resultados de operación y nuestras proyecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cubrir nuestra exposición a tasas de interés, tipos de cambio y costos en la materia prima a través de una estrategia de administración de riesgo. - Evaluar anualmente, o con mayor frecuencia, cuando las circunstancias o los posibles efectos financieros de estas condiciones así lo requieran y anticiparnos, en la medida de lo posible, con medidas de mitigación.
 <p>Regulaciones</p> <p>Impuestos y cambios en regulaciones en las regiones donde operamos podrían tener un efecto adverso en nuestro negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementos 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. - Incidir y proporcionar asesoría ante sugerencias de cambios regulatorios.
 <p>Procedimientos legales</p> <p>Resoluciones desfavorables en litigios podrían impactar nuestro negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigaciones y litigios por asuntos fiscales, de protección de clientes, ambientales y asuntos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las leyes y regulaciones aplicables, así como con la legislación de derechos laborales.

Nuestra compañía tiene presencia en diferentes países y regiones del mundo. Por ello, estamos continuamente expuestos a un entorno de retos y riesgos. Nuestra capacidad para gestionar los riesgos que surjan en el entorno global en el que operamos es vital para la creación de valor de nuestro negocio. Por lo tanto, la estrategia incluye un Proceso de Administración Integral de Riesgos que nos permite identificarlos, medirlos, registrarlos, evaluarlos, prevenirlos y/o mitigarlos.

Principales riesgos	Impactos potenciales	Principales acciones de mitigación
 <p>Adquisiciones La imposibilidad de integrar las adquisiciones o lograr las sinergias esperadas podría tener efectos adversos en nuestras operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pasivos no previstos o costos adicionales por reestructura e integración de operaciones de embotellado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar las operaciones adquiridas o fusionadas de manera oportuna y eficaz, privilegiando al personal calificado y con experiencia.
 <p>Cambio de divisas La depreciación de la moneda local en los países donde operamos en relación con el dólar estadounidense podría afectar nuestra situación financiera y resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida financiera. - Incremento del costo de algunas materias primas. - Efecto adverso en nuestros resultados, situación financiera y flujos de efectivo en períodos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear eventos que podrían afectar el tipo de cambio. - Cubrir nuestra exposición al dólar estadounidense con respecto a algunas monedas locales, nuestras obligaciones de deuda y la adquisición de algunas materias primas denominadas en dólares estadounidenses.
 <p>Cambio climático Condiciones climáticas adversas podrían afectar nuestro negocio y los resultados de operación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto negativo en los patrones de consumo y reducción de ventas. - Afectaciones a la capacidad instalada de las plantas, a la infraestructura carretera y a los puntos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar y cumplir con las medidas para adaptación y mitigación del cambio climático. - Identificar y reducir nuestra huella ambiental mediante el uso eficiente de agua, energía y materiales.
 <p>Redes sociales Información negativa o inexacta en las redes sociales podría afectar nuestra reputación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perjuicio a la reputación de la marca Coca-Cola, sin que tengamos la oportunidad de corregirlo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Protección efectiva de la marca. - Comunicación externa proactiva y reactiva.
 <p>Agua La escasez de agua o la imposibilidad de conservar las concesiones actuales podría afectar nuestro negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El suministro de agua podría ser insuficiente para cumplir nuestras necesidades futuras de producción. - El suministro de agua podría verse afectado por escasez o cambios en las regulaciones ambientales o cambios climáticos. - Las concesiones o contratos de agua podrían finalizarse o no renovarse a su terminación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer un uso eficiente del agua. - Llevar a cabo proyectos de conservación de agua y reabastecimiento. - Cumplir al 100% con todos los requerimientos legales. - Desarrollar un Índice de Riesgo de Agua que incluya los cuatro aspectos que deberán evaluarse: riesgos para la comunidad y de percepción pública, escasez de agua y otros insumos, y riesgos regulatorios y legales para nuestras plantas embotelladoras. - Implementar una metodología para evaluar los riesgos de agua y elaborar planes que contemplen aspectos tales como el cambio climático, resiliencia a estrés hídrico, vulnerabilidades sociales, así como regulaciones y volúmenes de producción para cada una de nuestras plantas.
 <p>Materias primas Incrementos en los precios de materias primas podrían afectar nuestros costos de producción. Insuficiente disponibilidad de materias primas podría limitar la producción de nuestras bebidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en nuestros costos. - Escasez o insuficiente disponibilidad de materias primas podría afectar nuestra capacidad de garantizar la continuidad de la producción. - Ajustes a nuestro portafolio de productos de acuerdo a la disponibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar medidas para mitigar el impacto negativo del precio en nuestros márgenes, tales como a través de instrumentos derivados. - Abordar proactivamente los riesgos de suministro en nuestra cadena de valor. - Cumplir estrictamente con los Principios Guía para Proveedores. - Ajustar estratégicamente nuestro portafolio para minimizar el impacto de ciertos riesgos de operación.

Estrategia de Sostenibilidad

Análisis de Materialidad

En 2012 llevamos a cabo un análisis de materialidad, identificando mejores prácticas a nivel global, entrevistando a ejecutivos clave, dialogando con representantes de grupos de interés, expertos en sostenibilidad y colaboradores, en el que identificamos los temas clave que impactan nuestro negocio.

Los temas materiales para nuestro negocio cuentan con las siguientes características:

- **Son aquellos** en los que Coca-Cola FEMSA, puede generar un mayor valor.
- **Son temas** en los que se cuenta con un grado de madurez suficiente que nos permite ser agentes de cambio.
- **Se han realizado inversiones** previas en estos temas.
- **Cuentan con elementos** que pueden convertirse en ventaja competitiva y permitirnos destacar en el mercado.
- **Son importantes** para nuestros grupos de interés y hemos identificado que con algunos de ellos podemos sumar esfuerzos para generar transformaciones positivas.



Marco estratégico de sostenibilidad

El Marco Estratégico de Sostenibilidad es la guía que nos permite cumplir con nuestra misión de transformar positivamente las comunidades en las que operamos, teniendo siempre como fundamento la ética y los valores que nos caracterizan.

2020

Metas

Nuestras metas 2020 para cada pilar de la Estrategia de Sostenibilidad nos guían para medir nuestro progreso.



NUESTRA COMUNIDAD

Estilos de vida saludables

- Beneficiar a 5 millones de personas con nuestros programas e iniciativas de nutrición y activación física.

Desarrollo comunitario

- Contar con programas de licencia social en 100% de nuestras plantas y centros de distribución prioritarios.



NUESTRO PLANETA

Agua

- Incrementar nuestra eficiencia en el uso de agua a 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.

Residuos y reciclaje

- Integrar 25% de materiales reciclados en nuestros empaques de PET.
- Reciclar al menos 90% de nuestros residuos en cada una de nuestras plantas embotelladoras.

Energía

- Proveer 85% de la energía utilizada en manufactura en México con energías limpias.
- Reducir 20% la huella de carbono de nuestra cadena de valor contra 2010.



NUESTRA GENTE

Desarrollo integral

- Generar 1 millón de horas de voluntariado.
- Alcanzar una Tasa de Tiempo Perdido por Incidentes (LTIR) de 0.5 por cada 100 colaboradores.
- Reducir 20% nuestra tasa de ausentismo por enfermedad general en comparación con 2010.
- Cero fatalidades por enfermedades profesionales.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Estamos comprometidos a contribuir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Muchas de nuestras iniciativas contribuyen a los 17 objetivos con acciones específicas. Sin embargo, estamos convencidos de que a través de nuestro marco estratégico e iniciativas podemos tener un mayor impacto en los siguientes nueve.

2



Varios de nuestros proyectos se centran en hábitos saludables para nuestra comunidad, como el Compromiso Latinoamericano por un Futuro Saludable que lanzamos recientemente y los programas sociales de la Fundación FEMSA.

3



Estamos comprometidos a promover hábitos saludables. De esta manera, ya hemos logrado nuestra meta 2020 de beneficiar a 5 millones de personas con nuestros programas de nutrición y activación física. Además, ofrecemos una cartera de bebidas líderes en múltiples categorías, y llevamos a cabo estrategias de marketing responsable para nuestros productos.

6



Nuestros procesos de producción aseguran el uso eficiente del agua, así como el tratamiento correcto de las aguas residuales. Estamos comprometidos a devolver a la naturaleza y a las comunidades toda el agua utilizada para producir nuestras bebidas.

7



Nuestra meta 2020 es suministrar 85% de la energía que utilizamos en manufactura en México con fuentes limpias, y continuamos introduciendo energía limpia en todos los países donde operamos, alcanzando una participación de 50% de energías limpias en nuestros procesos de manufactura.

8



Buscamos el crecimiento económico a través del uso eficiente de los recursos, promoviendo un entorno de trabajo que ofrezca un desarrollo integral, creando empleos en mercados emergentes y aplicando nuestros principios de abastecimiento sostenible.

“En línea con nuestra Estrategia de Sostenibilidad, contribuimos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.”

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

9



Trabajamos en procesos innovadores en la industria, con el objetivo de desarrollar proveedores locales y mejorar nuestro desempeño ambiental, por lo que nuestra meta 2020 es reducir 20% nuestra huella de carbono en toda nuestra cadena de valor.

12



Comunicamos nuestros resultados de sostenibilidad anualmente a través de nuestro Informe Anual Integrado, y hemos establecido objetivos para garantizar un consumo responsable de materias primas, lograr una mayor eficiencia y fomentar el reciclaje.

16

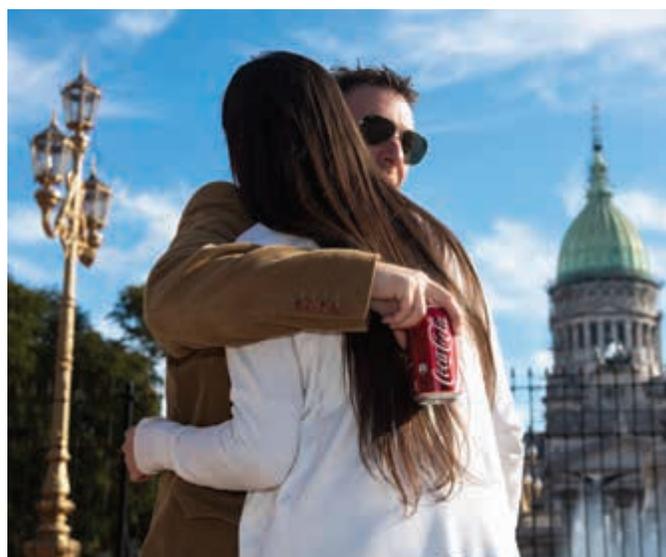


Colaboramos con otras empresas, gobiernos y ONG para reducir la contaminación en cuerpos de agua a través de actividades de limpieza voluntarias.

17



Reconocemos que los desafíos complejos en un contexto siempre cambiante requieren de soluciones innovadoras que sólo puedan lograrse y ponerse en acción en conjunto con otros actores. Aceptamos esta realidad y nos asociamos con otras instituciones para maximizar nuestro impacto.





237

lanzamientos
en 12 categorías
durante 2018



Desarrollo consistente



de un portafolio ganador

Alineados con nuestro Marco Estratégico, estamos consolidando un portafolio líder total de bebidas, con opciones para los gustos y estilo de vida de cada consumidor, además de promover hábitos saludables —impulsando a nuestras comunidades a combinar una nutrición adecuada con educación física y actividad en todas las etapas de su vida.



LIDERAZGO TOTAL DE BEBIDAS

Consistentes con las preferencias y prácticas de nuestros consumidores y clientes, estamos consolidando un portafolio total de bebidas, al ofrecer una amplia gama de bebidas carbonatadas bajas en azúcar o sin azúcar; refrescantes jugos y néctares, y bebidas a base de frutas; hidratante agua purificada, carbonatada y de sabores; revitalizantes cafés, té, bebidas deportivas y energéticas; productos lácteos y a base de proteína vegetal. Continuamos liderando el mercado, reforzando y ampliando nuestro portafolio total de bebidas de marcas centradas en los clientes, en línea con sus gustos y hábitos de compra en evolución.



ENFOQUE CONSISTENTE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Nuestros consumidores y clientes son el centro de todo lo que hacemos. Al tener un conocimiento profundo de nuestros clientes y consumidores, nos adelantamos a nuestros competidores para adaptar el portafolio y satisfacer sus necesidades en evolución, a través de una innovación constante de productos e impecable ejecución en el punto de venta.



Innovación constante centrada en el cliente

Para satisfacer los diversos gustos de nuestros consumidores en Brasil, lanzamos Coca-Cola Plus Café Espresso en la mini lata de 220 ml. Con el gran sabor del espresso, menos azúcar y más cafeína, para consumidores activos, esta versión de Coca-Cola se ha convertido en un gran éxito. También lanzamos nuestra primera bebida gasificada “totalmente natural”, YAS. Esta marca de nicho, con jugo, sin conservadores ni aditivos, ha llamado la atención de quienes imponen tendencias, supermercados exclusivos y establecimientos. También lanzamos la refrescante agua de coco Del Valle con sabores natural, mango y maracuyá, en presentaciones individuales. Con estos innovadores lanzamientos, ofrecemos opciones premium para quitar la sed de nuestros consumidores.

Satisfacemos los gustos locales de los consumidores

Con el propósito de satisfacer las preferencias locales de nuestros consumidores mexicanos, lanzamos nuevos sabores de Mundet, nuestra icónica marca de bebidas carbonatadas: sangría, mandarina y manzana-durazno en presentación familiar de dos litros, en empaque PET. Al ampliar nuestro portafolio para satisfacer la demanda local, duplicamos el volumen de esta marca año con año y damos nueva vida a la marca Mundet entre nuestros consumidores.

Ejecución ejemplar

Continuamos mejorando la ejecución en el punto de venta para darles a nuestros clientes y consumidores una mejor atención. Por ejemplo, en México aumentamos nuestro puntaje en el Índice de Calidad en la Ejecución (ICE) en el canal de ventas moderno 5.2 puntos porcentuales durante el año —lo cual impuso el ritmo a todo el sistema Coca-Cola en el país. Entre otros indicadores, el puntaje ICE mide la eficiencia de nuestro portafolio en el punto de venta, la actividad comercial y promocional, comunicación de precios y ubicación de los enfriadores. Lo más importante para el canal de ventas moderno es la interacción con los consumidores en cualquier supermercado, incluyendo las promociones oportunas, con los productos correctos y a los precios adecuados para activar la demanda del consumidor.



+45%

lanzamientos de nuestro portafolio de bebidas bajas en azúcar y sin azúcar

“Lo más importante para el canal de ventas moderno es la interacción con los consumidores en cualquier supermercado.”

RENOVAMOS LA CATEGORÍA DE BEBIDAS CARBONATADAS A TRAVÉS DE ASEQUIBILIDAD

Durante el año, revitalizamos el crecimiento de nuestras bebidas carbonatadas buscando hacerlas asequibles a nuestros consumidores que buscan el mejor precio, con una amplia plataforma de alternativas de empaques retornables, a precios asequibles.



Impulsamos las transacciones en Brasil

Gracias a nuestra estrategia de asequibilidad, las operaciones en Brasil registraron crecimiento en volumen por segundo año consecutivo, en presentaciones personales y familiares retornables. Para fomentar la conexión con nuestros consumidores que buscan precios accesibles, ampliamos considerablemente la cobertura de los dos pilares de nuestra estrategia de Precios Mágicos, la presentación personal PET de 200 ml y la mini lata de 220 ml, lo cual generó un crecimiento de 72% y 37%, respectivamente, durante el año. Además de estas convenientes presentaciones más pequeñas, aumentamos considerablemente la cobertura, así como los empaques innovadores, de nuestra presentación familiar de 2 litros en empaque PET. Además de ampliar la cobertura de esta presentación, lanzamos presentaciones de nuestras populares bebidas carbonatadas, Coca-Cola y Fanta, en paquetes de dos y cuatro en tamaño familiar. Como resultado de estos esfuerzos, creció el volumen de este paquete asequible más de 13%, y creció su participación en ventas.

Nos adaptamos al entorno de consumo en Argentina

Ante un entorno macroeconómico adverso, nos enfocamos en ampliar la cobertura de nuestra mini lata de 220 ml en presentación personal, a precio accesible, además de la presentación PET familiar retornable de 2 litros, con lo cual logramos ventas con Precios Mágicos entre nuestros consumidores que buscan el mejor precio. En consecuencia, mejoramos 8% la cobertura de este portafolio competitivo durante el año, logrando una importante participación de mercado en el nivel socioeconómico bajo.

Capitalizamos la marca Coca-Cola en México

Para que nuestros consumidores puedan disfrutar Coca-Cola, ampliamos la cobertura de presentación familiar retornable de 3 litros en empaque PET, específicamente en nuestros territorios Centro y Sur, además de fortalecer nuestra posición en el valle de México. Como resultado, no sólo incrementamos 17% las ventas de este popular envase tamaño familiar durante el año, sino además ganamos participación de mercado en esta importante categoría.

Aumentamos la base de consumidores en Colombia, Guatemala y Costa Rica

Nuestros asequibles empaques retornables nos permitieron incrementar la base de consumidores y alcanzar un importante crecimiento en volumen en los mercados de Colombia, Guatemala y Costa Rica. En Colombia, ampliamos la cobertura de nuestra presentación familiar PET retornable de 2 litros, lo cual registró un crecimiento en volumen de 72% durante el año. En Guatemala, recientemente lanzamos nuestra presentación familiar PET retornable de 2 litros en los territorios de reciente adquisición, ABASA y Los Volcanes, lo cual contribuyó al crecimiento de casi 11% en presentaciones retornables este año. Igualmente, en Costa Rica logramos un crecimiento de más de 16% durante el año, en las presentaciones retornables a precios accesibles.

“ Estamos consolidando un portafolio total de bebidas, al ofrecer una amplia gama de bebidas carbonatadas bajas en azúcar o sin azúcar; refrescantes jugos y néctares, y bebidas a base de frutas; hidratante agua purificada, carbonatada y de sabores; revitalizantes cafés, tés, bebidas deportivas y energéticas; productos lácteos y a base de proteína vegetal.”





MEJORAMOS LA COMPETITIVIDAD EN LA CATEGORÍA DE BEBIDAS NO CARBONATADAS

Al ser ésta la categoría con mayor crecimiento en nuestra industria, nos enfocamos en mejorar nuestra competitividad y captar el mayor valor en los segmentos de bebidas no carbonatadas.



Un crecimiento impresionante en MONSTER

Para satisfacer la sed de consumidores activos que buscan bebidas energéticas, reforzamos la distribución de Monster en nuestros territorios en Brasil. Monster ha comprobado ser una de las bebidas energéticas más atractivas y de mayor crecimiento en el país. Junto con nuestra marca de bebida energética Burn, superamos el volumen de ventas del líder del mercado en ese país —un logro importante— y logramos un crecimiento de 25% en volumen y un importante crecimiento en participación de mercado en esta categoría. Además, recientemente iniciamos la distribución de Monster en Argentina, convirtiéndonos en la marca más vendida en la categoría de bebidas energéticas en nuestro territorio.

Ofrecemos una refrescante mezcla de bebidas a base de jugo

Continuamos satisfaciendo la creciente demanda de nuestros consumidores brasileños de bebidas refrescantes a base de jugos con nuestra popular marca Del Valle Fresh. Con nuestro proceso de embotellado en frío, lanzamos con éxito las bebidas Del Valle Fresh de naranja y limón, alcanzando ventas de más de un millón de cajas unidad y logrando rápidamente una mayor participación en este creciente mercado. Además, en el segmento premium de jugos, lanzamos Del Valle Origens, jugo 100% de manzana y uva en botellas de vidrio de 1.5 litros. Gracias a nuestra estrategia bimodal en jugos, crecimos más de 20%, impulsado por los segmentos de jugos asequible y premium durante el año.

Energizamos FUZE Tea para consumidores mexicanos

En 2018, continuamos apalancando el exitoso relanzamiento de FUZE Tea en el año anterior —una fusión de té negro con refrescantes sabores de fruta en todos los canales de ventas en México. Gracias a nuestra ejecución en el punto de venta e innovadores productos —como té con sabor a lichi, de reciente lanzamiento— ampliamos nuestra participación en ventas en esta categoría durante el año.



Presentamos una vigorizante mezcla de bebidas Del Valle

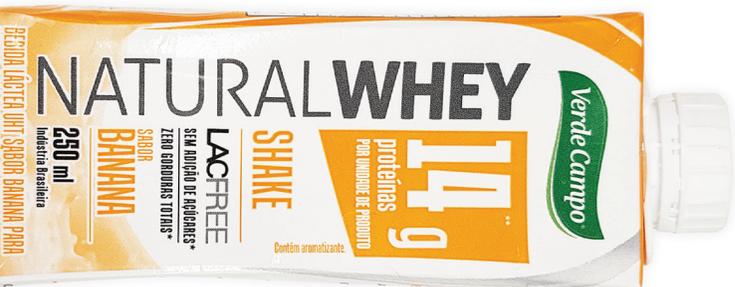
Para competir en el segmento medio de jugos en Colombia, recientemente lanzamos Del Valle Fruit guayaba, mango y mandarina-piña individual de 200 ml, PET individual retornable de 350 ml y PET de 500 ml. Con estos lanzamientos, ingresamos en el segmento de jugos más grande del país. Además, fortalecimos nuestra posición en la categoría de bebidas a base de jugo, segmento en gran crecimiento en Centroamérica, con el relanzamiento de Del Valle Fresh en Guatemala y el lanzamiento de Del Valle Fresh manzana en Nicaragua.

Logramos un crecimiento en volumen de

25%

en la categoría de bebidas energéticas en Brasil

“Incrementamos el volumen 7.3% con relación al año anterior en bebidas no carbonatadas.”



ACELERAMOS EL CRECIMIENTO EN NUEVAS CATEGORÍAS

Durante 2018, continuamos acelerando el crecimiento en la categoría de lácteos. En nuestra compañía en conjunto con The Coca-Cola Company, invertimos en la nueva planta de lácteos, con tecnología de punta, en Lagos de Moreno, México, sitio cercano al abasto de leche, para satisfacer la creciente demanda de nuestro portafolio de leche natural ultrapasteurizada, leche de sabores, yogures y helados de la marca Santa Clara. Entre varios productos innovadores, lanzamos con gran éxito una nueva línea Beyond Kids, de leche ultrapasteurizada sabor helado de fresa, chocolate y chocolate-menta. Gracias a la creciente cobertura de clientes, ejecución de mercado e innovación, aceleramos el crecimiento en volumen 27% con relación al año anterior en los canales de ventas moderno y tradicional, y posicionamos a Santa Clara como la segunda marca en las categorías de leche ultrapasteurizada, natural y de sabores, en el canal tradicional.

En *joint venture* con The Coca-Cola Company en Brasil, cambiamos a una plataforma de productos naturales para nuestra marca premium de lácteos Verde Campo. Esta innovadora plataforma de productos sin conservadores ni azúcar adicionada, registró un crecimiento en volumen de 30% entre los consumidores más exigentes del país, en una categoría de mercado con gran potencial.

Multiplicamos nuestro volumen de AdeS

2x

durante el año

Consolidando la categoría de bebidas a base de proteína vegetal

Después de concluir en 2017 la adquisición de AdeS, bebidas a base de proteína vegetal, con nuestro socio The Coca-Cola Company, en 2018 consolidamos esta nueva marca en nuestros mercados clave de Argentina, Brasil y México, además de relanzar AdeS en Colombia. Entre otras iniciativas, revitalizamos la imagen de la marca AdeS, mejoramos la cobertura de clientes y la ejecución, y ampliamos el portafolio con el lanzamiento de nuestras alternativas a lácteos basados en almendra y coco para disfrute de nuestros clientes. Con ello logramos ampliar la presencia de AdeS en nuestra red de clientes y aumentar nuestra participación en la categoría de bebidas a base de proteína vegetal, en particular, en el segmento de acelerado crecimiento de bebidas a base de semillas.



“Gracias a la creciente cobertura de clientes, ejecución de mercado e innovación de productos, en Santa Clara, aceleramos el crecimiento en volumen 27% con relación al año anterior en los canales de ventas moderno y tradicional.”



DESARROLLAMOS EL PORTAFOLIO DE AGUAS

Continuamos desarrollando nuestro innovador portafolio de aguas embotelladas natural, carbonatada y de sabores para rehidratar a nuestros consumidores durante el día.



Reforzamos nuestro liderazgo en Panamá

En Panamá, reforzamos nuestro liderazgo en la categoría de agua. Para complementar nuestro portafolio de aguas en presentación personal, lanzamos Dasani Fruit en empaque PET de 600 ml, además del agua Dasani de segmento base en presentación PET de 355 ml. Gracias a éstas y otras iniciativas, incrementamos nuestra participación de mercado considerablemente en la categoría de aguas en presentación personal.

4.8%

crecimiento en volumen en nuestra categoría de agua personal durante el año



Implementamos una estrategia de tres niveles en Argentina y Colombia

En Argentina y Colombia, implementamos una estrategia de tres niveles para diferenciar nuestras marcas y poder competir mejor en los segmentos económico, base y premium. En el segmento económico en Colombia, apalancamos nuestra marca Tai de aguas en presentación personal con un nuevo modelo de ruta al mercado para atender a los clientes de tiendas misceláneas. En el segmento base de Colombia nos apalancamos de la marca Brisa y en el segmento premium relanzamos el agua Manantial. Adicionalmente, en Argentina lanzamos SmartWater en el segmento premium. En general, logramos crecer el volumen de ventas en la presentación personal de aguas, excluyendo garrafón, más de 14% en Colombia, y generamos un crecimiento en volumen de agua natural de más de 9% en Argentina.



Presentamos un robusto plan de 360° en México

Con nuestro plan estratégico de 360° en México, fortalecimos nuestro portafolio de aguas en presentación personal y nos convertimos en un jugador más fuerte en esta gran categoría de bebidas. En el segmento de agua natural, logramos un gran giro en nuestro desempeño, ampliando nuestra participación de mercado de manera importante con relación al año previo. En el segmento de agua de sabores, gene-



ramos un volumen constante y aumentamos nuestra participación de mercado durante el año al ampliar el portafolio con el lanzamiento de nuevos y atractivos sabores, que incluyen fresa, coco-frambuesa y piña-pepino. En el segmento de agua mineral carbonatada, logramos un crecimiento en volumen de 5.5%, impulsado por el crecimiento de 45% en volumen de nuestra icónica botella de vidrio azul de agua mineral Ciel, en el canal moderno y en establecimientos. En general, en el valle de México, creció 9% el volumen de agua en presentación personal y mejoró nuestra participación de mercado de manera importante con respecto al año anterior.

Implementamos un enfoque de tres niveles en Brasil

Consistentes con nuestra estrategia para el segmento de agua, este año nos enfocamos en tres niveles. En el segmento base, nos enfocamos en ampliar la cobertura de Crystal de 500 ml en PET, presentación personal, y de las presentaciones familiares de 1.5 litros en PET en los canales de ventas tradicional y moderno, respectivamente. En el segmento de aguas de sabor upper mainstream, nos apoyamos en el exitoso lanzamiento de agua carbonatada Crystal con sabores naturales, en latas de 310 ml y botellas de PET de 510 ml, con sabores de limón, mandarina con té limón, y frutos rojos. En el segmento premium, lanzamos recientemente SmartWater. Gracias a estas iniciativas, logramos un crecimiento superior a 13% y una mayor participación de mercado durante el año.

HÁBITOS SALUDABLES

Al ser líderes en la industria de bebidas, continuamos satisfaciendo los estilos de vida en evolución de nuestros consumidores y las comunidades a las que servimos. Hemos tomado acciones específicas importantes para desarrollar nuestro portafolio de bebidas bajas en azúcar o sin azúcar en todos nuestros mercados, con el propósito de adelantarnos a la demanda de los consumidores. También buscamos promover hábitos saludables en nuestras comunidades con coaliciones multisectoriales e iniciativas locales enfocadas en promover hábitos saludables, nutrición adecuada y actividad física.

IMPULSAMOS BEBIDAS SIN AZÚCAR PARA ADELANTARNOS A LAS TENDENCIAS DE CONSUMO

Impulsamos el desarrollo de nuestro portafolio de bebidas sin azúcar para satisfacer y estimular la demanda de nuestros productos y adelantarnos a las tendencias de consumo.

Consolidamos el lanzamiento de Coca-Cola Sin Azúcar en México

En 2018, consolidamos el exitoso lanzamiento de una de las marcas de bebidas carbonatadas con mayor crecimiento, Coca-Cola Sin Azúcar, en nuestros territorios en México. Coca-Cola Sin Azúcar les ofrece a los consumidores una alternativa para una de las marcas más amadas del mundo. Lanzada a través de nuestros canales de ventas en México, alcanzamos un crecimiento en volumen de doble dígito, así como una creciente participación de mercado. También presentamos nuestra receta original de Coca-Cola con menos azúcar en nuestras presentaciones familiares no retornables. Con estas iniciativas, prácticamente duplicamos nuestra oferta de bebidas sin azúcar o bajas en azúcar a 26% de nuestra mezcla en el portafolio de Coca-Cola, con relación a 14% en 2017.



“ Con el lanzamiento de Coca-Cola sin Azúcar en México, alcanzamos un crecimiento en volumen de doble dígito, y un incremento en participación de mercado.”

Exitoso cambio de marca a Coca-Cola Sem Açúcar en Brasil

Tras el cambio de marca de Coca-Cola Sem Açúcar, en agosto, las ventas de esta popular elección de los consumidores crecieron considerablemente en nuestros territorios brasileños. Con el impulso de una combinación de cobertura, envases asequibles y familiares, y una importante campaña digital de *influencers*, generamos un acelerado crecimiento en volumen de casi 10% con relación al año anterior, con un crecimiento de doble dígito en el cuarto trimestre de 2018.

Apoyamos el crecimiento de Coca-Cola Sin Azúcares en Argentina

Apoyados en el crecimiento de Coca-Cola Sin Azúcares, lanzamos esta popular marca en presentaciones de 1.5 litros y 2 litros en Argentina. Complementamos el crecimiento de la marca con el lanzamiento de Fanta y Sprite sin azúcares en mini latas de 220 ml. Para finales de 2018, nuestra oferta de bebidas sin azúcar llegó a 34% de nuestra mezcla de bebidas carbonatadas, la más alta en nuestros territorios.

26%

de nuestro portafolio de colas contiene bebidas sin azúcar y bajas en azúcar en México



MERCADOTECNIA RESPONSABLE

En Coca-Cola FEMSA, nuestros clientes y consumidores son el centro de nuestras decisiones y acciones. Por ello, la transparencia, la información respaldada por datos y un elevado sentido de responsabilidad son los principios rectores de nuestras prácticas de mercadotecnia.



1

DECISIONES INFORMADAS SOBRE NUTRICIÓN

Con el fin de que nuestros consumidores puedan tomar decisiones informadas en cada una de nuestras operaciones, las etiquetas de nuestros productos presentan información sobre el contenido nutricional clara y accesible, incluyendo nutrientes, grasas, azúcar y sodio en cada uno de nuestros productos. La estrategia de etiquetado sobre nutrición está basada en Valores de Referencia de Ingesta Dietética, así como en normas aplicables en cada país. Debido a nuestra presencia en

10 países, entendemos que cada población es diferente, con sus propias necesidades y hábitos. Por lo tanto, nos comprometemos a cumplir con el marco legal de cada país donde operamos, siempre y cuando dicho marco proporcione a nuestros consumidores información con bases científicas. Siempre estamos dispuestos a tomar parte en cambios normativos, ofreciendo nuestra experiencia como sistema, con el fin de garantizar que nuestros consumidores reciban información de calidad.

2

MERCADOTECNIA RESPONSABLE

Como parte del compromiso con el bienestar de nuestros 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. Por ejemplo, como parte de la Política de Mercadotecnia Responsable, seguimos

estrictamente y hacemos cumplir nuestra política de no presentar publicidad a niños menores de 12 años. Asimismo, impulsamos a la industria a hacer publicidad responsable asegurándonos de que no haya comerciales en los salones de clase. Con lo anterior, subrayamos nuestro interés por los hábitos saludables de nuestros consumidores.

3

LA MÁS ALTA CALIDAD

Nuestros procesos de producción cumplen con los más elevados estándares de calidad y, nuestros ingredientes, con las normas locales de cada una de nuestras operaciones, así como con las normas de otras agencias regulato-

rias, que incluyen a CODEX, FDA, JECFA y EFSA. Nuestros procesos se llevan a cabo invariablemente en plantas con tecnología de punta dentro de la industria global de bebidas, garantizándoles a nuestros consumidores productos de la mejor calidad.

INICIATIVAS MULTISECTORIALES

Con el fin de mejorar problemas de salud que pueden afectar la calidad de vida de nuestras comunidades, debemos generar soluciones integrales en colaboración con gobiernos, el sector privado y la sociedad civil a través de asociaciones multisectoriales.

Por tercer año consecutivo, participamos como socio estratégico en el Compromiso Latinoamericano para un Futuro Saludable, alianza multisectorial con Healthy Weight Commitment Foundation y otras compañías de la industria de bebidas. La meta de esta alianza es fomentar iniciativas nacionales que ayuden a niños en edad escolar y a sus familias a tomar decisiones adecuadas respecto a sus prácticas alimentarias y actividad física, y generar hábitos saludables a través de distintas herramientas educativas.

Para implementar esta iniciativa, también colaboramos con Discovery en la Escuela para promover la plataforma educativa en línea Juntos Contamos®, la cual ofrece un plan de estudios sobre salud y bienestar adaptado a cada etapa del desarrollo, así como herramientas interactivas que toman en consideración los estándares recomendados por instituciones profesionales para estimular y forjar hábitos saludables.

Tanto la iniciativa Compromiso Latinoamericano para un Futuro Saludable como Juntos Contamos® se encuentran activos en Colombia, México y Brasil, y han beneficiado a más de 2.6 millones de personas en los pasados tres años.

PROMOVEMOS HÁBITOS SALUDABLES EN NUESTRAS COMUNIDADES

Promovemos hábitos saludables en nuestras comunidades a través de programas locales enfocados en nutrición y actividad física.

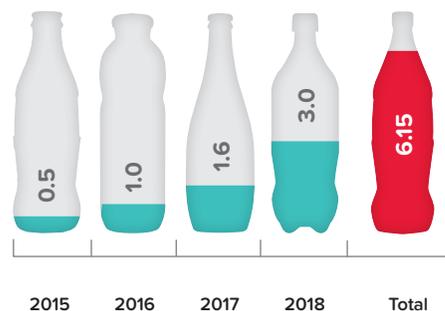
Una de nuestras metas era beneficiar a 5 millones de personas con nuestros programas de hábitos sanos y nutrición entre 2015 y 2020. En 2018, ya superamos la meta al beneficiar a aproximadamente 6.15 millones de personas.



Coca-Cola FEMSA rebasa la meta 2020 de hábitos saludables

Con el fin de alcanzar esta meta, desde hace 10 años hemos trabajado para contar con inversiones sociales estratégicas en proyectos con un fuerte componente educativo, enfocados en resolver problemas relacionados con la alimentación y crear entornos saludables para los pequeños.

Total de beneficiarios
millones



Iniciativas locales



MÉXICO

Junto con el Sistema Coca-Cola y otros socios, colaboramos con el programa **Ponte al 100**, diseñado para generar hábitos saludables en escuelas primarias, y proporcionando un índice metabólico de diferentes indicadores de salud para gran parte de la población. Gracias a este programa, hemos mejorado el bienestar de nuestras comunidades.



BRASIL

Mejoramos la calidad de vida en nuestras comunidades a través de **Praça da Cidadania**, una iniciativa que les da acceso a servicios públicos —como pruebas para cáncer de mama, diabetes e hipertensión— además de construir una red de programas avanzados de salud, nutrición y actividad física.



CENTROAMÉRICA

Contribuimos a la actividad física de niños, adolescentes y adultos con la iniciativa **Hora de Moverse**, que promueve la capacitación de los maestros y la donación de equipo deportivo.



VENEZUELA

La meta de la **Red de Entrenadores de Coca-Cola FEMSA** es desarrollar líderes que fomenten la vida en comunidad, la inclusión y la equidad de género a través del deporte. Los instructores reciben entrenamiento teórico y práctico basado en la metodología Deporte para el Desarrollo, que promueve una coexistencia pacífica y armoniosa en las comunidades.



COLOMBIA

Vive bailando es un modelo de intervención social que se enfoca en los adolescentes; a través de clases de baile como una herramienta transformacional, promovemos un estilo de vida sano y un impacto positivo y sostenible en su conducta, liderazgo, unidad familiar y capacidad de cambiar su entorno afectado por la violencia.



CENTROAMÉRICA

Apoyamos la **Campaña de Colores**, una red que promueve la nutrición y los hábitos saludables en 65 escuelas primarias en Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Panamá, enseñándoles a los niños hábitos de nutrición, higiene y actividad física. Este proyecto se lleva a cabo en colaboración con la American Nicaraguan Foundation (ANF) y Glasswing International.



NICARAGUA

En asociación con The Coca-Cola Company, ofrecemos el programa **Un Plato, Una Sonrisa** para contribuir con el desempeño académico, promover una alimentación balanceada y conservar una buena nutrición ofreciendo comidas diariamente durante el año escolar.



50%

de los requerimientos energéticos globales de nuestras operaciones de manufactura provienen de fuentes limpias





Transformación consistente



del modelo operativo

De acuerdo con nuestro marco estratégico, continuamos transformando nuestros modelos operativos para desarrollar más ventajas competitivas que nos permitan crear la siguiente generación de capacidades estratégicas en nuestra cadena de valor. Fortalecemos aún más las relaciones con las comunidades con las que interactuamos, lo cual contribuye a servir al mercado y a mantener nuestra licencia social para operar. Sobre todo, esto nos permite convertirnos en una organización más apta, capaz de adaptarnos a entornos cambiantes y de generar crecimiento sostenible.

Operaciones sostenibles

En Coca-Cola FEMSA, nos aseguramos de que la sostenibilidad forme parte integral de nuestro día a día. Como un habilitador de nuestras decisiones estratégicas de negocio, nuestras operaciones tienen el firme compromiso de generar valor sostenible económico, social y ambiental.

Modelos operativos digitales



ACELERAMOS LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA COMPAÑÍA

Estamos acelerando la transformación digital de nuestro negocio en toda la cadena de valor, desarrollando y desplegando una estrategia integral impulsada por la demanda, que comprende también nuestros modelos digitales de manufactura, distribución y comercialización. Como resultado, hemos creado una organización más sólida, ágil y flexible, dotada de las capacidades para fomentar nuestra competitividad, abordar de manera proactiva los retos en evolución de la industria y capitalizar las oportunidades que surgen en los mercados.

Con esta estrategia comercial, buscamos crear y satisfacer la demanda del consumidor de nuestros productos cuándo, dónde y cómo lo prefieran. A través de un profundo conocimiento de nuestros compradores y consumidores, la Plataforma Digital KOFmmercial (KDP), basada en la demanda, nos permite servir a nuestros clientes y consumidores en los canales tradicional, moderno, con intermediarios y directo. La plataforma está sustentada en tres pilares principales:

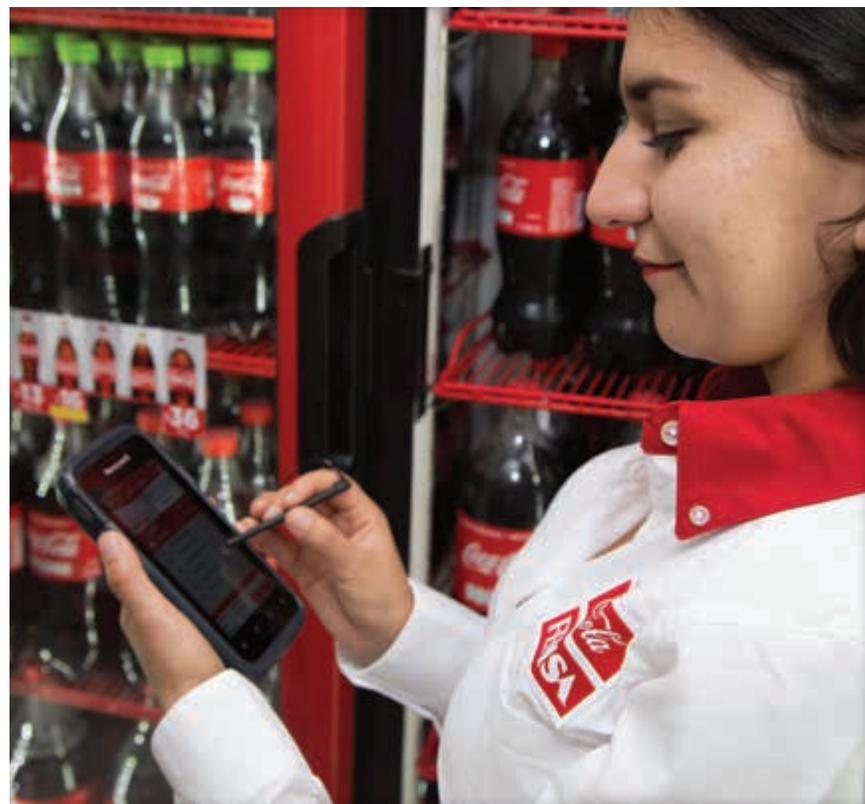
1. **Analítica avanzada para la transformación de los ingresos**
2. **Gestión dinámica de las iniciativas**
3. **Compromiso del comprador, el consumidor y el cliente**

La plataforma integral KDP, soportada por una avanzada analítica descriptiva, predictiva y prescriptiva, nos permite desarrollar los modelos de operación adecuados, así como capacidades de última generación, para nuestros cuatro principales canales de ventas.



Conocimiento del mercado con analítica en México y Colombia

Durante 2018, desplegamos nuestras capacidades analíticas para mercadotecnia y ventas en México y Colombia. Con base en datos internos y externos, redefinimos nuestra estrategia de precios, optimizamos la efectividad del gasto en promoción —con una mejoría incremental en nuestro retorno sobre la inversión— y diseñamos y desplegamos iniciativas segmentadas por clientes, con base en las percepciones de los compradores. A través de nuestra gestión dinámica de iniciativas, se las comunicamos directamente a nuestra fuerza de ventas, a través de sus celulares y dispositivos móviles de Automatización de Fuerza de Ventas (SFA).



Inteligencia artificial en México

Victoria, nuestra máquina de aprendizaje automatizada de analítica prescriptiva, mejorará considerablemente la precisión de las proyecciones de la demanda, gracias a la capacidad de aprender continuamente lo que sucede en nuestros mercados, desde muy diversas fuentes. En México, donde hemos utilizado a Victoria durante más de seis meses, hemos mejorado 5% nuestras proyecciones sobre la demanda en relación con las herramientas actuales. La gran precisión de Victoria para proyectar la demanda nos abrirá numerosas oportunidades no sólo para impulsar la demanda per cápita, sino también para planear el suministro con base en esta demanda, lo cual generará importantes ahorros en inventario y transporte.

Gestión Dinámica de Iniciativas en México, Brasil, Colombia y Argentina

Durante el año, desplegamos nuestra Gestión Dinámica de Iniciativas (DIM), utilizando nuestra plataforma de Gestión de la Relación con el Cliente (CRM) en México, Brasil, Colombia y Argentina. DIM nos permite identificar, priorizar y comunicar cada mes a nuestra fuerza de ventas del canal tradicional más de cinco millones de iniciativas centradas en el cliente en México, casi dos millones en Brasil, 300,000 en Colombia y, aproximadamente, 275,000 en Argentina. Un punto importante es que medimos la eficacia de nuestras iniciativas cada semana y, por lo tanto, aceleramos nuestra capacidad de reaccionar a las oportunidades de mercado de un mes, a tres días. De esta manera, nuestra fuerza de ventas puede maximizar el valor de sus visitas e interacciones con el cliente, mejoramos nuestra ejecución en el punto de venta y logramos una mejor asignación de recursos al mercado.

Automatización de la Fuerza de Ventas en ocho países

Para finales de 2018, concluimos la integración del programa de Automatización de la Fuerza de Ventas (SFA) en ocho países, lo que abarca 7,600 rutas de preventa. Esta solución para dispositivos móviles es una herramienta que le da a la fuerza de ventas funcionalidades con la más alta tecnología, incluyendo mayor rapidez para registrar pedidos, un módulo de iniciativas bidireccionales, tableros de control e información completa sobre el cliente.

Transformación del canal moderno en Brasil

Desarrollamos e integramos un modelo operativo de punta para atender el canal de ventas moderno en Brasil. Este nuevo modelo incluye analítica, colaboración con el cliente y ejecución omnimodal en el punto de venta. Con una participación de mercado histórica, este modelo nos permitió abarcar más de 70% del canal moderno en São Paulo, Brasil.

Continuamos desplegando nuestra plataforma de distribución digital, que no sólo permite mejorar la satisfacción del cliente sino genera una mayor optimización de recursos y mayor seguridad para los conductores. También concluimos la implementación del modelo de Planeación de la Cadena de Suministro de nuestros Servicios Logísticos KOF (KLS) en todas nuestras operaciones. Este modelo nos permite mejorar el servicio al cliente y optimizar costos y asignación de capital mediante lo siguiente: 1) procesos tácticos y operativos estratégicos estandarizados; 2) herramientas tecnológicas de punta; y 3) capacidad organizacional más centralizada. Asimismo, hemos mejorado la operación de los almacenes, particularmente con la optimización de la tecnología de selección por voz. Cabe subrayar que colaboramos con nuestro Centro de Excelencia Comercial para definir una nueva estrategia para evolucionar la distribución secundaria; se trata de un modelo integral de distribución más flexible, que permitirá satisfacer las necesidades de servicio de los clientes.

Además, transformamos y fusionamos los elementos centrales de nuestro Modelo Modular de Gestión de Manufactura para convertirlo en una plataforma de Manufactura Digital 2.0, la cual actualmente está integrada por nuestro Sistema de Ejecución de Manufactura (MES), Control Estadístico de Procesos (SPC), Planeación Centralizada para el Mantenimiento de Plantas y Analítica Avanzada, que incluye ciencia de datos, modelado de procesos y predicción de fallas. A través de nuestra plataforma MES + SPC, digitalizamos todos los procesos de manufactura, lo cual nos apoyará para tomar decisiones mejor informadas, y elevar la eficiencia y la productividad. Además, nuestro modelo de Planeación Centralizada para el Mantenimiento de Plantas consolida la programación y el presupuesto de las plantas de manufactura a nivel país. Durante el año, y además del diseño y desarrollo de nuestra plataforma digital, continuamos con la implementación de nuestro Modelo de Operación de Plantas en 69 líneas de embotellado, logrando incrementar la eficiencia 2% con respecto al año anterior.



Comunicamos

~7.5

millones de iniciativas al mes,
enfocadas en los clientes



Incrementamos

2%

nuestra eficiencia
operativa contra el año pasado

Distribución Digital en México y Brasil

Concluimos el despliegue de nuestra plataforma de Distribución Digital, que incluye una app basada en la web, dispositivos móviles para entrega y equipo de telemetría para los vehículos de nuestra flota de distribución secundaria en México y Brasil. Con ello cubrimos 4,500 y 2,500 rutas, respectivamente. Algunos de sus beneficios son identificar y corregir desviaciones operativas y de servicio en la distribución, comparándolas con el plan de ruta. Este equipo también nos permite analizar los patrones de desempeño de rutas e identificar la combinación óptima de variables para mejorar el proceso de planeación de rutas.



“Concluimos el despliegue de nuestra plataforma de Distribución Digital, que incluye una app basada en la web, dispositivos móviles para entrega y equipo de telemetría para los vehículos de nuestra flota de distribución secundaria en México y Brasil.”

Exitosa implementación de los Servicios Logísticos de KOF (KLS)

Desde el año pasado, concluimos la implementación del modelo KLS en todas nuestras plantas y centros de distribución en México y Colombia, y de la flota de distribución para distancias largas en Argentina, Centroamérica y Brasil en 2018. Asimismo, proporcionamos más de 200 planificadores a nuestro equipo de logística, con más de 10,000 horas de capacitación. Como resultado de este modelo, ya hemos generado ahorros en costos superiores a los US\$15 millones en producción, almacenaje y transporte.

Optimización de almacenes en Brasil, Colombia y México

Seguimos trabajando en la optimización de almacenes, apalancando la implementación de tecnología de selección por voz en nuestros tres principales centros de distribución en Brasil, México y Colombia. Esta herramienta nos permite mejorar la eficiencia y precisión en los procesos de selección y carga de productos. También desplegamos nuestro optimizador de carga en 80% de nuestros centros de distribución en Brasil. Con estas iniciativas, mejoramos nuestros costos de almacenaje, el manejo de mercancía y de personal, y minimizamos el tiempo que pasan nuestros camiones en los centros de distribución.

Plataforma MES + SPC en México, Brasil, Colombia y Argentina

Implementamos la plataforma MES + SPC en todos nuestros procesos de manufactura en México, Brasil, Argentina y Colombia. En 2018, también desplegamos el monitoreo en tiempo real de los servicios —lo cual cubre todos los aspectos de las necesidades energéticas de nuestras plantas— de la plataforma MES en 13 plantas embotelladoras de cuatro países, e implementamos SPC en 45 plantas embotelladoras.

Planeación Centralizada del Mantenimiento de plantas en cinco países

Implementamos la Planeación Centralizada del Mantenimiento de Plantas en 40 plantas embotelladoras en México, Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela. Este innovador modelo mejora nuestra eficiencia operativa al reducir los tiempos muertos.

Analítica Avanzada de Manufactura en México

Implementamos analítica avanzada para mejorar el desempeño de varias plantas de manufactura. Por ejemplo, en nuestra embotelladora en Villahermosa, México, empleamos esta herramienta para reducir considerablemente el desgaste de las botellas de PET retornables, lo cual incrementa su vida. Asimismo, en la planta de tratamiento de aguas residuales en Apizaco, México, diseñamos e implementamos una metodología de analítica avanzada que controla diversos parámetros para reducir sustancialmente el consumo de energía.

DESARROLLAMOS MODELOS DE RUTA AL MERCADO A LA MEDIDA

A partir de las percepciones analíticas que obtenemos de nuestra plataforma integral KDP, desarrollamos y desplegamos modelos de ruta al mercado (RTM) directos e indirectos que maximicen la creación de valor para el cliente y optimicen nuestro costo de servicio. Gracias a nuestra avanzada capacidad analítica, podremos construir asociaciones cimentadas en la confianza con nuestros clientes, identificar nuevas maneras de llegar a ellos, así como a los compradores y consumidores, y digitalizar nuestro proceso de ruta al mercado.



“En México, implementamos analítica avanzada para reducir considerablemente el desgaste de las botellas, lo cual incrementa la vida de nuestras botellas de PET retornables.”



Ruta al mercado 3.0 en Colombia y México

En todas nuestras operaciones en Colombia, y en más de 50% de las de México, hemos implementado Ruta al Mercado 3.0 que está basada en el comportamiento del mercado, para atender las necesidades de los segmentos de clientes estratégicos en el canal de ventas tradicional. A través de este modelo, asignamos los recursos adecuados —desde el personal de ventas que interactúa con nuestros clientes hasta la frecuencia de sus visitas, la cantidad de iniciativas programadas y el nivel de apoyo en mercadotecnia— con el propósito de obtener el mayor valor de cada segmento de clientes, grandes y pequeños.

Entrega a domicilio en México

Con Coca-Cola en tu Hogar, convertimos con éxito una tercera parte de nuestras rutas para entrega directa a domicilio de agua en garrafón ofertándole también a estos clientes nuestro portafolio completo de productos desde la conveniencia de su hogar. Por consiguiente, no sólo hemos ampliado la cobertura de nuestro portafolio sino también incrementamos la productividad y rentabilidad de estas rutas, así como la manera de atender el mercado.

Tecnología móvil en Brasil

En Brasil, implementamos tecnología móvil —como el modelo de comunicación vía WhatsApp— para complementar las visitas diarias a nuestros clientes de gran volumen, con mensajes que incluyen iniciativas dirigidas. Las aplicaciones móviles se enfocan primordialmente en pedidos recurrentes y, por medio de la colaboración con Rappi y iFood, diseñamos combinaciones entre categorías, particularmente comidas preparadas, para promover y mostrar nuevos productos. También desarrollamos una política de crédito a la medida de nuestros clientes de poco volumen —quienes reciben visitas personales cada 15 días— de manera que puedan ampliar sus inventarios y reducir el riesgo de que se les agote algún producto.

Plataforma de preventa en Guatemala

Implementamos nuestra plataforma de preventa en Guatemala, que les permite a nuestros vendedores enfocarse en estimular y satisfacer la demanda antes de entregar los productos; de esta manera, les brindan una mejor atención al cargar previamente en los camiones la mezcla de productos que desean. Con este sistema de preventa, los vendedores proporcionan mercancía adicional y servicios promocionales durante sus visitas regulares a los clientes, mejorando nuestras posibilidades de éxito, las ventas y la rentabilidad.



Servicios de Negocio Globales KOF: habilitador de nuestra estrategia

El modelo de Servicios de Negocio Globales de KOF está diseñado para apoyar y habilitar mejor la estrategia global y local de la compañía. A partir de nuestra estrategia de negocio, objetivos, normas, requisitos contables y resultados financieros, se crearon tres instancias especializadas en el área financiera: el Equipo de Expertos Corporativos, Servicios Financieros KOF y el Equipo Financiero por Región/ País, los cuales trabajan conjuntamente para brindar apoyo directo en lo relacionado con las reglas de interacción y servicios financieros para atender a nuestros clientes internos y externos, y reforzar nuestros objetivos estratégicos. A través de nuestro Marco de Transformación, habilitamos un Modelo de Servicio Administrativo y Financiero (A&F) eficiente, armonioso y soportado en tecnología.

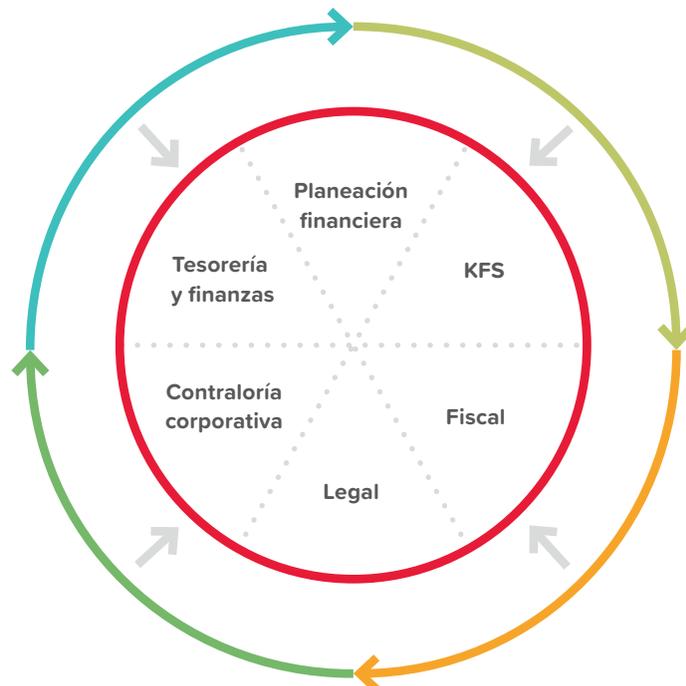
Además, con la implementación de KOF People Services en nuestras operaciones de México y en las oficinas corporativas, hemos consolidado los servicios de recursos humanos en todas nuestras instalaciones. Éstos incluyen la actualización de datos personales, nómina, plataforma de talento, solicitud de cartas, vacaciones, ahorros y prestaciones, así como licencias pagadas y sin goce de sueldo a través de quioscos y una aplicación móvil, que promueve el autoservicio en todos los niveles de la organización.

“El modelo de Servicios de Negocio Globales de KOF está diseñado para apoyar y habilitar mejor la estrategia global y local de la compañía.”

MARCO DE TRANSFORMACIÓN

TECNOLOGÍA
Herramientas de TI para habilitar el modelo de servicio para requisitos de clientes internos y externos

VALOR Y CUMPLIMIENTO
Visibilidad del desempeño al monitorear y reportar la generación del valor y cumplimiento, incluyendo acciones correctivas



PROCESOS Y SERVICIOS
Integración y coordinación del modelo de procesos y servicios entre las áreas AF y con otras áreas de la compañía (Centros de Excelencia)

ORGANIZACIÓN Y RELACIONES
Modelo de gobernanza que define roles, metas e interrelaciones para entidades involucradas en el modelo de servicio

MANEJO PROACTIVO DE LOS RETOS AMBIENTALES

Coca-Cola FEMSA mantiene un enfoque integral en el desarrollo sostenible garantizando que la sostenibilidad esté presente en las operaciones diarias.

Con este fin, abordamos los retos ambientales y sociales que se presentan en nuestra cadena de valor —desde energía limpia hasta manejo responsable de residuos, desarrollo comunitario y seguridad— en forma estratégica, eficiente y responsable.

Energía limpia en nuestras operaciones

Buscamos la eficiencia energética en toda nuestra cadena de valor e integramos fuentes de energía y tecnologías limpias y renovables para disminuir nuestras emisiones de carbono y, de esta manera, contribuir a mitigar el cambio climático.

Por lo anterior, el consumo de energía en nuestras operaciones se centra en una estrategia integral que abarca nuestras operaciones de manufactura. De acuerdo con esta estrategia, hemos definido las siguientes metas para 2020:



METAS 2020

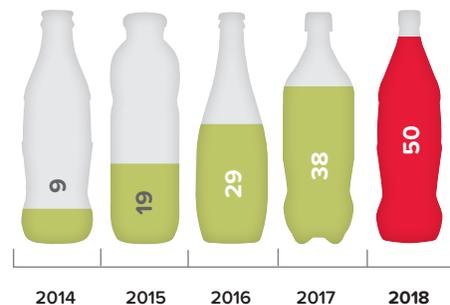
Reducir 20% la huella de carbono de nuestra cadena de valor, en relación con 2010, año base de la medición.

Abastecer 85% de la energía que utilizamos en nuestras plantas de embotellado en México con fuentes limpias.



“En Coca-Cola FEMSA, mantenemos un enfoque integral en el desarrollo sostenible, garantizando que la sostenibilidad esté inserta en nuestras operaciones diarias.”

Energías renovables % de fuentes limpias





Eficiencia energética en la manufactura y reducción de emisiones

Nuestro objetivo es mejorar la eficiencia energética en nuestras operaciones de manufactura y, simultáneamente, reducir nuestras emisiones de gases de efecto invernadero. Para conseguirlo, logramos incrementar nuestra eficiencia energética 33% de 2010 a 2018.

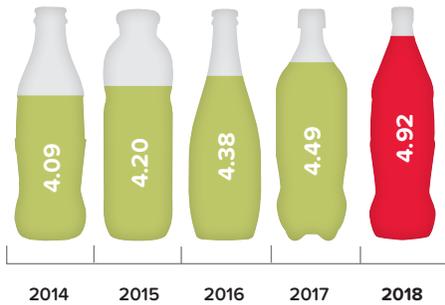
También hemos implementado diversas iniciativas estratégicas para mejorar la eficiencia energética en nuestras plantas:

- **Capacitación** – Cada año, ofrecemos capacitación a los gerentes de cada división encargados del tema energético, así como a todos los operadores de cada una de nuestras plantas.
- **Evaluaciones** – Realizamos evaluaciones anuales sobre consumo de energía para apoyar nuestras operaciones; este año se realizaron 18 evaluaciones en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y México.
- **Estándares para el uso de vapor** – Nos enfocamos en el uso del vapor generado en nuestras plantas para reducir el consumo, garantizar su uso seguro, recuperar los condensados de vapor e incrementar la vida de nuestros activos.
- **20 principales estrategias de eficiencia energética** – Implementamos estrategias clave para alcanzar la eficiencia energética y reducir al mínimo el consumo en cada una de nuestras plantas.

Desde 2010, logramos una reducción de 40% en las emisiones de CO₂e en nuestras plantas de manufactura, logrando 11.62 gramos de CO₂e por litro de bebida producido en 2018.

Eficiencia energética

litros de bebida producida por Mega Joule consumido



Metas con bases científicas: transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono

Coca-Cola FEMSA participa con más de 500 compañías internacionales en la iniciativa Science Based Targets, cuya finalidad es movilizar a las compañías a definir metas con bases científicas para la emisión de gases de efecto invernadero e impulsar su ventaja competitiva en la transición hacia una economía con bajas emisiones de carbono. Esta iniciativa es una colaboración entre CDP (anteriormente Carbon Disclosure Project), el Pacto Global de las Naciones Unidas, el World Resources Institute, el World Wide Fund for Nature y uno de los compromisos de la coalición We Mean Business.

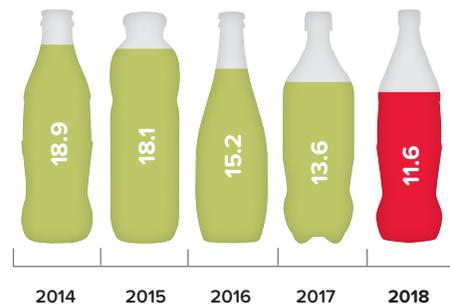
Redujimos

40%

nuestras emisiones de CO₂ de 2010 a 2018

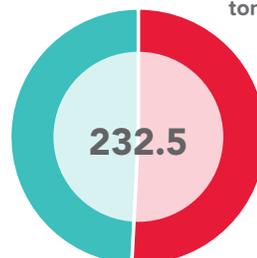
Eficiencia en emisiones GEI en manufactura

gramos de CO₂e por litro de bebida



Emisiones en manufactura

toneladas de CO₂e



- Alcance 1: 118.3 miles de tCO₂e
- Alcance 2: 114.2 miles de tCO₂e
- Total: 232.5 miles de tCO₂e

Para 2020, buscamos proveer 85% de la energía eléctrica de nuestras plantas en México con energía limpia. A finales de 2018, ya cubríamos 51.5% de la energía eléctrica de nuestras plantas de embotellado en México y 50% de la de nuestras operaciones de embotellado en el mundo, cinco veces lo logrado en 2014, que fue 9%. Utilizamos fuentes de energía limpia en nuestras plantas en México, Brasil, Colombia, Argentina y Panamá.

Como resultado de la reducción de 10% en el consumo de energía eléctrica durante el año, se registraron los siguientes ahorros:

US\$5.62. millones – total ahorro en energía

- US\$4.27 millones – eficiencia energética
- US\$1.35 millones – energía limpia



“50% de la energía eléctrica de nuestras plantas proviene de fuentes limpias en México, Brasil, Colombia, Argentina y Panamá.”

SOSTENIBILIDAD HÍDRICA

El agua es un ingrediente esencial para la producción de nuestras bebidas. Por lo tanto, tenemos el compromiso de garantizar el uso eficiente y la conservación de este recurso natural para beneficio de nuestra compañía, de nuestras comunidades y del planeta.

De acuerdo con este compromiso, hemos establecido una estrategia integral para el uso del agua, sustentada en tres pilares:

1. **Eficiencia en el uso de agua en nuestras plantas**
2. **Acceso a agua y saneamiento en nuestras comunidades**
3. **Reabastecimiento y fondos de agua**



METAS 2020

Incrementar nuestra eficiencia a 1.5 litros de agua por litro de bebida producida.

Regresar a nuestras comunidades y al medio ambiente la misma cantidad de agua que utilizamos en nuestras bebidas.

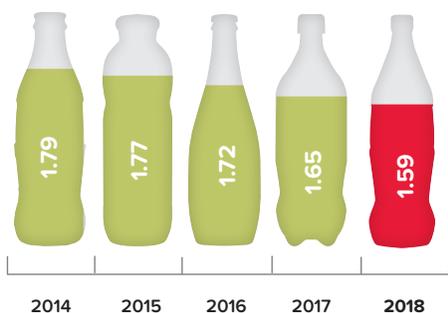
Desde 2010, disminuimos nuestro consumo total de agua 19%, lo cual significó un ahorro de más de 7.25 mil millones de litros.

Eficiencia en el uso de agua

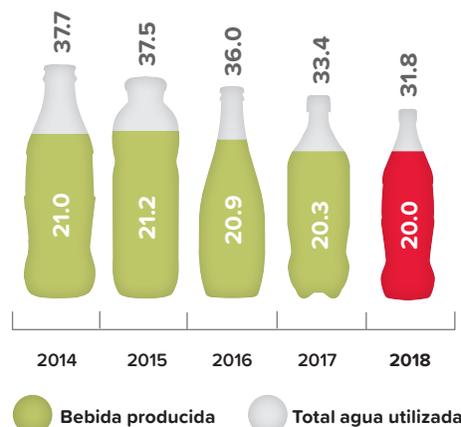
Como embotellador de bebidas, la gestión eficiente del agua es esencial para nuestro negocio, nuestras comunidades y el planeta. Nuestra meta para 2020 es mejorar la razón en el uso de agua a 1.5 litros de agua por litro de bebida producida. En 2018, logramos 1.59 litros de agua por litro de bebida producida, un avance de 19% con relación a 2010, año base de la medición. Las iniciativas y proyectos para mejorar la eficiencia hídrica generaron en el año un ahorro de US\$1.38 millones.

De acuerdo con nuestro programa 20 Principales Iniciativas de Ahorro, fomentamos un consumo eficiente de agua en todas las plantas y registramos un avance importante en nuestras operaciones, al enfocarnos en 20 indicadores principales: desde detección y eliminación de fugas hasta el uso óptimo en nuestras plantas y los sistemas de recuperación.

Eficiencia en el uso del agua
litros de agua por litros de bebida producida



Consumo de agua
miles de millones de litros



“Enviamos 100% del agua que utilizamos en las operaciones de manufactura a plantas de tratamiento de agua, lo que garantiza la calidad suficiente para permitir la vida acuática.”

Acceso a agua limpia y saneamiento en nuestras comunidades

En colaboración con Fundación FEMSA, desarrollamos proyectos diseñados para mejorar la calidad de vida en las comunidades proporcionándoles agua limpia, saneamiento mejorado y educación en higiene. Si bien la Fundación interviene de manera importante al inicio de cada proyecto, todas estas iniciativas contemplan que se les brinde a las comunidades lo necesario para habilitarlas de manera sostenible en el largo plazo.



Reabastecimiento y conservación del agua

En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, reconocemos que el agua es una fuente natural esencial. Por lo tanto, unimos esfuerzos para brindar acceso a agua potable y asequible, además de proteger y recuperar los ecosistemas relacionados con el agua.

Nos hemos comprometido a regresar el agua que utilizamos en nuestros procesos reabasteciendo y conservando las cuencas, con el fin de asegurar el balance hídrico en las comunidades con las que interactuamos. Nuestra meta es reducir el consumo de agua y, para 2020, regresarle al medio ambiente y a nuestras comunidades la misma cantidad de agua que utilizamos para producir las bebidas. De acuerdo con nuestro compromiso, actualmente le regresamos al medio ambiente el 100% del agua que utilizamos en Brasil, Centroamérica, Colombia y México.

Dadas las dimensiones, la importancia y la complejidad que representa la conservación y el reabastecimiento del agua, trabajamos para reforzar los fondos de agua y conservar las cuencas por medio de iniciativas que incluyen asociaciones con diversos grupos de interés. Por ejemplo, a través de 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 asegurar el abasto de agua en la región, con un acceso sostenible, en cantidad y calidad suficientes, para sostener la vida humana y el desarrollo socioeconómico.

A la fecha, la Alianza ha desarrollado 24 fondos de agua, de los cuales, cinco se encuentran en países donde operamos: Brasil, Colombia, Costa Rica, Guatemala y México. Como resultado de esta asociación, la Alianza ha beneficiado a proximadamente 8,600 personas en áreas cercanas a las cuencas, a través de la creación de empleos y capacitación, desde el inicio de los proyectos.

RESIDUOS Y RECICLAJE

En Coca-Cola FEMSA, buscamos mitigar el impacto ambiental de nuestras operaciones. Durante varios años, hemos liderado la promoción de una cultura de gestión de residuos en todas nuestras operaciones y cadena de valor, enfocándonos en las siguientes prioridades estratégicas:

Estrategia de Manejo de Residuos KOF

- Gestión integral y responsable de residuos
- Recolección post-consumo
- Integración de materiales reciclados en nuestros empaques



METAS 2020

Reciclar al menos 90% de los residuos generados en cada una de nuestras plantas embotelladoras.

Incluir 25% de materiales reciclados en los empaques de PET.

Desarrollo de empaques innovadores

En la industria de bebidas, los empaques de los productos son principalmente de PET, vidrio y aluminio, y tanto su fabricación como el post-consumo pueden impactar al medio ambiente y a las comunidades. Por ello, nos hemos comprometido a utilizar nuestros empaques de manera eficiente, rediseñándolos para lograr que sean 100% reciclables e incluyan resina reciclada.

Para alcanzarlo, nuestra meta es incorporar 25% de material reciclado en todos nuestros empaques de PET para 2020. En 2018, ya integramos cerca de 21% de resina reciclada en la producción de todas nuestras presentaciones de PET. Cabe subrayar que, en México, actualmente las presentaciones del agua Ciel no retornables están fabricadas con 100% de resina reciclada.

De acuerdo con la gestión eficiente de los recursos y la optimización de los empaques, continuamos desplegando una estrategia amplia para aligerar el peso de nuestros envases en todas las botellas y tapas de PET. También implementamos una iniciativa para reducir el tamaño de las etiquetas, sin que por ello se omita la información nutrimental que les ofrecemos a nuestros consumidores.

Gracias a estas iniciativas de aligeramiento, hemos ahorrado más de 25 mil toneladas de resina PET desde 2011. Asimismo, gracias a nuestra gestión eficiente de recursos y optimización de empaques, generamos ahorros de aproximadamente US\$14.6 millones en 2018.

Recolección y reciclaje post-consumo

Al unir esfuerzos, multiplicamos los efectos de nuestras acciones. Por ello, participamos en distintas iniciativas con las comunidades, autoridades y ONG, con el propósito de hacer conciencia sobre gestión de residuos post-consumo, programas de recolección y reciclaje en nuestras comunidades, y educar e informar a los consumidores cómo disponer y gestionar los residuos que generan nuestros productos, incluida la prevención de basura en cuerpos de agua, recolección de escombros y limpieza de playas.

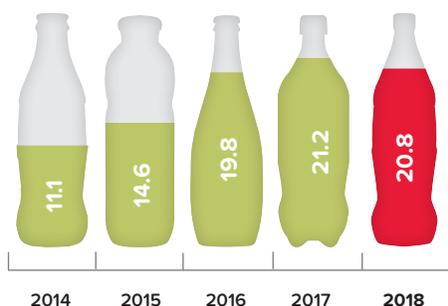
Durante más de 16 años, hemos colaborado con otras compañías de alimentos y bebidas a través de ECOCE, asociación civil mexicana que promueve la recolección de residuos, la creación de un mercado nacional para productos reciclables y el desarrollo de un programa de reciclaje. Gracias a este esfuerzo de colaboración, en 2018, ECOCE recolectó 58% del total de residuos PET en México.

Por otro lado, somos líderes en el reciclado de PET botella a botella en Latinoamérica. En 2005, unimos esfuerzos para crear IMER (Industria Mexicana de Reciclaje), la primera planta de reciclado de PET grado alimenticio en Latinoamérica. En 2018, esta planta recicló 11,422 toneladas de PET.

De esta manera, en 2018 utilizamos 63,853 toneladas de materiales reciclados y renovables en nuestras plantas en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y México. Y, desde 2010, hemos utilizado más de 273,000 toneladas de PET reciclado.

Material reciclable en empaques PET

% de material renovable en nuestros empaques PET



Gestión de residuos

Durante el año, 17 de nuestras plantas embotelladoras obtuvieron la certificación Cero Residuos. Esta iniciativa, diseñada para nuestras operaciones en México, establece métricas específicas para mejorar la gestión, la disposición y el reuso de residuos, lo cual derivó en una gestión más eficiente en relación con cada litro de agua producida.

Para 2020, la meta es reciclar al menos 90% de los residuos en todas nuestras plantas embotelladoras. A finales de 2018, 93% de nuestras plantas ya habían alcanzado esta meta. Cabe subrayar que, en México, nuestras plantas reciclaron 100% de los residuos generados en nuestros procesos de producción. De esta manera, reciclamos 95%, o aproximadamente 134,000 toneladas, de los residuos generados en nuestras plantas.

En la actualidad, 17 de nuestras plantas en México cuentan con la certificación de Industria Limpia que otorga la PROFEPA. También en 2018, 36 de nuestros centros de distribución en el país recibieron certificaciones por la calidad del aire de PROFEPA y de la Secretaría del Medio Ambiente (SEDEMA). Éstas y otras certificaciones confirman nuestro compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad.

Hemos trabajado intensamente para garantizar que nuestros procesos cumplan con las más elevadas normas nacionales e internacionales, así como con toda la reglamentación aplicable, lo que nos ha evitado sanciones y multas por problemas ambientales, además de reafirmar nuestro compromiso de contar con procesos operativos eficientes, un buen desempeño y competitividad en cuestiones ambientales.

“En 2018, 17 plantas embotelladoras obtuvieron la certificación Cero Residuos.”

Iniciativa global Un Mundo sin Residuos

Al alinear nuestros esfuerzos con The Coca-Cola Company, adoptamos la visión 2030 de su iniciativa global Un Mundo sin Residuos.

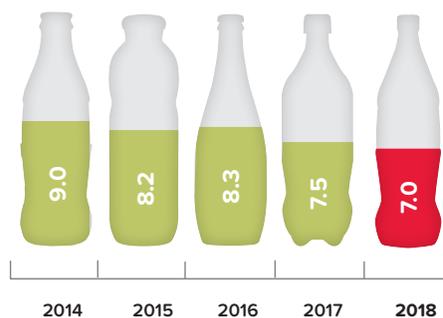
- **Fabricar** todos los empaques con material 100% reciclable
- **Producir** empaques con al menos 50% de material reciclado
- **Recolectar y reciclar** el equivalente a 100% de nuestros empaques
- **Educar e informar** a los consumidores para qué, cómo y dónde reciclar nuestros empaques

La nueva economía del plástico

Este año, suscribimos The New Plastics Economy Global Commitment, un compromiso encabezado por la Fundación Ellen MacArthur, con el apoyo del World Wide Fund for Nature, el Foro Económico Mundial y The Consumer Goods Forum, entre otros organismos. El Global Commitment convoca a los sectores público y privado a alcanzar su visión de una economía circular para el plástico.

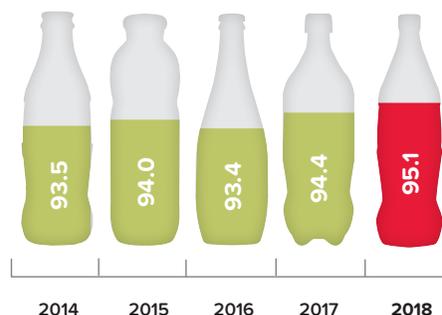
Eficiencia en residuos

gramos de residuos por litro de bebida producido



Reciclaje de residuos

% de residuos reciclados del total de residuos generados



COMPROMISO CON LA SEGURIDAD

Consideramos que la seguridad es una acción de principios y pilar clave de nuestra compañía. Por lo tanto, estamos comprometidos a inspirar una cultura de la seguridad, valiosa para mejorar el bienestar de nuestros colaboradores, socios comerciales, contratistas y sus familias, así como las comunidades donde operamos.

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 al minimizar riesgos, eliminar posibles incidentes en los espacios de trabajo y desarrollar medidas de seguridad en toda la organización. Como parte de nuestra visión de lograr cero incidentes, hemos acelerado la reducción anual de las tasas de incidentes a 10% y alcanzaremos indicadores de clase mundial alineados con nuestras metas de seguridad 2020.

Por lo anterior, establecimos un Consejo de Seguridad de KOF que representa a los 10 países donde operamos, cuya labor es definir una estrategia de seguridad con iniciativas para toda la compañía. En 2018, el Consejo validó y complementó nuestra Estrategia de Seguridad, cimentada en cuatro pilares.

META 2020



Lograr una Tasa de Incidentes con Tiempo Perdido (LTIR)¹ de 0.5 por 100 colaboradores y una Tasa de Incidentes Totales (TIR)² de 1.5.

ESTRATEGIA DE SEGURIDAD



¹ Número de accidentes x 200,000 horas trabajadas.

² Número total de incidentes reportados x 200,000 horas trabajadas. El factor de 200,000 se obtiene del estimado de horas trabajadas por 100 empleados durante 50 semanas por 40 horas. Este factor nos permite hacer una comparación entre indicadores con una tasa proporcional.

Como resultado de estas iniciativas, en 2018 reportamos una Tasa de Incidentes con Tiempo Perdido (LTIR) de 1.07, una reducción de 12% en comparación con 2017, y de 69% en relación con 2014. Asimismo, logramos bajar 16% la tasa de gravedad de los incidentes con tiempo perdido (LTISR), de 26.97 en 2017 a 22.68 en 2018, y registramos una Tasa de Incidentes Totales (TIR) de 1.81, 22% menos que en 2017.

Tasa de Incidentes con Tiempo Perdido (LTIR)



Tasa de Incidentes Totales (TIR)



Transformamos nuestra cultura de seguridad

Continuamos con el programa de Transformación Cultural de Seguridad de KOF que iniciamos hace dos años, alineando el modelo y el plan para cada operación. Con esta transformación, inspiramos una cultura de seguridad apelando a las creencias de nuestra gente sobre seguridad e informándoles de las consecuencias de sus acciones para toda la organización. Durante 2018, conectamos a más de 35,000 colaboradores y 200 centros de trabajo, y formamos 150 comités culturales que realizaron más de 500 actividades y condujeron más de 50 talleres de liderazgo.

12%

reducción
de nuestra Tasa de
Incidentes con Tiempo
Perdido año tras año

Gestión de los principales riesgos

Somos conscientes de que algunas de nuestras actividades pueden ser peligrosas y, por lo tanto, pueden provocar daños a nuestra gente, a las instalaciones y al negocio si no los gestionamos adecuadamente. Por ello, establecimos medidas de prevención y normas que garanticen que la seguridad es la prioridad principal, que mejoren nuestros procesos y definan formas de gestionar los riesgos más importantes de manera estandarizada y sistemática. De esta manera, nos aseguramos de que nuestros colaboradores, contratistas y terceros no sufran incidentes durante sus actividades laborales.

Enfoque en actividades críticas

Durante el año, desarrollamos e implementamos procesos, programas y tecnologías digitales que nos permitieron gestionar con la mayor eficiencia las actividades críticas de la Estandarización de las Cinco Principales Iniciativas y Riesgos en nuestras plantas de producción y centros de distribución.

Función de seguridad de clase mundial

Implementamos la primera etapa de nuestra Escuela de Seguridad a principios de 2018, un programa técnico de 12 módulos que se cursan en tres años. Inicialmente, el programa se enfocó en dotar de habilidades de liderazgo, técnicas y funcionales a los profesionales encargados de las labores de seguridad, con el propósito de convertirlos en multiplicadores del conocimiento en toda la organización. Los programas de capacitación en nuestras unidades de negocio incluyen la Escuela de Seguridad Vehicular en Colombia y la Escuela de Manejo en Brasil y México.



“Durante el año, desarrollamos e implementamos procesos, programas y tecnologías digitales que nos permitieron gestionar con la mayor eficiencia las actividades críticas.”

Tecnología y digitalización para la seguridad

Como parte de nuestra Estrategia de Seguridad y Estrategia Digital de la Cadena de Suministro, instalamos sistemas de telemetría en las flotillas de México y Brasil para monitorear y mejorar el comportamiento y el desempeño de los conductores. También incluimos dispositivos para garantizar la seguridad en las maniobras de reversa de 100% de nuestra flotilla de distribución secundaria en México. Además, impulsamos el desarrollo de competencias por medio de simuladores viales y herramientas de realidad virtual en las operaciones de México y Brasil, lo cual nos permite acelerar los procesos de aprendizaje y desarrollar habilidades de conducción.



Durante 2018, implementamos la Norma de Seguridad Vial de la compañía. Con base en tres elementos principales, Gente, Organización y Vehículos, esta norma nos ha permitido mejorar considerablemente la seguridad vial al reducir el número de accidentes. Como apoyo a la estrategia de seguridad vial, nuestras unidades de negocio han implementado iniciativas innovadoras que aceleran el desempeño en este rubro crítico, enfocadas en la capacitación de los conductores y en el desarrollo de procesos organizacionales, además de poner en marcha tecnología para el monitoreo y la gestión de riesgos.

En 2017, determinamos especificaciones de seguridad obligatorias para todos los vehículos nuevos de distribución secundaria que adquirimos. Algunas de estas especificaciones fueron las siguientes:

- **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 en la cabina, escalones de salida, estribos y sujetadores manuales del camión.
- **Dispositivos para un manejo seguro** – espejos convexos, equipo de seguridad para maniobras de reversa, GPS para monitorear hábitos de manejo y dispositivos para capacitar al operador.

Durante el año, implementamos estas especificaciones obligatorias de seguridad en 230 camiones de reparto nuevos que adquirimos en México.

Seguridad digital basada en comportamientos en Brasil

En 2018, nuestro equipo de Brasil desarrolló una aplicación para Programas de Seguridad Basados en Comportamientos para apoyar a los directivos y equipos de liderazgo a identificar, detectar y dar seguimiento a acciones que podrían representar una oportunidad de seguridad en sus operaciones. Esto les permite crear una cultura de seguridad sustentada en la prevención y mitigación de riesgos.



NUESTRA META 2020



Lograr una reducción de 50% en la tasa de siniestros viales con relación a 2016, año base de la medición.

En 2018 redujimos

60%

la tasa de siniestros viales con relación a 2016, y logramos nuestra meta 2020

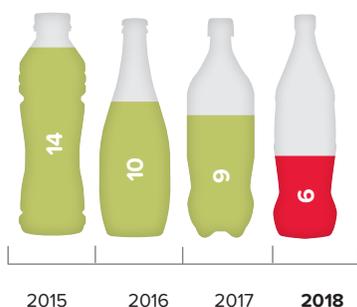
Compromiso con cero accidentes

En Coca-Cola FEMSA, estamos convencidos de que todos los accidentes son prevenibles. Por ello, constantemente analizamos e identificamos las medidas necesarias para reducir el número de lesiones que ocurren en nuestras operaciones.

Redujimos 29% el número de fatalidades en 2018. Estos datos incluyen nuestras operaciones de manufactura, distribución y comercialización que tienen impactos en nuestros colaboradores y comunidades. Cabe subrayar que 95% de nuestras operaciones no registraron fatalidades, aunque 5% sigue siendo una cifra inaceptable. Aun cuando logramos reducir el número de fatalidades por responsabilidad de nuestra compañía, de nueve a seis, la pérdida de la vida de cualquier persona relacionada con nuestras operaciones es inadmisibles, de manera que continuamos trabajando para alcanzar nuestra meta de cero lesiones y fatalidades.



Fatalidades
con responsabilidad legal



MOVILIDAD SOSTENIBLE

Nuestra estrategia de Movilidad Sostenible nos permite reducir el impacto de nuestra flota —que incluye nuestros camiones de distribución primaria y secundaria— y posicionarnos como líder de la industria en Latinoamérica en términos de eficiencia vehicular, medio ambiente y seguridad.

Estamos llevando a cabo estrategias de optimización de rutas para maximizar la eficiencia de nuestras flotas. Con la introducción de nuestra plataforma de Distribución Digital KOF en México y Brasil, hemos instalado equipo de telemetría en toda nuestra flota de distribución secundaria. Los datos proporcionados por la telemetría, combinados con la funcionalidad de nuestros dispositivos móviles, nos permiten identificar y corregir desviaciones en la ejecución de nuestras rutas de distribución en relación con el plan de ruta original. Este equipo también nos permite analizar nuestros patrones de ejecución en ruta e identificar una combinación óptima de variables que mejoren la planeación. Como resultado, optimizamos el uso de la flota, reduciendo el tiempo muerto de los vehículos. Gracias a nuestro equipo de telemetría, también redujimos considerablemente el consumo de combustible más de 1.2 millones de litros durante el año.

“Hemos instalado equipo de telemetría en 100% de nuestra flota de distribución secundaria en México y Brasil.”

El despliegue de nuestro sistema de ruteo dinámico en la flotilla de distribución secundaria en Brasil, Colombia y Argentina nos da la flexibilidad de programar las rutas cada día, optimizando los recursos de la flotilla disponible y los recorridos para servir a nuestros clientes.

Adicionalmente, apalancamos nuestro programa de sustitución de flotilla secundaria en México y Brasil, donde contamos con el mayor número de camiones de reparto. Durante los pasados tres años, sustituimos más de 600 camiones con vehículos que cumplen con las más estrictas normas de emisiones. Gracias a este programa, no sólo redujimos significativamente el consumo de combustible, las emisiones y los costos de mantenimiento, sino reforzamos nuestro compromiso con la ecoeficiencia con las autoridades ambientales.

Continuamos trabajando de cerca con las autoridades gubernamentales del valle de México para obtener la certificación de 1,400 camiones de reparto en el Programa de Autorregulación Ambiental, un programa voluntario mediante el cual nos comprometemos a minimizar las emisiones de nuestra flotilla de reparto a través de iniciativas importantes, tales como un proceso de mantenimiento eficiente y un programa de sustitución consistente de camiones. Con esto, las autoridades nos permiten operar toda nuestra flotilla de distribución secundaria todos los días y promovemos nuestra licencia social para operar.

“El despliegue de nuestro sistema de ruteo dinámico en la flotilla de distribución secundaria en Brasil, Colombia y Argentina nos da la flexibilidad de programar las rutas cada día.”

OPORTUNIDAD COMPARTIDA CON NUESTRAS COMUNIDADES

Trabajamos de cerca con nuestras comunidades para fortalecer y consolidar una relación positiva: identificar y desarrollar oportunidades compartidas para el desarrollo sostenible.

Abastecimiento sostenible

Colaboramos con nuestros proveedores para reducir los impactos ambientales y sociales que generan nuestras interacciones comerciales. De esta manera, mejoramos las condiciones de nuestra cadena de suministro y no sólo minimizamos los impactos negativos, sino elevamos los estándares en áreas de negocio claves, mejoramos la eficiencia laboral, conservamos el capital ambiental y reducimos riesgos y costos para todos los involucrados en la cadena de valor.

Como parte del mandato de la compañía de buscar el abastecimiento sostenible, además de nuestras iniciativas estratégicas, cada proveedor coopera para minimizar sus riesgos sociales y ambientales sobre los que no tenemos control directo y que causan el mayor número de impactos

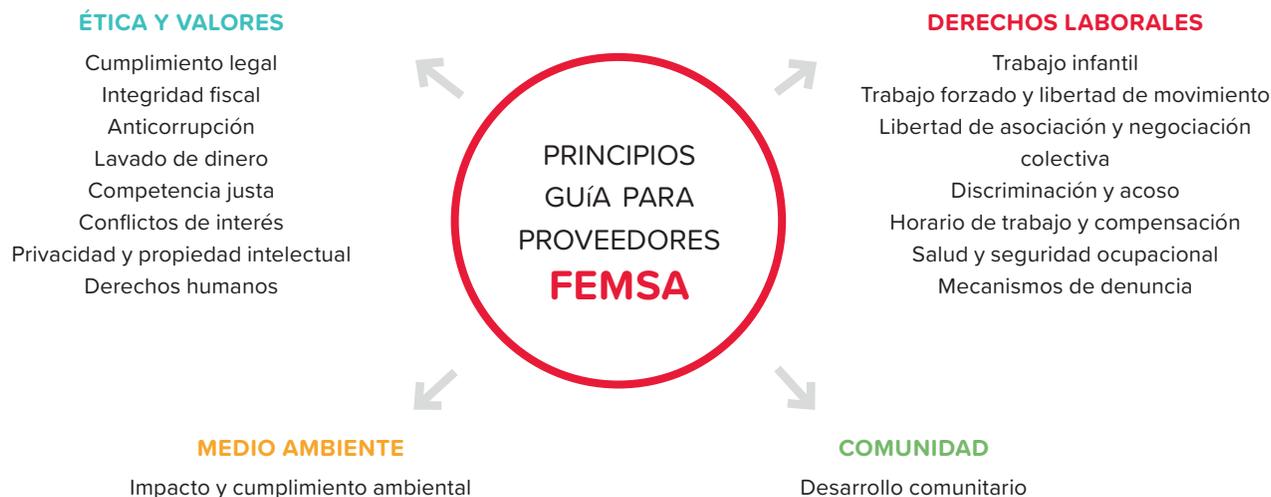
Excelencia ambiental

Como reconocimiento a la reducción de emisiones de CO₂e lograda, la Procuraduría Federal de Protección al Medio Ambiente (PROFEPA) nos otorgó el certificado de Excelencia Ambiental. Asimismo, por la reducción voluntaria de las emisiones vehiculares, obtuvimos la certificación de “Transporte Limpio” que otorgan la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT), por octavo año consecutivo.



en la cadena de valor. Para lograrlo, nos apoyamos en las siguientes directrices:

- 1. Principios Guía para Proveedores de The Coca-Cola Company,** los cuales se enfocan en categorías estratégicas de insumos e incluyen las áreas de Políticas de Derechos Humanos, Protección Ambiental y Derechos Laborales. A través de auditorías para garantizar el cumplimiento con estas normas, The Coca-Cola Company autoriza a sus socios embotelladores a trabajar con proveedores aprobados.
- 2. Principios Guía para la Agricultura Sostenible.** Creados por The Coca-Cola Company, estos principios incluyen las mismas áreas que los principios anteriores, pero están adaptados a proveedores de materias primas agrícolas.
- 3. Principios Guía para Proveedores de FEMSA.** Aplicamos estos principios para mitigar los riesgos sociales de proveedores cuyas categorías son diferentes de las de los insumos estratégicos, aunque relevantes para la cadena de valor.



Estos principios reflejan las normas que guían nuestras actividades diarias y garantizan que ofrecemos lugares de trabajo responsables, que protegen los derechos humanos y cumplen con la normatividad ambiental. Con base en estos principios, nos apegamos a una Estrategia de Abastecimiento Sostenible integral que consta de cinco pasos:

1. Priorización de categorías
2. Compras sostenibles
3. Evaluación
4. Desarrollo de capacidades
5. Reconocimiento



Priorización de categorías

Cada año, nuestra compañía determina, mediante una herramienta propia, cuáles proveedores de los países que evaluamos son candidatos para un proceso de mitigación de riesgos. Se categoriza a los proveedores de acuerdo con factores tales como gasto, impactos ambientales, sociales y éticos para cada categoría de producto, confiabilidad, asociación de marca y gravedad de los problemas de operación. Tras este análisis, se genera una lista de los proveedores que deben participar en el proceso de evaluación.



“ En Coca-Cola FEMSA, colaboramos con nuestros proveedores para reducir los impactos ambientales y sociales que generan nuestras interacciones comerciales, mejorando las condiciones de nuestra cadena de suministro.”

Compras sustentables

En este paso, incluimos los Principios Guía para Proveedores de FEMSA en los contratos de suministro y solicitamos información, les damos los lineamientos generales para el proceso de evaluación y les ofrecemos capacitación para los colaboradores de abastecimiento y compras.

Evaluación

En Coca-Cola FEMSA, realizamos una evaluación continua de nuestros proveedores a través del Sistema de Abastecimiento Sostenible, lo cual garantiza que estén alineados con los principios y valores de la compañía. Esta evaluación se aplica en línea, y se enfoca en cuatro áreas principales: Derechos Sociales y Laborales; Medio Ambiente; Ética y Valores; y Comunidad. Para asegurar la transparencia del proceso, un tercero revisa y verifica la información, tras lo cual les damos retroalimentación y creamos planes de acción para impulsar el desarrollo, la ética y la sostenibilidad del proveedor. Todos nuestros proveedores con calificaciones bajas son auditados en sus plantas y se les evalúa periódicamente, con el propósito de alentar su mejora continua. Durante el año, realizamos 400 evaluaciones a proveedores con base en los Principios Rectores para Proveedores de FEMSA, y por primera vez en Argentina y Panamá. Desde 2015, hemos realizado 1,471 evaluaciones conforme a estos principios.



Proveedores evaluados con los Principios Guía para Proveedores de The Coca-Cola Company

PAÍS	2015	2016	2017	2018
México	33	52	40	59
Costa Rica	2	3	7	0
Guatemala	3	5	8	7
Nicaragua	0	1	0	0
Panamá	1	0	3	3
Argentina	5	11	19	10
Brasil	54	47	102	51
Colombia	8	7	18	11
Venezuela	1	0	0	0
Total	107	126	197	141

Desde 2015,
hemos realizado

1,471

evaluaciones conforme
a Principios Guía para
Proveedores de FEMSA

De acuerdo con esta estrategia, The Coca-Cola Company evalúa y asegura el cumplimiento de sus principios rectores y normas de sostenibilidad para categorías específicas de proveedores estratégicos; únicamente trabajamos con proveedores aprobados por ellos. En 2018, The Coca-Cola Company llevó a cabo 141 evaluaciones de proveedores alineados con estas normas.

Proveedores evaluados con los Principios Guía para Proveedores de FEMSA

PAÍS	2015	2016	2017	2018
México	100	198	245	172
Costa Rica	30	120	106	34
Guatemala	–	–	49	34
Nicaragua	–	84	94	27
Brasil	–	–	45	66
Panamá	–	–	–	36
Argentina	–	–	–	31
Total	130	402	539	400

Además de realizar estas evaluaciones, Coca-Cola FEMSA es una de las pocas compañías que promueve la aplicación de estas evaluaciones a nuestros proveedores de nivel 2; esto es, a los proveedores de nuestros proveedores. Actualmente, nuestros proveedores estratégicos están aplicando los mismos mecanismos para evaluación de riesgos y mitigación en su propia cadena de valor. Esto asegura que el conocimiento sobre sostenibilidad, así como el impulso por ser cada vez mejores, no se quede únicamente dentro de nuestro círculo de influencia, sino se extienda a todos los que participan en el abastecimiento de nuestras materias primas, insumos y servicios.

Desarrollo de capacidades

Con el propósito de fortalecer las capacidades de negocio de nuestros proveedores, les brindamos acceso a iniciativas de capacitación y crecimiento sobre temas tales como finanzas, mercadotecnia y recursos humanos, entre otros. También apoyamos su crecimiento y sus habilidades empresariales, mejoramos sus compañías y desarrollamos productos de calidad alineados con nuestros principios y valores.

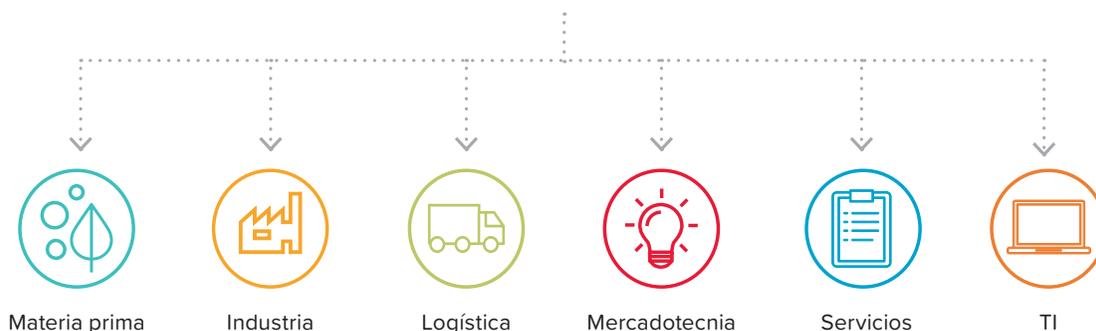
En colaboración con el Centro Mexicano de Competitividad, llevamos a cabo un Programa Integral de Desarrollo de Proveedores para algunas PyMEs estratégicamente seleccionadas, con el fin de mejorar sus capacidades empresariales. A través de este programa, colaboramos con los proveedores no sólo para mejorar su competitividad sostenible

sino para forjar relaciones más sólidas con nuestra compañía y otras compañías grandes. Durante el año, 50 proveedores participaron en el programa, con lo que se capacitó a 231 proveedores de México y Costa Rica en los pasados tres años.

Reconocimiento

Para nosotros, es muy importante el buen desempeño de nuestros proveedores en temas ambientales. Por lo tanto, reconocemos a todos aquellos que incorporan la sostenibilidad en el ADN de su empresa, no sólo como un requisito para tener relaciones comerciales con Coca-Cola FEMSA, sino como una ventaja competitiva y una manera de ser socialmente responsables. En Brasil, contamos con el programa Proveedores Premium, a través del cual reconocemos las siguientes categorías:

CATEGORÍAS DE PROVEEDORES



Desarrollo comunitario

Desarrollar relaciones más sólidas con nuestras comunidades inmediatas conlleva un diálogo e interacción continuos. Al analizar sistemáticamente sus necesidades particulares, diseñamos e implementamos actividades que las benefician, tanto como a nuestra compañía. De esta manera, buscamos construir confianza y garantizar el compromiso de todas las partes involucradas, además de mantener nuestra licencia social para operar.

Esto no sólo nos permite consolidar relaciones positivas con nuestras comunidades, sino mejora nuestra capacidad de atender el mercado al identificar las principales oportunidades de colaborar con nuestros vecinos.



META 2020



Implementar un Programa de Relaciones Comunitarias en todos nuestros centros de trabajo clave.

“Para desarrollar relaciones más sólidas con nuestras comunidades inmediatas requerimos de diálogo e interacción continuos.”

Modelo de gestión de relaciones comunitarias

Con el objetivo de implementar una visión de relacionamiento con la comunidad de manera sistemática y estandarizada, desarrollamos un modelo de gestión que incluye cinco pasos secuenciales, que constituyen la base de MARRCO, nuestro Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamiento Comunitario.



Durante 2018, implementamos MARRCO en 20 centros de trabajo, superando así nuestra meta para el año. En los pasados tres años, desplegamos el programa en 48 centros de trabajo, incluyendo plantas y centros de distribución, lo cual representa 77% de nuestras operaciones de manufactura.

Con base en la metodología MARRCO, nuestros centros de trabajo están diseñando un plan de relacionamiento comunitario para implementar diversas medidas que incluyen 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 la coexistencia y la permanencia de la compañía en un determinado lugar, así como a reafirmar nuestra licencia social para operar.

Operaciones con MARRCO		
PAÍS O REGIÓN	CENTRO LABORAL	
	CENTROS DE DISTRIBUCIÓN	PLANTAS
México (15)	–	Altamira, Coatepec, Cuatitlán, Cuernavaca, Ixtacomitán, Lagos de Moreno, Reyes, Morelos, Puebla, Querétaro, San Juan del Río, Tabasco, Tamaulipas, Toluca, Veracruz
Argentina (4)	Mega, Parral	Alcorta, Monte Grande
Brasil (12)	Blumenau, Jurubatuba, Santos, Sumaré, Marília, UO	Campo Grande, Itabirito, Jundiá, Marília Planta, Maringá, Porto Alegre, Antonio Carlos
Colombia (10)	Girardot, Montería, Valledúpar	Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Calera, Cali, Medellín, Tocancipá
Costa Rica (2)	–	Calle Blancos, Coronado
Guatemala (1)	–	Guatemala
Nicaragua (1)	–	Managua
Panamá (3)	CEDIS Panamá	Estrella Azul, Panamá

US\$3.0

millones invertidos en desarrollo comunitario e impactos ambientales locales.



Programas e iniciativas sociales

En Coca-Cola FEMSA hemos creado relaciones positivas con nuestras comunidades desde que iniciamos operaciones, implementando diversos programas e iniciativas sociales cuyo propósito es mejorar las condiciones de vida de cada lugar.

Reconocemos la diversidad de países y comunidades donde operamos, por lo cual desarrollamos actividades que las enriquezcan, alineadas con sus necesidades locales.

En 2018, llevamos a cabo 179 intervenciones de desarrollo comunitario para beneficiar a nuestras comunidades en los 10 países donde operamos.

Algunas de las actividades, programas sociales e iniciativas en estos países incluyen las siguientes:



BRASIL

Edital Idéias para um Mundo Melhor

El proyecto se realizó en Maringá, Itabirito, Marília, Jundiá, Sumaré y Porto Alegre. Es una convocatoria pública de propuestas de organizaciones sociales que desean recibir apoyo o patrocinio para su proyecto, que debe vincularse con los pilares de nuestra estrategia de sostenibilidad de estilos de vida saludable, medio ambiente y desarrollo comunitario. Los proyectos preseleccionados están invitados a presentar en nuestras instalaciones en presencia de un comité compuesto por varios colaboradores en posiciones de liderazgo que eligen conjuntamente el proyecto ganador.



ARGENTINA

Programa Canteros Alcorta:

Rehabilitamos la plaza que se encuentra frente a la planta de Alcorta con instalaciones deportivas.



COSTA RICA

Proyecto para el empoderamiento femenino:

Con la participación de empresarias y vecinos de Calle Blancos, impartimos talleres de prácticas financieras que benefician sus pequeños negocios.



MÉXICO

Vive tu parque:

Estos parques cuentan con un gimnasio al aire libre, instalaciones deportivas, bebederos, juegos infantiles y alumbrado.



URUGUAY

ÁNIMA

Recibimos a estudiantes para que completen su proceso educativo realizando las tareas acordadas junto a los profesores de ÁNIMA para su desarrollo y aprendizaje. A su vez, reciben una remuneración establecida y una posterior evaluación de su desempeño.



Invertimos

US \$24.2

millones en
nuestra gente



Evolución



Cultural consistente

Nuestra evolución cultural es un camino que recorreremos año con año. A lo largo de este camino, buscamos empoderar a nuestra gente, y liderar nuestro crecimiento y transformación frente a un entorno de retos constantes, trabajando en la misma dirección para alcanzar los resultados de negocio esperados; lograr y mejorar nuestra posición como líder total de bebidas, y vivir nuestros principios todos los días.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CLAROS

Nuestra misión, visión y valores representan la esencia de Coca-Cola FEMSA. Guían nuestra conducta, expresan nuestra integridad y reflejan el respeto por la dignidad humana, todo orientado al cumplimiento de nuestra estrategia sostenible.

Misión

Satisfacer con excelencia a los consumidores de nuestras bebidas.

Visión

Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo.

Valores

Son la clave para guiar nuestra conducta día con día. Expresan quiénes somos y en qué creemos, además de subrayar nuestra integridad.

Valores organizacionales	Valores personales
Enfoque en el cliente Siempre buscamos mejorar la experiencia de nuestros clientes y la propuesta de valor.	Integridad y respeto Generamos, inspiramos y cultivamos la confianza en nuestra gente y en su trabajo.
Compromiso con la excelencia Nos enfocamos en el mejoramiento continuo para alcanzar la excelencia y generar valor.	Sentido de responsabilidad Somos comprometidos, medurados; reconocemos nuestras acciones y nos responsabilizamos por ellas.
Aptitud y disposición para colaborar Desarrollamos a los mejores equipos y coordinamos esfuerzos para apoyar a nuestros clientes a través del pensamiento sistémico.	Sencillez y actitud de servicio No nos consideramos superiores a los demás; siempre estamos dispuestos a colaborar y a servir.
Espíritu de innovación Constantemente cuestionamos el <i>status quo</i> para transformar positivamente nuestro modelo de negocio.	Pasión por aprender Buscamos constantemente nuevos aprendizajes y retos para desarrollar nuestras habilidades, en un entorno dinámico.



Primero la gente

Nuestra gente y el trabajo conjunto son los activos más valiosos de la compañía. Por ello invertimos US\$24.2 millones en nuestra gente durante el año, incluyendo actividades de desarrollo social y voluntariado, iniciativas de capacitación y programas de salud ocupacional.



“Creamos el Programa de Aceleración de Líderes, dirigido a gerentes y directores de todos los países donde operamos.”

Programa de Aceleración de Líderes KOF

Con el propósito de establecer la continuidad de talento en posiciones de liderazgo, creamos el Programa de Aceleración de Líderes, dirigido a gerentes y directores de todos los países donde operamos. Creamos alianzas estratégicas con diversas instituciones académicas —incluido el Tecnológico de Monterrey, el IPADE, Education First México y Lee Hecht Harrison— y creamos una app para que los participantes puedan seguir los cursos virtuales del programa. 41 gerentes y 18 directores completaron 7,449 y 2,682 horas de capacitación, respectivamente dentro de este programa.

EMPODERAMOS A NUESTRA GENTE PARA LIDERAR NUESTRA TRANSFORMACIÓN

Nuestra pasión por la evolución consistente nos ha permitido construir una historia de grandes logros que se refleja en nuestro sano crecimiento durante la pasada década.

Con el propósito de empoderar a nuestra gente para liderar nuestro crecimiento y transformación frente a un entorno de constante cambio en la industria, definimos el ADN KOF: una serie de creencias fundamentales y conductas que normen nuestra actuación cotidiana.

Sustentados en los pilares de liderazgo, desarrollo de talento e innovación, el ADN KOF nos permitirá acelerar nuestra evolución cultural y alcanzar la visión estratégica de convertirnos en el líder de bebidas de la industria.

Reconocemos que nuestra gente también participa en la creación de nuestra cultura y comparte la responsabilidad de la transformación de la compañía; por ello, el ADN KOF comprende cinco elementos clave:



Nuestra evolución cultural es un camino de muchos años, y sabremos que hemos triunfado cuando todos nuestros colaboradores:

1. **Trabajen en la misma dirección** para alcanzar los resultados de negocio.
2. **Mantengan y mejoren nuestra posición** como la mejor compañía global de bebidas multicategoría en la industria.
3. **Vivan nuestro ADN** en todo momento, todos los días.

“En 2018, invertimos US\$10.8 millones en capacitación a empleados.”



5 millones
de horas de entrenamiento



GESTIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

“Primero la gente” es un elemento clave del ADN de Coca-Cola FEMSA. Contamos con un programa integral para gestionar, atraer, desarrollar y motivar a nuestra gente, preparando hoy a la siguiente generación de líderes.

Sucesión y movilidad

Durante el año, tomamos las medidas para continuar desarrollando una “mentalidad de talento” al interior de la organización, donde el papel de los líderes es esencial para establecer la retroalimentación constante a los colaboradores, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial.

De acuerdo con nuestra Metodología del Potencial de Desempeño 9-Box, más de 5,150 colaboradores de niveles directivos, gerenciales y mandos medios, así como contribuidores individuales, fueron evaluados en nuestras operaciones con el propósito de identificar y tomar acción para desarrollar la continuidad de talento en nuestra compañía. Aproximadamente 30% de estos colaboradores se consideran talento con gran potencial, y 80% de ellos siguen una clara trayectoria profesional que contribuirá a aportar talento en diferentes niveles de la organización.

El proceso de sucesión continúa con una oferta profesional diferenciada, que sustenta la asignación adecuada de los recursos para cada tipo de talento. Esto se traduce en acciones tales como programas de desarrollo acelerado para talento gerencial actual y futuro, monitoreo constante de nuestro plan de compensaciones y cumplimiento con el plan de movilidad de los colaboradores. Por ello, personal interno cubrió 78% de los puestos para directores y gerentes, 78% en el nivel gerencial medio. De estos movimientos, 65.7% representan promociones en todos los niveles de la organización.

78%

de los puestos para directores y gerentes se cubrieron con candidatos internos

Plan de carrera

Tomando en cuenta la retroalimentación a nuestros colaboradores derivada de diversas encuestas de la compañía, comprendemos la necesidad de proporcionarles más información para impulsar su carrera en la organización, comunicando claramente planes de carrera. A través de diálogos de desarrollo profesional, buscamos empoderarlos para impulsar su propia carrera, además de habilitar a los líderes para que guíen adecuadamente el crecimiento de su gente. A partir de la responsabilidad compartida entre líderes y colaboradores, ambos acuerdan acciones específicas de autodesarrollo basado en el modelo de aprendizaje y desarrollo 70:20:10.



“Tomamos medidas para continuar desarrollando una “mentalidad de talento” dentro de la organización, donde el papel de los líderes es esencial para establecer la retroalimentación constante a los colaboradores, permitiéndoles alcanzar su máximo potencial”.

Universidad FEMSA

Revisamos y establecimos lineamientos para mejorar la calidad del registro en línea para cursos y materiales funcionales disponibles en la plataforma de la Universidad FEMSA. También capacitamos a nuevos administradores sobre las funcionalidades de esta plataforma de aprendizaje en línea —consolidando una comunidad de 120 administradores— un incremento de 21% con respecto al año anterior. Como resultado del mayor desarrollo de iniciativas virtuales, el uso de la plataforma aumentó 38% de un año a otro.

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

El plan de compensación y beneficios para nuestros colaboradores reconoce su esfuerzo y compromiso con su trabajo, así como su contribución a crear valor para nuestra compañía.

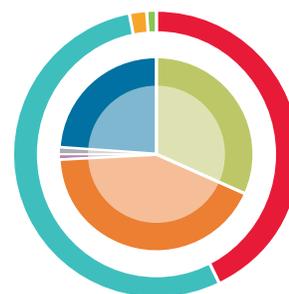
Nos aseguramos de que, en todos los niveles de la compañía, la remuneración de nuestros colaboradores sea competitiva y tanto hombres como mujeres tengan condiciones iguales. Para garantizar la competitividad de nuestro paquete de prestaciones en todas nuestras operaciones, y de acuerdo con la estrategia de reclutamiento y retención de talento, se compararon con el mercado los bonos de desempeño para gerentes de nivel medio, en países que no cuentan con estos beneficios. Además, para verificar que nuestro equipo gerencial recibe una compensación competitiva y evitar la pérdida de talento en economías en recuperación, se llevó a cabo un análisis con Mercer, líder mundial en el mercado de la salud y los beneficios.

Los salarios de colaboradores directos recién ingresados son en promedio 5.18 veces más elevados que el salario mínimo correspondiente en cada país. Con base en estudios realizados por consultores internacionales que llevan a cabo comparaciones entre países, podemos determinar que 15.6% de nuestros colaboradores reciben un salario integrado mayor que o igual que la media del mercado.

Cumplimos con todos los derechos y obligaciones laborales estipulados por la ley, superando las condiciones y beneficios establecidos en las leyes de cada uno de los países donde operamos. Nuestros convenios colectivos cubren aproximadamente 58% de nuestros trabajadores. Estos contratos de trabajo son revisados y acordados con todos nuestros representantes sindicales, respetando los tiempos de validez establecidos, así como el cumplimiento de todos los plazos de notificación. Al 31 de diciembre de 2018, contamos con 191 acuerdos colectivos con 105 sindicatos de trabajadores. En general, tenemos buenas relaciones con los sindicatos en todas nuestras operaciones; sin embargo, operamos en ambientes complejos, como Argentina y Nicaragua.



Horas de entrenamiento



POR NIVEL

- Staff administrativo: **43%**
- Staff operativo: **54%**
- Directores y gerentes: **2%**
- Terceros: **1%**

POR TEMA

- Salud y seguridad: **32%**
- Conocimientos técnicos: **43%**
- Ética y derechos humanos: **1%**
- Idiomas: **1%**
- Otros: **24%**



“El plan de compensación y beneficios para nuestros colaboradores reconoce el esfuerzo y compromiso con su trabajo, así como su contribución a crear valor para nuestra compañía.”

INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

En Coca-Cola FEMSA, estamos comprometidos con promover una cultura de inclusión y diversidad, fomentando el respeto mutuo en toda la organización. Reconocemos que las diferencias nos fortalecen, nos hacen más competitivos y capaces de adaptarnos a un entorno global en constante cambio. Juntos creamos una experiencia laboral diversa y segura para toda nuestra gente.

Estrategia de Inclusión y Diversidad

Escuchamos la opinión de nuestra gente sobre temas de discapacidad, equidad de género, orientación sexual, cultura y diversidad generacional. A partir de sus percepciones, definimos nuestra Estrategia Integral de Inclusión y Diversidad, cimentada en tres pilares:

1. Alentar un liderazgo con una conducta incluyente en toda la organización

Promover el acceso a oportunidades, eliminar prejuicios inconscientes y desarrollar a líderes que comprendan la importancia de una organización incluyente.

2. Crear un portafolio de talento diverso e incluyente

Desarrollar un portafolio diverso de talento para los planes de sucesión y futuros puestos clave, así como una estrategia incluyente para el reclutamiento y la retención de talento, que respete la complejidad de nuestro negocio y nuestros mercados.

3. Generar un entorno laboral incluyente y flexible

Continuar creando un entorno laboral incluyente, que reconozca y respete las diferencias entre las personas, y fomente el compromiso de nuestros colaboradores.



Certificado HRC equidad MX

Por primera vez, la fundación Human Rights Campaign (HRC), nos otorgó el certificado de Equidad MX. Tras el lanzamiento oficial de HRC Equidad MX, fuimos seleccionados en su lista de los empleadores mejor calificados y obtuvimos la certificación Mejor Lugar para Trabajar por Inclusión LGBT.



Índice Bloomberg de Equidad de Género

Nos sentimos orgullosos de que Coca-Cola FEMSA sea integrante del Índice Bloomberg de Equidad de Género (GEI) 2019, un gran logro, ya que el GEI reconoce a las empresas de todo el mundo por su compromiso, tanto con la equidad en el lugar de trabajo, como por la transparencia.



Redes de Inclusión y Diversidad

De acuerdo con nuestra estrategia, nuestras seis Redes de Inclusión y Diversidad diseñan e instrumentan campañas, programas y actividades que promueven una cultura de respeto en toda la organización.



Equidad de género

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



Personas con discapacidad

Sensibilizar a los colaboradores respecto a la inclusión de personas con discapacidad en el trabajo, y reconocer el talento que estas personas pueden aportar a la compañía.



Mamás y papás

Grupo de apoyo para los padres y un espacio de interacción para fomentar el compromiso de la compañía con nuestros colaboradores y sus familias.



Multigeneración

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



LGBT+

Crear conciencia sobre los temas LGBT+, el respeto a las preferencias individuales y emprender una campaña contra la homofobia y la transfobia.



Multicultural

Romper barreras de diferencias culturales para fomentar la colaboración entre nuestros empleados.

Horarios flexibles y beneficios

Alentamos a nuestros colaboradores a mantener un balance adecuado entre trabajo y calidad de vida. Con este fin, promovemos beneficios flexibles, que incluyen los siguientes:

- Licencia extendida por maternidad
- Licencia de paternidad
- Horarios flexibles
- Días personales
- Permisos en caso de pérdida familiar, boda o cumpleaños
- Trabajo en casa
- Código de vestimenta casual

DESARROLLO SOCIAL

Promovemos el desarrollo y la calidad de vida de nuestros colaboradores con un modelo de bienestar integral que influye positivamente en su entorno.

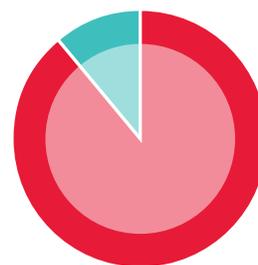
Estrategia de Desarrollo Social

En 2018, reenforcamos nuestra Estrategia de Desarrollo Social, concentrándonos en cinco dimensiones:

- **Salud:** Promovemos la salud física y biopsicosocial de nuestros colaboradores.
- **Relaciones sociales:** Impulsamos relaciones sociales satisfactorias, en armonía con el ambiente y la comunidad, a través de actividades de voluntariado.
- **Economía:** Buscamos construir y proteger los activos familiares de nuestros colaboradores y promover una cultura del ahorro.
- **Educación:** Buscamos mejorar los niveles escolares de nuestros colaboradores, incrementar su conocimiento y habilidades y propiciar su desarrollo cultural, creativo y tecnológico.
- **Laboral:** Buscamos la excelencia de nuestros colaboradores en el desempeño de su trabajo y dentro de su entorno organizacional, además de desarrollar un sentido de pertenencia.

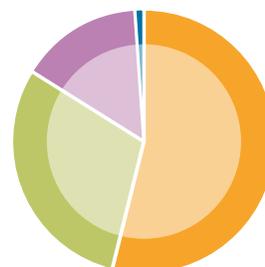


Personal por género



- Hombres: **90%**
- Mujeres: **10%**

Personal por rango de edad



- 18 - 34: **54%**
- 35 - 44: **30%**
- 45 - 59: **15%**
- 60+: **1%**

Promovemos el desarrollo social

En 2018, invertimos US\$3.7 millones en programas para promover el balance adecuado entre trabajo y familia, mejorando el bienestar y la calidad de vida de nuestros colaboradores.

“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.”

Programa de Voluntariado KOF

Incentivamos a nuestros colaboradores y sus familias a actuar como ciudadanos responsables, comprometidos con su comunidad, la sociedad y el medio ambiente. A través del Programa de Voluntariado KOF, promovemos iniciativas que nos permiten tener un impacto positivo en la calidad de vida y el bienestar de las comunidades donde operamos, fortaleciendo nuestra relación y apoyando la posición y reputación de la compañía.

En 2018, tuvimos 91,143 participantes, incluyendo a nuestros colaboradores y sus familias, que destinaron 395,773 horas a aproximadamente 1,400 iniciativas de voluntariado, apoyados por una inversión de más de US\$255,000. A finales del año, logramos un avance de 39.5% con respecto a nuestra meta 2020 de ofrecer un millón de horas de trabajo voluntario.



Nuestra actividad de voluntariado está comprometida con seis causas:



Desarrollo comunitario



Medio ambiente



Desastres naturales



Salud



Educación



Derechos humanos

META 2020



Generar 1 millón de horas de trabajo voluntario

SALUD OCUPACIONAL

En Coca-Cola FEMSA, buscamos promover una mejor calidad de vida para todos nuestros colaboradores.

“En 2018, tuvimos 91,143 participantes, incluyendo a nuestros colaboradores y sus familias, que destinaron 395,773 horas a aproximadamente 1,400 iniciativas de voluntariado”.

Sistema de Gestión de Salud Ocupacional

Nuestro Sistema de Gestión de Salud Ocupacional establece la visión, la estrategia, los objetivos, los elementos y las actividades por medio de las cuales mejoramos la calidad de vida de nuestros colaboradores en todos los centros de trabajo y unidades estratégicas de negocio. En cumplimiento de nuestro marco legal, ético, científico y organizacional, este sistema comprende los procesos y programas relacionados con la salud que aplicamos de acuerdo con matrices de riesgo aplicables, legislación local y requerimientos operativos.

METAS 2020



Cero fatalidades por enfermedades relacionadas con el trabajo

Reducir 20% la tasa general de ausencias por enfermedad, con relación a 2010

Políticas de salud y bienestar

El área de Salud Ocupacional Corporativa es responsable de proponer revisiones y actualizaciones relevantes a nuestras tres Políticas de Salud y Bienestar:

- Salud ocupacional
- Personal con hábitos saludables
- Cultura de la salud

Además de esta revisión anual, la cual aprueban nuestro Director de Desarrollo Social y Laboral, y el Director de Recursos Humanos, el área de auditoría interna de la compañía revisa estas políticas para difundirlas e implementarlas en todas nuestras operaciones.



Programa de Apoyo a Empleados

En 2018, lanzamos el Programa de Apoyo a Empleados, un servicio de soporte emocional para nuestros colaboradores y sus familias, que les ayude resolver situaciones que podrían derivar en problemas emocionales tales como estrés, ansiedad y depresión, entre otros, y que podrían afectar su vida cotidiana o el trabajo.

Este programa es parte de nuestra Estrategia de Bienestar Integral, cuyo propósito es reducir factores de riesgo psicológico dentro y fuera del entorno laboral, por medio de la atención y asesoría de psicólogos y otros profesionales de la salud, de acuerdo con las diferentes situaciones que afecten a nuestros colaboradores.

Índice de enfermedades generales por cada 100 colaboradores



Días perdidos por índice de enfermedades generales por cada 100 colaboradores



14.5%

reducción de nuestro
índice de enfermedades generales





Entrevista

con nuestro anterior

CFO

Después de una distinguida carrera de más de 37 años en FEMSA, 25 como Director de Finanzas y Administración, Héctor Treviño Gutiérrez ha decidido jubilarse a partir del 31 de diciembre de 2018. Durante sus años en la empresa, Héctor encabezó el crecimiento rentable de nuestra compañía con su visión estratégica, inalterable disciplina financiera y ética laboral sin paralelo.

Con motivo del 25 aniversario de KOF, Héctor reflexiona sobre sus logros y oportunidades. Comenta nuestros resultados operativos del año, la desinversión de nuestra participación mayoritaria en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc., nuestra estrategia de fusiones y adquisiciones y los pasos seguidos para fortalecer nuestra estructura de capital y flexibilidad financiera, lo cual maximizó el retorno a los inversionistas.

? Héctor, en 2018 celebramos el 25 aniversario de Coca-Cola FEMSA. Como Director de Finanzas y Administración durante todos estos años, ¿cómo resumirías los logros de la compañía, así como las oportunidades que se vislumbran?

R Para mí y para nuestra compañía, esto significa un viaje de 25 años muy impresionante. Desde 1993, ocurrieron dos hitos cuando FEMSA y The Coca-Cola Company crearon Coca-Cola FEMSA y, como resultado, las acciones de la nueva compañía comenzaron a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Al momento de la oferta pública, Coca-Cola FEMSA estaba valuada en US\$1 mil millones.

Dimos nuestro primer paso internacional con la adquisición de la franquicia de la embotelladora Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina. Nuestra entrada a Sudamérica nos ofrecía una oportunidad importante para reconstruir nuestro modelo de negocio, además de desarrollar la Correcta Ejecución Diaria (RED) y la ejecución segmentada de clientes, para maximizar el potencial de nuestras operaciones.

En 2003, logramos una posición de liderazgo en la industria de bebidas con la importante adquisición de Panamco. Esta adquisición nos permitió convertirnos en el segundo embotellador más grande del mundo de Coca-Cola, expandiendo la presencia de nuestra compañía para servir a 174 millones de consumidores en nueve de los mercados más importantes de Latinoamérica, y multiplicando seis veces nuestro volumen.

De 2008 a 2016, fortalecimos el liderazgo de la compañía en Brasil, con la adquisición e integración de cuatro importantes franquicias: REMIL, Fluminense, Spaipa y Vonpar. Estas transacciones subrayaron la importancia estratégica de largo plazo del mercado brasileño, expandiendo nuestra presencia a más de 50% del sistema Coca-Cola en el país.

Asimismo, impulsamos nuestra huella en México con la fusión de cuatro importantes embotelladoras de propiedad familiar: Grupo Tampico, FOQUE, CIMSA y YOLI, de 2011 a 2013. Incluso, con la *joint venture* con The Coca-Cola Company, operamos en Filipinas de 2013 a 2018 donde transformamos el mercado y la infraestructura de operación, con resultados inigualables.

Permanecemos como líderes en la evolución de la industria, transformándonos en una compañía de bebidas multicategoría con una serie de *joint ventures* con The Coca-Cola Company. Primero, en 2007, nuestra *joint venture* de Jugos Del Valle impulsó el potencial de una poderosa marca de jugos y bebidas de frutas. En segundo lugar, establecimos una *joint venture* con Matte Leão, marca brasileña de infusiones y tés. Tercero, ingresamos a la categoría de lácteos de valor agregado con nuestras *joint ventures* con Estrella Azul, en Panamá, Santa Clara, en México, y Verde Campo, en Brasil. Recientemente, adquirimos AdeS en 2017 integrando una nueva categoría de bebidas a base de proteína vegetal.

Durante este viaje, mantuvimos la sólida estructura de capital y flexibilidad financiera de nuestra compañía, conservando nuestro enfoque disciplinado en la asignación de capital a la vez que apalancados en nuestra excelencia operativa integrando con éxito nuevos territorios y categorías de bebidas a nuestra compañía. Como resultado, hoy somos la compañía de bebidas sin alcohol más grande de Latinoamérica y creamos valor para nuestros accionistas al haber multiplicado 13 veces la capitalización de mercado original de Coca-Cola FEMSA.

¿Podrías describir cuáles han sido los puntos relevantes de las operaciones de la compañía en México, Centroamérica y Sudamérica durante el año?

Guiados por nuestro claro marco estratégico, registramos resultados positivos frente a un entorno complejo en consumo, macroeconómico y de materias primas. Durante el año, nuestro volumen de ventas se mantuvo estable en 3.3 mil millones de cajas unidad; las transacciones crecieron 0.7% a 19.7 mil millones. Los ingresos totales disminuyeron 0.5% a Ps. 182.3 mil millones; la utilidad de operación disminuyó 1.3% a Ps. 24.7 mil millones. El flujo operativo registró una disminución de 2.3% a Ps. 35.4 mil millones y nuestra utilidad neta atribuible a la participación controladora alcanzó Ps. 13.9 mil millones, lo cual dio como resultado una utilidad por acción de Ps. 6.62 (Ps. 62.21 por ADS). Nuestra utilidad neta atribuible a la participación controladora en operaciones continuas alcanzó Ps. 10.9 mil millones, resultando en una utilidad por acción de Ps. 5.21 (Ps. 52.05 por ADS).

México, nuestra mayor operación, logró resultados positivos ante un entorno económico complicado, volatilidad en el tipo de cambio e incertidumbre electoral. Al apalancar nuestras iniciativas de cobertura de precios, de divisas, productividad e iniciativas digitales, continuamos incrementando nuestros precios por arriba de la inflación, impulsando el crecimiento en ingresos y mitigando el costo de las materias primas y la volatilidad cambiaria.

En términos generales, el desempeño favorable de nuestras operaciones en Centroamérica durante el año estuvo sustentado por nuestra estrategia de asequibilidad, sumada a los territorios de reciente adquisición de ABASA y Los Volcanes en Guatemala. También mejoramos significativamente nuestra rentabilidad con la implementación de nuestro sistema de preventa en ese país. Continuamos impulsando la recuperación en Costa Rica y mejoramos el rendimiento en Panamá, además de enfrentar un entorno sociopolítico complicado en Nicaragua.

Brasil, la segunda operación más grande, registró un crecimiento constante en volumen durante el año, al capitalizar nuestra estrategia de iniciativas de asequibilidad. La operación en Brasil también logró generar una mayor rentabilidad en volumen durante el año, gracias a nuestra ejecución en el punto de venta, capacidades digitales comerciales y de distribución, así como precios favorables del azúcar. Nuestro portafolio diversificado está muy bien posicionado, listo para aprovechar la gradual recuperación del entorno macroeconómico y de consumo del país.

En Colombia, nuestras operaciones continuaron con gran impulso ante un complejo entorno competitivo. Logramos alcanzar un crecimiento moderado en el volumen durante la mayor parte del año, gracias a nuestra estrategia de asequibilidad, alcanzando un crecimiento notorio en el portafolio de bebidas de cola retornables.

Por último, en Argentina, nuestras operaciones enfrentaron un entorno macroeconómico muy complicado, caracterizado por hiperinflación, considerable devaluación cambiaria y un entorno de consumo en deterioro. Pese a ello, nuestra gestión de las variables bajo nuestro control —desde un portafolio asequible hasta las coberturas en precios y divisas, así como los controles de costos y gastos— nos preparan para enfrentar mejor los retos y proteger nuestra rentabilidad.

De acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, adoptamos medidas contables hiperinflacionarias para nuestra operación en Argentina desde el 1 de julio de 2018. Por consiguiente, mes a mes comenzamos a reportar los resultados de las operaciones en Argentina en términos reales hasta el final del periodo real del reporte, utilizando el tipo de cambio al final del periodo reportado, para convertir los resultados de nuestras operaciones en Argentina a pesos mexicanos.

Adoptar una contabilidad hiperinflacionaria significa que los resultados reportados de nuestra operación en Argentina no son comparables con años previos. Por lo tanto, con el fin de proporcionarles a nuestros inversionistas una representación clara y útil del desempeño financiero y operativo subyacente, ofrecemos resultados “comparables” que excluyen los resultados de las subsidiarias con economías hiperinflacionarias, entre otros efectos.

¿Podrías hablarnos brevemente del motivo tras la decisión de la compañía de ejercer su opción de venta en su participación mayoritaria en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc.? También, ¿cuáles son los planes de la compañía para utilizar los recursos derivados de la desinversión de ese activo?

Tuvimos la oportunidad de operar en las Filipinas durante más de cinco años, logrando una recuperación financiera de esa operación. Como parte de la transacción para la adquisición de una participación de 51% en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc., el 25 de enero de 2013, la compañía obtuvo una opción para revender a The Coca-Cola Company todas nuestras acciones a un precio

establecido conforme a una fórmula acordada, que no excedería el valor agregado de la empresa en la adquisición original. No obstante, ante el cambio de condiciones para la perspectiva de negocio en las Filipinas —marcado por la introducción de un impuesto al consumo que alteró considerablemente el mercado— y nuestro enfoque disciplinado en la asignación de capital —enfocado en los retornos a los accionistas— nuestro Consejo de Administración llegó a la conclusión de que ejercer nuestra opción de venta representaba el mejor camino para nuestros inversionistas.

El 13 de diciembre de 2018, cerramos la transacción para vender nuestra participación de 51% en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc. por un monto agregado de US\$715 millones. Nuestra compañía planea utilizar los ingresos de esta transacción para el pago de deuda y propósitos corporativos generales.

¿Podrías actualizarnos sobre las adquisiciones recientes de ABASA y Los Volcanes en Guatemala, y MONRESA en Uruguay?

Las recientes adquisiciones de nuestra compañía de ABASA, Los Volcanes y MONRESA son testimonio de nuestra relación positiva con The Coca-Cola Company. Previamente operados por The Coca-Cola Company, estos tres importantes territorios nos permiten no sólo continuar con nuestra consolidación, sino expandir la huella geográfica de nuestra compañía a 10 países en Latinoamérica. Consolidada el 1 de mayo de 2018, ABASA atiende la región noroeste de Guatemala, en tanto que Los Volcanes sirve a la región suroeste de Guatemala, lo cual nos permite desarrollar este mercado a través de la estandarización del portafolio y medidas para ahorrar costos. MONRESA, consolidada el 1 de julio de 2018, atiende todo el territorio de Uruguay; su cercanía con nuestras operaciones en Argentina nos permitirán captar sinergias importantes.

¿Podrías hablarnos también sobre los pasos que dio la compañía para mejorar la rentabilidad de su portafolio?

Entre las iniciativas para lograr un portafolio estratégico, continuamos reduciendo el contenido de azúcar en nuestras bebidas gaseosas con el fin de satisfacer los estilos de vida de nuestros consumidores y mejorar la productividad y rentabilidad de nuestro portafolio de productos ganadores. También continuamos satisfaciendo la creciente demanda de nuestros consumidores que buscan el mejor precio con un mayor portafolio de opciones asequibles en envases retornables, lo cual nos permitió incrementar la base de consumidores y registrar un importante crecimiento en volumen, particularmente en nuestro portafolio de bebidas de cola, en nuestros mercados de Colombia, Guatemala y Costa Rica. Asimismo, consistentes con nuestra eficiente gestión de recursos y optimización de empaques, continuamos con la estrategia de aligerar nuestras presentaciones y tapas de PET en nuestras operaciones. También integramos un mayor porcentaje de material reciclado en nuestros empaques de PET.

¿Podrías decirnos qué pasos está dando la compañía para fortalecer su estructura de capital y flexibilidad financiera, y maximizar el retorno a los accionistas?

Como les comenté anteriormente, de acuerdo con nuestro mandato de reducir el apalancamiento del balance de la compañía, utilizaremos los ingresos de la desinversión de nuestra participación de 51% en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc. para pagar deuda y continuar fortaleciendo la situación financiera de la compañía. Asimismo, y dado nuestro compromiso de minimizar la exposición a deuda denominada en moneda extranjera, hoy nuestra deuda neta no está expuesta a dólares estadounidenses.

Gracias a nuestras acciones, fortalecimos nuestro balance, mejoramos el perfil de deuda y nuestra flexibilidad financiera. De hecho, debido a nuestro compromiso con la eficiencia, las métricas de apalancamiento y la gestión disciplinada del riesgo, tanto Moody's como Standard and Poor's (S&P) confirmaron sus calificaciones crediticias para nuestra compañía y revisaron su perspectiva de negativa a estable, lo que refleja nuestra sólida liquidez y satisfactorias métricas crediticias.

Además, hicimos dos pagos de dividendos por un monto total superior a Ps. 7.0 mil millones (o Ps. 3.35 por acción), lo cual subraya el compromiso de nuestra compañía de ofrecerles un retorno a nuestros accionistas.

Transición del CFO

A partir del 1 de enero de 2019, nuestro Consejo de Administración eligió a Constantino Spas como CFO de Coca-Cola FEMSA. Antes de ingresar a nuestra compañía como Director de Planeación Estratégica el 1 de enero de 2018, Constantino acumuló más de 25 años de experiencia en el sector de alimentos y bebidas, con una trayectoria destacada en compañías como Grupo Mavesa y Empresas Polar, en Venezuela; Kraft Foods y SABMiller en Latinoamérica; y Bacardí, en México y Latinoamérica.





Entrevista

con el

CAO

José Ramón Martínez, Director de Asuntos Corporativos, nos habla sobre la estrategia integrada de sostenibilidad. Entre otros temas, nos comenta sobre los principales logros: abastecimiento sostenible, cuidado del medio ambiente, promoción de hábitos saludables y fortalecimiento de las comunidades locales.

¿Cuáles consideras los principales logros de Coca-Cola FEMSA en sostenibilidad durante 2018?

R Durante 2018 avanzamos en nuestra estrategia de sostenibilidad, alineada con el marco estratégico de Coca-Cola FEMSA. Como posiblemente saben, nuestra meta 2020 es abastecer 85% de las necesidades energéticas de nuestras operaciones de manufactura en México con energía limpia. Y, durante el año, avanzamos considerablemente hacia esta meta, ya que utilizamos energía limpia para abastecer a 51.5% de las plantas en México. Además, incrementamos el uso de energía limpia en las plantas embotelladoras en Panamá, Colombia, Brasil y Argentina, logrando cubrir 50% de las necesidades de nuestras operaciones de manufactura con energía limpia.

Gracias a la colaboración de todas nuestras operaciones, rebasamos la meta 2020 de beneficiar a 5 millones de personas a través de programas de nutrición y hábitos saludables. Me gustaría subrayar algunos de los proyectos más relevantes, como la iniciativa regional Compromiso Latinoamericano para un Futuro Saludable, así como las iniciativas locales Ponte al 100 en México, Praça Da Cidadania en Brasil, La Hora de Moveirse en Centroamérica y Vive Bailando en Colombia, entre otras.

Este año, también nos unimos al compromiso de The Coca-Cola Company para crear Un Mundo sin Residuos, una estrategia integral de alcance global para gestionar los residuos de manera más eficiente, mejorando el diseño de nuestros envases, aumentando la recolección post-consumo y promoviendo una cultura de reciclaje en nuestras comunidades. Alineados con este esfuerzo, suscribimos The New Plastics Economy Global Commitment, encabezado por la Fundación Ellen MacArthur, en colaboración con ONU Medio Ambiente

¿Cómo describirías la integración de la estrategia de sostenibilidad de Coca-Cola FEMSA en sus prioridades de negocio?

En Coca-Cola FEMSA, integramos la sostenibilidad a nuestras acciones cotidianas como un impulso clave para las decisiones de negocio. Esto nos permite garantizar el desarrollo y la continuidad de la compañía en el largo plazo, promover el bienestar de nuestras comunidades y cuidar el medio ambiente, cumpliendo nuestra misión de generar simultáneamente valor económico, social y ambiental para todos nuestros grupos de interés. También, en línea con esta estrategia integrada de sostenibilidad, nuestro marco estratégico incluye construir un portafolio ganador que les ofrezca a los consumidores diversas opciones para satisfacer sus gustos y estilos de vida con un enfoque en moderación, proporcionar información nutricional clara y promover mercadotecnia responsable. Con la transformación de nuestro modelo operativo, reconocemos y buscamos resolver los impactos de nuestras operaciones con estrategias para la gestión integral del agua, residuos y reciclaje; eficiencia energética, movilidad sostenible, seguridad, desarrollo comunitario y abastecimiento sostenible. Y, consistentes con nuestra evolución cultural, nos enfocamos en crear una cultura que empodere a nuestra gente frente a los retos por venir, que proteja los derechos humanos y laborales, promueva la inclusión y la diversidad, y desarrolle hoy a los líderes del mañana.

¿Podrías hablar del compromiso de Coca-Cola FEMSA de empoderar a los consumidores para que tomen decisiones informadas a través de la mercadotecnia responsable?

Algo esencial del ADN de nuestra compañía es tener un enfoque obsesivo en proporcionarles a nuestros consumidores y clientes un servicio de excelencia. Por lo tanto, la transparencia, la información sustentada en datos y un elevado sentido de responsabilidad son los principios rectores de nuestras prácticas de mercadotecnia. Y, dada nuestra presencia en 10 países, reconocemos que la estrategia de etiquetado con información nutrimental es diferente para cada población, de acuerdo con sus propias necesidades y hábitos. Por lo tanto, cumplimos estrictamente con el marco legal de cada país para ofrecer a nuestros consumidores información clara y con bases científicas. Cuando surgen cambios regulatorios, siempre estamos dispuestos a participar, brindando nuestra experiencia como sistema y garantizar que nuestros consumidores cuenten con información de calidad. Todos nuestros procesos de producción cumplen con los estándares más altos y, los ingredientes, con la normatividad de las regulaciones locales y de agencias regulatorias internacionales.

“Gracias a la colaboración de todas nuestras operaciones, hemos cumplido la meta 2020 de beneficiar a 5 millones de personas con programas de hábitos saludables y nutrición.”

¿Podrías mencionar cómo apoya Coca-Cola FEMSA la iniciativa global Un Mundo sin Residuos de The Coca-Cola Company?

Desde 2002, colaboramos con otras compañías de alimentos y bebidas a través de ECOCE, asociación civil mexicana que promueve la recolección de residuos, la creación de un mercado nacional para productos reciclables y el desarrollo de un programa de reciclaje. También somos líderes en el reciclado de PET botella a botella en Latinoamérica. En 2005, unimos esfuerzos para crear IMER (Industria Mexicana de Reciclaje) en México. A través de estos esfuerzos consistentes —sumados a nuestro liderazgo en el uso de resina reciclada en los envases y el enfoque en empaques reciclables— nos complace unir fuerzas con The Coca-Cola Company a través de la iniciativa Un Mundo Sin Residuos para multiplicar el impacto en los territorios latinoamericanos donde tenemos el privilegio de operar, en beneficio de nuestras comunidades y para cumplir con nuestra visión 2030.

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

El agua es un recurso vital para nuestras comunidades y nuestras operaciones; por lo tanto, nuestro compromiso es utilizarlo de manera eficiente en las operaciones de embotellado —regresándole al ambiente y a nuestras comunidades la misma cantidad de agua que utilizamos en nuestras bebidas. De 2010 a 2018, mejoramos 19% nuestra eficiencia en el uso de agua para utilizar 1.59 litros por cada litro de bebida producida, lo cual representa un ahorro de más de 7.25 mil millones de litros. Lo más importante es que actualmente le devolvemos al medio ambiente más de 100% del agua que utilizamos en la producción de nuestras bebidas en Brasil, Colombia, México y Centroamérica.

De acuerdo con nuestro compromiso con el reabastecimiento y la conservación del agua, en colaboración con Fundación FEMSA, desarrollamos proyectos diseñados para mejorar la calidad de vida en las comunidades proporcionándoles agua limpia, mejor saneamiento y educación en higiene. También participamos en el fortalecimiento de los fondos de agua y la conservación de las cuencas a través de iniciativas sostenibles, en asociación con diversos grupos de interés. A través de la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua —integrada por The Nature Conservancy, Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Global Environmental Fund— buscamos soluciones conjuntas para ofrecer seguridad hídrica en la región, garantizando un acceso sostenible al agua, en cantidad y calidad suficientes para sostener la vida humana y el desarrollo socioeconómico.



¿ Sabemos que comunidades fuertes hacen negocios fuertes. ¿Cuál es la postura de Coca-Cola FEMSA respecto al relacionamiento y el desarrollo de la comunidad?

Para crear una visión de relacionamiento con la comunidad, que ponemos en práctica de manera estandarizada y sistemática, hemos desarrollado un modelo de gestión que incluye cinco pasos secuenciales que forman la base de MARRCO, nuestro Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamiento Comunitario. Con base en MARRCO, nuestros centros de trabajo diseñan un plan de relacionamiento con la comunidad para implementar medidas que incluyan actividades de mitigación, para reducir la huella de nuestras operaciones y programas comunitarios alineados con las necesidades y los riesgos locales. Esto nos ayudará no sólo a mantener una coexistencia positiva y la permanencia de nuestros negocios, sino reafirmará nuestra licencia social para operar.

¿Cómo crees que Coca-Cola FEMSA abordó el complejo entorno económico y social durante el año?

2018 presentó retos sociales y económicos complejos en Latinoamérica, provocados por factores tales como elecciones presidenciales en nuestros mercados de México, Brasil, Colombia y Costa Rica, e hiperinflación en Argentina y Venezuela. Tenemos plena confianza en la región en la que hemos crecido durante más de 25 años y, para subrayar este compromiso, invertimos más de US\$420 millones para adquirir ABASA y Los Volcanes, en Guatemala, y MONRESA en Uruguay, franquicias de The Coca-Cola Company.

Tenemos el firme compromiso de servir a nuestros mercados con excelencia y de crecer nuestras operaciones. Y estamos mejor preparados que nunca para enfrentar estos retos, impulsados por el deseo de innovar, de tener un portafolio ganador, una ejecución superior en el punto de venta, una red de distribución única, ubicación inigualable del equipo de enfriamiento y una plataforma digital KOFmmercial, impulsada por la demanda, construida sobre analítica avanzada.

“Somos líderes en el reciclaje de PET en América Latina y en el uso de resina reciclada en nuestros empaques. Estamos orgullosos de unir fuerzas con The Coca-Cola Company en la iniciativa Un Mundo sin Residuos, para multiplicar nuestros impactos positivos.”



Resumen Financiero

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

	U.S. ¹	2018 ^{4,5,6}	2017 ^{2,3,4}	2016 ¹	2015	2014
ESTADO DE RESULTADOS						
Ingresos totales	9,287	182,342	183,256	177,718	152,360	147,298
Costo de ventas	5,012	98,404	99,748	98,056	80,330	78,916
Utilidad bruta	4,275	83,938	83,508	79,662	72,030	68,382
Gastos operativos	2,950	57,924	58,044	55,462	48,284	46,850
Otros gastos, neto	96	1,881	31,357	3,812	1,748	158
Costo integral de financiamiento	354	6,943	5,362	6,080	7,273	6,422
Utilidad antes de impuestos a la utilidad y participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos registrada utilizando el método de participación	875	17,190	(11,255)	14,308	14,725	14,952
Impuestos	268	5,260	4,184	3,928	4,551	3,861
Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos, neta de impuestos	(12)	(226)	60	147	155	(125)
Ingresos (pérdidas) netos después de impuestos de operaciones discontinuas	171	3,366	3,725	—	—	—
Utilidad neta consolidada	766	15,070	(11,654)	10,527	10,329	10,966
Propietarios de la controladora para operaciones continuas	557	10,936	(16,058)	10,070	10,235	10,542
Propietarios de la controladora para operaciones discontinuas	152	2,975	3,256	—	—	—
Participación minoritaria para operaciones continuas	39	768	679	457	94	424
Participación minoritaria para operaciones discontinuas	20	391	469	—	—	—
RAZONES A VENTAS (%)						
Margen bruto	46.0	46.0	45.6	44.8	47.3	46.4
Margen neto	8.3	8.3	(6.4)	5.9	6.8	7.4
FLUJO DE EFECTIVO						
Flujo operativo	1,806	35,456	36,292	32,446	23,202	24,406
Inversiones de capital ⁷	564	11,069	12,917	12,391	11,484	11,313
Total de efectivo, equivalentes de efectivo.	1,208	23,727	18,767	10,476	15,989	12,958
BALANCE						
Activo circulante	2,928	57,490	55,657	45,453	42,232	38,128
Inversión en acciones	536	10,518	12,540	22,357	17,873	17,326
Propiedad, planta y equipo	3,155	61,942	75,827	65,288	50,532	50,527
Activos intangibles, neto	5,949	116,804	124,243	123,964	90,754	97,024
Impuestos diferidos y otros activos, neto	866	17,033	17,410	22,194	8,858	9,361
Total Activo	13,435	263,787	285,677	279,256	210,249	212,366
Pasivo						
Préstamos bancarios y documentos por pagar a corto plazo	591	11,604	12,171	3,052	3,470	1,206
Intereses por pagar	25	497	487	520	411	371
Otros pasivos circulantes	1,702	33,423	42,936	36,296	26,599	26,826
Préstamos bancarios y documentos por pagar	3,575	70,201	71,189	85,857	63,260	64,821
Otros pasivos a largo plazo	832	16,312	18,184	24,298	7,774	9,024
Total Pasivo	6,725	132,037	144,967	150,023	101,514	102,248
Capital	6,710	131,750	140,710	129,233	108,735	110,118
Participación no controladora en subsidiarias consolidadas	347	6,807	18,141	7,096	3,986	4,401
Capital atribuible a los propietarios de la controladora	6,363	124,943	122,569	122,137	104,749	105,717
RAZONES FINANCIERAS (%)						
Circulante	1.26	1.26	1.00	1.14	1.39	1.34
Pasivo / Capital	1.00	1.00	1.03	1.16	0.93	0.93
Capitalización	0.41	0.41	0.39	0.41	0.39	0.38
Cobertura	5.41	5.40	4.54	4.80	3.92	4.72
INFORMACIÓN POR ACCIÓN						
Valor en libros ⁸	3,029	59,473	58,343	58,920	50,532	50,999
Utilidad atribuible a los propietarios de la controladora ⁹	0,265	5,206	(7,678)	4,858	4,937	5,086
Dividendos pagados ¹⁰	0,173	3,350	3,350	3,350	3,090	2,900
Número de empleados ¹¹	87,958	87,958	85,116	85,140	83,712	83,371

¹ 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").

² Las cifras del estado de resultados incluyen la información de los doce meses de los territorios de KOF doce meses de la operación Coca-Cola FEMSA Venezuela.

³ Las cifras del balance no incluyen los saldos de Coca-Cola FEMSA de Venezuela, debido a su desconsolidación a partir del 31 de diciembre de 2017. Coca-Cola FEMSA de Venezuela se presenta como inversión en acciones a partir del 31 de diciembre de 2017.

⁴ KOF Filipinas fue clasificado como operación discontinua para el estado de resultados al 31 de diciembre de 2017 y 2018.

⁵ El estado de resultados incluye ocho meses de las adquisiciones de Abasa y Los Volcanes en Guatemala.

⁶ El estado de resultados incluye seis meses de la adquisición de Uruguay.

⁷ Incluye inversiones en propiedades, planta y equipo, equipo de refrigeración y botellas retornables y cajas, neto de bajas de propiedades, planta y equipo.

⁸ Calculado con 2,100.83 millones de acciones al 31 de diciembre de 2018 y 2017, 2,072.92 millones de acciones al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014.

⁹ Calculado con base en 2,100.83 para 2018, 2,091.35 para 2017, en 2,072.92 para 2016, 2015 y 2014, millones de acciones promedio en circulación.

¹⁰ Dividendos pagados durante el año en base a la utilidad neta del año inmediato anterior, utilizando 2,100.83 millones de acciones en circulación para pago en 2018, y 2,072.92 millones para 2017, 2016, 2015, 2014 y 2,030.54 millones de acciones.

¹¹ Incluye personal tercerizado y para 2017 se excluyen 16,566 empleados de nuestra operación discontinua en Filipinas.

^{*} Conversión al tipo de cambio del 31 de diciembre de 2018, Ps. 19.64 por dólar americano, únicamente para conveniencia del lector, de acuerdo a la reserva federal de U.S.A.

Si desea consultar el reporte anual del Comité de Auditoría conjuntamente con el reporte del auditor independiente y el detalle de nuestros estados financieros y notas, visite la versión en línea del reporte en www.coca-colafemsa.com

Análisis

y discusión de resultados

Resultados por el año terminado el 31 de diciembre de 2018 comparados con el año terminado el 31 de diciembre de 2017.

Los resultados financieros y el desempeño operativo de Coca-Cola FEMSA de 2018, comparados con los resultados de 2017, se vieron afectados por los siguientes factores: (1) fusiones, adquisiciones y desinversiones: adquisiciones realizadas en Guatemala y Uruguay a partir de mayo y julio de 2018, respectivamente; (2) efectos de conversión resultantes de los movimientos cambiarios; (3) los resultados de subsidiarias hiperinflacionarias en ambos periodos: resultados de Venezuela de 2017 y resultados de Argentina de 2018 y 2017; (4) la desconsolidación de Venezuela a partir del 31 de diciembre de 2017 y (5) la presentación de Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc. como operación discontinua a partir del 1 de enero de 2018 y la reexpresión de los estados financieros, como si dicha operación hubiera sido discontinua a partir de febrero de 2017. Para la conversión de los resultados del año completo 2018 de Argentina, utilizamos un tipo de cambio de 37.70 pesos argentinos por U.S. dólar. Adicionalmente, la depreciación promedio de las monedas en nuestras operaciones principales durante 2018, en comparación con 2017 fue la siguiente: real brasileño 14.5%, peso colombiano 0.2%, peso mexicano 1.6% y peso uruguayo 7.2%.

Resultados consolidados

Ingresos totales

Nuestros ingresos totales consolidados disminuyeron 0.5% a Ps. 182,342 millones en 2018, incluyendo los resultados de nuestras adquisiciones en Guatemala y Uruguay. Los ingresos totales también fueron el resultado de incrementos en precios alineados o por encima de la inflación en territorios clave, a pesar de la depreciación del peso argentino, el real brasileño y el peso colombiano —todo en comparación con el peso mexicano— la desconsolidación de Coca-Cola FEMSA de Venezuela al 31 de diciembre de 2017 y el haber reportado a Argentina como una subsidiaria hiperinflacionaria. Los ingresos totales comparables¹ habrían crecido 5.9%, impulsados por el crecimiento en nuestro precio promedio por caja unidad en la mayoría de nuestras operaciones, crecimiento en volumen en Brasil, Centroamérica y Colombia, y un desempeño en volumen estable en México.

El volumen total de ventas reportado permaneció estable, con 3,321.8 millones de cajas unidad en 2018 en comparación con 2017. Sobre una base comparable, el volumen total incrementó 1.3% en 2018 contra 2017. Sobre la misma base, el volumen de nuestro portafolio de bebidas carbonatadas creció 1.0%, impulsado por un crecimiento en todas nuestras operaciones.

El volumen de nuestra marca Coca-Cola creció 2.8%, mientras que nuestro portafolio de sabores se redujo 5.6%. El volumen comparable de nuestra categoría de bebidas no carbonatadas se incrementó 5.8%, impulsado por el crecimiento en Brasil, Centroamérica y México, aunque parcialmente contrarrestado por una contracción en Colombia. El volumen comparable de nuestro portafolio de agua personal aumentó 7.2%, impulsado por el crecimiento en Brasil, Colombia y México, aunque parcialmente contrarrestado por la contracción en Centroamérica. El volumen de nuestro portafolio de agua en garrafón, sobre una base comparable, se redujo 2.6%; el crecimiento en Brasil, Centroamérica y Colombia se contrarrestó por la reducción en México.

El número de transacciones reportado aumentó 0.7% 19,725.7 millones en 2018, comparado con 2017. Sobre una base comparable, el número de transacciones incrementó de 1.4% en 2018 en relación con 2017. Sobre la misma base, las transacciones de nuestro portafolio de bebidas carbonatadas permaneció sin cambios, debido a la contracción en México, contrarrestado en parte por un desempeño sin cambios en Colombia y crecimiento en Brasil y Centroamérica. Sobre una base comparable, las transacciones del portafolio de nuestra marca Coca-Cola crecieron 1.9%; el crecimiento en Brasil, Centroamérica y Colombia se vio parcialmente afectado por una reducción en México. Las transacciones comparables en nuestro portafolio de sabores se redujo 5.3%, derivado de contracciones en todas nuestras operaciones. Las transacciones comparables de nuestra categoría de bebidas no carbonatadas crecieron 4.0%; el crecimiento en Brasil y México se contrarrestó con una reducción en Centroamérica y Colombia. Las transacciones de nuestro portafolio de agua, sobre una base comparable, incluyendo el agua de garrafón, aumentaron 8.2%, impulsadas por el crecimiento en Brasil, Colombia, y México, parcialmente contrarrestadas por la reducción en Centroamérica.

Utilidad bruta

Nuestra utilidad bruta reportó un incremento de 0.5% a Ps. 83,938 millones en 2018, con una expansión en el margen bruto de 40 puntos base, a 46.0%. Sobre una base comparable, la utilidad bruta creció 5.5%. Nuestras iniciativas de precios, sumadas a un menor precio de los edulcorantes en todas nuestras operaciones, fueron contrarrestadas por incrementos en el costo del PET en la mayoría de nuestras operaciones, un costo más alto de los concentrados en México, y la depreciación en el tipo de cambio en todas las monedas de los países donde operamos, aplicada al costo de materia prima denominada en U.S. dólares. Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas

¹ Excluyendo los efectos de fusiones, adquisiciones, y desinversiones; efectos de conversión como resultado de fluctuaciones en el tipo de cambio; y economías hiperinflacionarias como Argentina y Venezuela; así como presentar Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc. como operación discontinua a partir del 1 de enero de 2018, y la reexpresión de los estados consolidados como si Filipinas se hubiera discontinuado desde febrero de 2017, fecha de la consolidación de la operación. Como resultado, la división Asia ya no es reportada.

(principalmente concentrados, edulcorantes y materiales de empaque), gastos por depreciación atribuibles a nuestras plantas productivas, sueldos y otros costos laborales asociados con la fuerza laboral empleada en nuestras instalaciones de producción y gastos de fabricación. Los precios del concentrado se determinan como un porcentaje del precio al público de nuestros productos en monedas locales, neto de impuestos. Los materiales de empaque, principalmente PET y aluminio, así como el jarabe de fructuosa, 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, permanecieron sin cambios en 2018, comparados con 2017. Como porcentaje de los ingresos totales, estos gastos se incrementaron 10 puntos base a 31.8% en 2018, frente a 2017, debido principalmente al incremento en gasto laboral y fletes, entre otros gastos, parcialmente compensados por una ganancia por fluctuación cambiaria operativa. En 2018, continuamos invirtiendo en nuestros territorios para apoyar la ejecución de mercado, el incremento en la cobertura de nuestros enfriadores e impulsar nuestra base de presentaciones retornables.

Durante 2018, la línea de otros gastos, neto, registró un gasto de Ps. 1,881 millones, debido principalmente a provisiones relacionadas con contingencias en Brasil y Colombia, combinadas con un deterioro en la inversión en nuestro "joint venture" de lácteos Estrella Azul, en Panamá. Esto comparado con un gasto de Ps. 31,357 durante 2017, debido principalmente a un cargo único no monetario relacionado con la desconsolidación de Venezuela.

La participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos registrada con el método de participación, registró una pérdida de Ps. 226 millones en 2018, comparada con una ganancia de Ps. 60 millones registrada en 2017. Esto se debió a una pérdida en nuestro *joint venture* en Panamá y en Jugos del Valle nuestro *joint venture* en México, parcialmente compensada por una ganancia en nuestros *joint ventures* en Brasil.

Resultado integral de financiamiento

El término "resultado integral de financiamiento" se refiere a los efectos financieros combinados del gasto de interés neto, por ganancias o pérdidas netas por fluctuación cambiaria en instrumentos financieros y ganancias o pérdidas netas en la posición monetaria de los países con economías hiperinflacionarias donde operamos. Las ganancias o pérdidas netas por fluctuación cambiaria en instrumentos financieros representan el impacto de las variaciones en el tipo de cambio sobre los activos o pasivos denominados en divisas distintas a la moneda local y la utilidad o pérdida de los instrumentos financieros derivados. Una pérdida cambiaria se considera como tal cuando un pasivo denominado en una divisa extranjera 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 resulta en 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 2018 registró un gasto de Ps. 6,943 millones, frente a un gasto de Ps. 5,362 millones en 2017.

Durante 2018, registramos un gasto financiero, neto, de Ps. 6,564 millones, comparado con Ps. 7,987 millones en 2017. Esta reducción fue el resultado de la baja en las tasas de interés de corto plazo en Brasil; la depreciación promedio en el tipo de cambio del real brasileño comparado con el peso mexicano, aplicado al gasto financiero denominado en reales brasileños; y a la reducción de la deuda en Argentina, Brasil y Colombia. No obstante, estos factores se compensaron parcialmente por lo siguiente: (i) financiamiento de Ps. 10,100 millones por la adquisición de nuestros nuevos territorios en Guatemala y Uruguay; y (ii) aumento en las tasas de interés en México.

Adicionalmente, en 2018, registramos una pérdida cambiaria de Ps. 277 millones, comparada con una ganancia de Ps. 788 millones en 2017, como resultado de la depreciación del peso mexicano en relación con nuestra posición de efectivo denominada en U.S. dólares, que incluyó un ingreso de US\$ 715 millones relacionado con la venta de nuestra participación en Coca-Cola FEMSA Philippines, Inc.

Debido a la desconsolidación de Coca-Cola FEMSA de Venezuela, no se registró ninguna posición monetaria en subsidiarias hiperinflacionarias durante los primeros seis meses de 2018. No obstante, al reportar a Argentina a partir del 1 de julio de 2018, se registró una ganancia de Ps. 212 millones en posición monetaria de subsidiarias hiperinflacionarias en el segundo semestre de 2018, comparada con una ganancia de Ps. 1,591 millones relativa a Venezuela por el año completo de 2017.

El valor de mercado de los instrumentos financieros registró una pérdida de Ps. 314 millones, frente a una ganancia de Ps. 246 millones en 2017, debido al descenso de las tasas de interés de largo plazo en Brasil, aplicadas a nuestros swaps de divisas a tasa fija durante el periodo.

Impuestos a la utilidad

Durante 2018, el impuesto sobre la renta reportado como porcentaje de ingresos antes de impuestos fue de 31.0%.

Utilidad neta atribuible a participación controladora

Reportamos un ingreso por participación controladora consolidada de Ps. 13,910 millones en 2018, comparada con una pérdida neta de Ps. 12,802 millones en 2017, lo cual incluyó un cargo virtual único relacionado con la desconsolidación de Venezuela. El ingreso por participación controladora de nuestras operaciones continuas durante 2018 fue de Ps. 10,936 millones.

Resultados consolidados por segmento reportado

México y Centroamérica

Ingresos totales

Los ingresos totales de nuestra división México y Centroamérica aumentaron 8.1% a Ps. 100,162 millones en 2018. Sobre una base comparable,¹ los ingresos totales de nuestra división México y Centroamérica incrementaron 5.2%, debido al desempeño estable en el volumen en la división y un incremento en el precio promedio en México.

El volumen total de ventas creció 2.3% a 2,065.0 millones de cajas unidad en 2018, comparado con 2017. Sobre una base comparable, el volumen de ventas creció 0.5%. Sobre la misma base, el volumen en nuestra categoría de bebidas carbonatadas se incrementó 0.5%, impulsado por el crecimiento en la marca Coca-Cola y sus extensiones, parcialmente contrarrestada por una reducción en nuestro portafolio de sabores. Nuestro desempeño en la marca Coca-Cola y sus productos se debió principalmente por un desempeño estable en México, mientras que nuestro desempeño negativo en nuestro portafolio de sabores fue impulsado por Centroamérica. El volumen de nuestra categoría de bebidas no carbonatadas creció 6.9%, impulsado por el crecimiento en México y Centroamérica. Nuestro portafolio de agua personal creció 3.9%, como resultado de un desempeño positivo en México. El volumen del portafolio de agua de garrafón bajó 3.5%, debido a México.

Las transacciones totales en la división aumentaron 2.5% a 11,507.5 millones en 2018 en comparación con 2017. Sobre una base comparable, las transacciones permanecieron sin cambios para la división. Sobre la misma base, las transacciones de nuestro portafolio de bebidas carbonatadas se contrajo 1.1%, debido a la caída de 0.8% en la marca Coca-Cola y sus extensiones y una reducción de 2.0% en nuestro portafolio de sabores. Las transacciones de la división en la categoría de bebidas no carbonatadas aumentaron 3.2% impulsadas por el crecimiento en México, contrarrestadas por una reducción en Centroamérica. Nuestras transacciones en la categoría de agua, incluida agua de garrafón, crecieron 3.1%.

Utilidad bruta

Nuestra utilidad bruta se incrementó 6.8% a Ps. 48,162 millones en 2018, en comparación con 2017. Sobre una base comparable, la utilidad bruta habría crecido 4.0% en 2018. Nuestras iniciativas de precios, una posición favorable de cobertura de divisas y menores costos en los edulcorantes se contrarrestaron con precios más altos del PET, costos más elevados de los concentrados en México, y la depreciación promedio en el tipo de cambio del peso mexicano, el quetzal guatemalteco, el colón costarricense y el córdoba de Nicaragua, aplicados 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, se incrementaron 50 puntos base a 33.7% en 2018 comparados con el mismo periodo de 2017, debido principalmente a un incremento en los costos de fletes y gastos laborales en México.

Sudamérica

Ingresos totales

Los ingresos totales de nuestra división Sudamérica se redujeron 9.3% a Ps. 82,180 millones en 2018 en comparación con 2017, debido principalmente a los efectos de una conversión negativa por la depreciación del peso argentino, el real brasileño y el peso colombiano, en referencia con el peso mexicano, y la desconsolidación de Venezuela. Estos efectos se compensaron parcialmente por el crecimiento en volumen en Brasil y Colombia sumados al crecimiento promedio del precio por caja unidad en nuestros territorios y la consolidación de nuestra nueva adquisición en Uruguay. Los ingresos en la categoría de

cerveza registraron Ps. 13,849 millones. Sobre una base comparable, los ingresos totales incrementaron 6.9%, impulsados por el crecimiento en volumen y en el precio promedio de caja unidad en monedas locales en todos nuestros territorios.

El volumen total de ventas en la división Sudamérica se redujo 3.3% a 1,256.8 millones de cajas unidad en 2018, comparado con 2017, como resultado del crecimiento en Brasil y Colombia, y la consolidación de nuestra adquisición en Uruguay, contrarrestada por una contracción del volumen en Argentina y la desconsolidación de Venezuela. Sobre una base comparable, el volumen de ventas creció 2.8% en 2018 frente a 2017, como resultado del crecimiento en volumen en Brasil y Colombia. Sobre la misma base, el volumen de nuestra categoría de bebidas carbonatadas registró un incremento de 1.9%, impulsado por un crecimiento de 4.7% en la marca Coca-Cola y sus extensiones, parcialmente contrarrestado por una reducción de 12.0% en nuestro portafolio de sabores. La marca Coca-Cola y sus extensiones crecieron en Brasil y Colombia. Sobre la misma base, el volumen de nuestra categoría de bebidas no carbonatadas creció 3.4% por su expansión en Brasil, aunque parcialmente contrarrestado en Colombia. El volumen comparable de nuestra categoría de agua personal se incrementó 12.8%, debido al crecimiento en Brasil y Colombia. El volumen comparable de agua de garrafón creció 8.3%, debido a un crecimiento en Brasil y Colombia.

El número total de transacciones en nuestra división Sudamérica se redujo 1.8% a 8,218.2 millones. Sobre una base comparable, las transacciones totales se incrementaron 4.1%. Sobre la misma base, las transacciones de nuestro portafolio de bebidas carbonatadas se incrementó 2.7%, impulsadas por un crecimiento de 6.5% en la marca Coca-Cola y sus productos, parcialmente contrarrestada por una caída en nuestro portafolio de sabores. Nuestro desempeño en la marca Coca-Cola fue el resultado del crecimiento en Brasil y Colombia. Sobre la misma base, las transacciones en nuestra categoría de bebidas no carbonatadas se incrementó 5.4%; impulsadas principalmente por el crecimiento en Brasil. Las transacciones comparables en la categoría de agua, incluyendo agua de garrafón, aumentaron 14.3%, impulsadas por una expansión en la división.

Utilidad bruta

La utilidad bruta registró Ps. 35,775 millones, una reducción de 6.8% en 2018 frente a 2017, con una expansión en el margen de 110 puntos base, a 43.5%, incluyendo la consolidación de Uruguay. Sobre una base comparable, la utilidad bruta creció 8.0% durante el año. Esta cifra se explica por una reducción en el precio de los edulcorantes, una posición favorable por la cobertura en divisas y nuestras iniciativas de precios, factores que fueron parcialmente contrarrestados por costos más altos del PET, una posición desfavorable por cobertura de materiales en Brasil, y la depreciación del tipo de cambio promedio del real brasileño y el peso colombiano, aplicado a los costos de materia prima denominados en U.S. dólares.

Gastos administrativos y de ventas

Los gastos administrativos y de ventas, como porcentaje de los ingresos totales, se redujeron 60 puntos base, a 29.5% en 2018, frente a 2017, impulsados principalmente por eficiencias en los gastos de operación en Brasil.

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, John Murphy, Enrique F. Senior Hernández y Miguel Eduardo Padilla Silva. El secretario no miembro del Comité de Finanzas y Planeación, es Héctor Treviño Gutiérrez, nuestro anterior Director de Finanzas y Administración.

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. Dicho nombramiento y compensación está sujeta a la aprobación del Consejo de Administración. 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 y experto financiero del Comité de Auditoría. 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, Víctor Alberto Tiburcio Celorio 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 Freidberg y Luis A. Nicolau Gutiérrez. La secretaria del Comité de Prácticas Societarias es Karina Awad Pérez.

Consejo consultivo

La función principal del Consejo Consultivo será asesorar y proponer iniciativas a nuestro Consejo de Administración a través de nuestro Director General. Este comité estará integrado principalmente por antiguos accionistas de los diferentes embotelladores que se han fusionado con nosotros y cuya experiencia constituye una contribución importante para nuestras operaciones.

DIRECTORES

John Santa María Otazua**Director General**

23 años como director
A cargo de supervisar y asegurar la implementación del Marco Estratégico de Sostenibilidad en Coca-Cola FEMSA, alineando las prioridades del negocio para cumplir con el propósito de crear valor económico, social y ambiental.

Héctor Treviño Gutiérrez***Director de Finanzas y Administración**

25 años como director
Responsable de Finanzas, Legal y Abastecimiento Sostenible

Tanya Cecilia Avellán Pinoargote**Directora de Información Tecnológica y Comercial**

7 años como directora
Responsable de integrar el Marco Estratégico de Sostenibilidad en la estrategia de negocio

Karina Paola Awad Pérez**Directora de Recursos Humanos**

1 año como directora
Responsable del pilar Nuestra Gente

José Ramon Martínez Alonso**Director de Asuntos Corporativos**

5 años como director
Responsable del Marco Estratégico de Sostenibilidad y del pilar Nuestra Comunidad

Rafael Ramos Casas**Director de Ingeniería y Cadena de Suministro**

1 año como director
Responsable del pilar Nuestro Planeta

Constantino Spas Montesinos**Director de Planeación Estratégica y Nuevos Negocios**

1 año como director
Responsable de integrar el Marco Estratégico de Sostenibilidad en la estrategia de negocio

Eduardo Guillermo Hernández Peña**Director de Operaciones - Latinoamérica**

4 años como director
Responsable de supervisar y asegurar que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en la región

Ian Marcel Craig García**Director de Operaciones - Brasil**

8 años como director
Responsable de supervisar y asegurar que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en el país

Xiemar Zarazúa López**Director de Operaciones – México**

2 años como director
Responsable de supervisar y asegurar que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en el país

Washington Fabricio Ponce García**Director de Operaciones - Filipinas**

3 años como director
Responsable de supervisar y asegurar que el Marco Estratégico de Sostenibilidad se implemente en el país

Rafael Alberto Suárez Olaguíbel**Director de Integración Operativa**

24 años como director
Responsable de integrar el Marco Estratégico de Sostenibilidad en la estrategia de negocio

CONSEJEROS

Consejeros nombrados por los accionistas**Serie A****José Antonio Fernández Carbajal**

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

26 años como Consejero
Suplente: Eva María Garza Lagüera Gonda

Eduardo Padilla Silva**Director General de FEMSA**

3 años como Consejero
Suplente: Francisco José Calderón Rojas

Javier Astaburuaga Sanjinés**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 Santa María Otazua**Director Ejecutivo de Coca-Cola FEMSA**

5 años como Consejero
Suplente: Héctor Treviño Gutiérrez

Paulina Garza Lagüera Gonda**Inversionista privada**

10 años como Consejero
Suplente: Alfonso Garza Garza

Ricardo Guajardo Touché**Presidente del Consejo de Administración de SOLFI, S.A. de C.V.**

26 años como Consejero
Suplente: Daniel Rodríguez Cofré

Alfonso González Migoya¹

Presidente del Consejo de Administración de Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. (Volaris), y socio administrador de Acumen Empresarial, S.A. de C.V.

13 años como Consejero
Suplente: Ernesto Cruz Velázquez de León

Enrique F. Senior Hernández¹**Director de Administración Allen & Company, LLC.**

15 años como Consejero
Suplente: Herbert Allen III

Luis Rubio Freiberg¹**Presidente de la organización México Evalúa**

5 años como Consejero
Suplente: Jaime El Koury

Daniel Servitje Montull¹**Director Ejecutivo y Presidente del Consejo de Administración de Bimbo**

21 años como Consejero
Suplente: Víctor Alberto Tiburcio Celorio

José Luis Cutrale**Presidente del Consejo de Administración de Sucocítrico Cutrale, Ltda.**

15 años como Consejero
Suplente: José Luis Cutrale Jr.

¹ Independiente

* Constantino Spas Montesinos fue designado Director de Finanzas y Administración en sustitución de Héctor Treviño Gutiérrez, a partir del 1 de enero de 2019. Reconocemos y agradecemos las invaluable contribuciones del señor Treviño a la compañía, durante más de 25 años.

** A partir del 1 de enero de 2019, Washington Fabricio Ponce García fue designado Director de Operaciones para México. En la misma fecha Xiemar Zarazúa López fue designado Director de Planeación Estratégica y Nuevos Negocios.

Luis Nicolau Gutiérrez¹

Socio de Ritch, Mueller, Heather y Nicolau, S.C., despacho de abogados; miembro del comité ejecutivo del despacho

1 año como Consejero

Consejeros nombrados por los accionistas**Serie D****José Octavio Reyes Lagunes****Jubilado**

3 años como Consejero
Suplente: T. Robin Rodgers Moore

John Murphy**Vicepresidente Senior y Director de Finanzas de The Coca-Cola Company**

Recientemente elegido
Suplente: Franz Alschner

Charles H. McTier¹**Jubilado**

21 años como Consejero

Brian Smith**Presidente de The Coca-Cola Company Europa, Medio Oriente y África**

2 años como Consejero
Suplente: Marie D. Quintero-Johnson

Bárbara Garza Lagüera Gonda**Inversionista privada**

20 años como Consejero
Suplente: Maximino José Michel González

Consejeros nombrados por los accionistas**Serie L****Robert Alan Fleishman Cahn¹****Director Ejecutivo de Grupo Tampico, S.A.P.I. de C.V.**

7 años como Consejero
Suplente: Herman Harris Fleishman Cahn

José Manuel Canal Hernando¹**Consultor independiente**

16 años como Consejero

Francisco Zambrano Rodríguez¹**Socio Director de FORTE Asesor Inmobiliario, S.C.**

16 años como Consejero
Suplente: Sergio Deschamps Ebergenyi

Secretario**Carlos Eduardo Aldrete Ancira****Director Jurídico de FEMSA**

26 años como Secretario
Suplente: Carlos Luis Díaz Sáenz

SISTEMA INTEGRAL ÉTICO

A través de nuestra cultura ética, gestionamos bajos esquemas que deben ser adoptados como un estilo de vida que inspire los actos y acciones de todos aquellos que forman parte de la organización mediante el establecimiento de un Sistema Ético. Nuestra gestión ética se basa en:

- Prevenir comportamientos ilícitos que puedan afectar nuestro capital humano y nuestro patrimonio.
- Detectar actos indebidos a través de canales de comunicación abiertos.
- Responder y brindar retroalimentación a nuestra organización para generar confianza.

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

Nuestro Código de Ética

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

Nuestro Comité de Ética

Es el órgano de vigilancia y control, que garantiza el cumplimiento del Código de Ética y atiende las situaciones éticas más relevantes de la empresa. En cada uno de nuestros territorios, existe un Comité de Ética y cada Comité informa al Comité de Ética Corporativo.

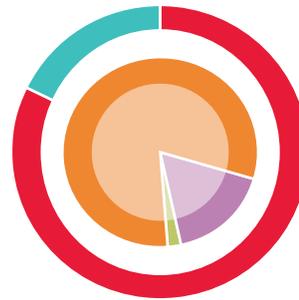
Nuestro sistema de denuncias "DILO"

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

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

En 2018, recibimos 1,038 denuncias, el 84% se cerró a finales de 2018. De estas quejas, ninguna estaba relacionada con trabajo infantil, trabajo forzoso o libertad de asociación.

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



ESTATUS

- Concluidas: **84%**
- Pendientes: **16%**

TEMAS

- Recursos humanos: **81%**
- Operaciones: **17%**
- Información financiera: **2%**



Información

para analistas y accionistas

Relación con inversionistas

María Dyla Castro Varela
Jorge Alejandro Collazo Pereda
María Fernanda García Cruz
 kofmxinves@kof.com.mx

Sostenibilidad y Comunicación Corporativa

Juan Carlos Cortés Trejo
Carlos Valle
Pedro Eduardo Incháustegui Balcárcel
 sostenibilidad@kof.com.mx

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

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

Director Legal de la Compañía

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

Auditores 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 Mexico, México
 Teléfono: (5255) 5283 1400

Información de acciones

Las acciones de Coca-Cola FEMSA cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores con las siglas KOF L, y en la Bolsa de Nueva York (NYSE), con 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 ADS

Dólares americanos por ADS			2018
Trimestre que termina	\$ Máx	\$ Mín	\$ Cierre
Dic-31	64.59	56.99	60.84
Sep-28	63.54	54.98	61.24
Jun-29	69.25	54.72	56.43
Mar-30	78.97	64.79	66.43

Dólares americanos por ADS			2017
Trimestre que termina	\$ Máx	\$ Mín	\$ Cierre
Dic-29	77.46	67.05	69.62
Sep-29	90.9	75.85	77.13
Jun-30	85.16	71.73	84.67
Mar-31	73.39	59.91	62.02

KOF L

Bolsa Mexicana de Valores

Información Trimestral por acción

Pesos mexicanos por acción			2018
Trimestre que termina	\$ Máx	\$ Mín	\$ Cierre
Dic-31	128.25	114.60	119.15
Sep-28	118.62	109.94	114.26
Jun-29	125.21	111.49	112.46
Mar-30	146.21	118.92	120.23

Pesos mexicanos por acción			2017
Trimestre que termina	\$ Máx	\$ Mín	\$ 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

Acercas de nuestro **Informe Integrado**

Desde nuestra sede en la Ciudad de México, presentamos nuestro Informe Integrado en su edición 2018. 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). Asimismo, este Informe complementa la Comunicación sobre el Progreso (COP) del Pacto Mundial de las Naciones Unidas presentada por FEMSA para su reporte de 2018.

La información contenida corresponde al periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018, 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, Guatemala, Colombia y Argentina y a nivel nacional, en Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela.

Director de Finanzas y Administración (saliente)
Héctor Treviño Gutiérrez

Director de Finanzas y Administración (entrante)
Constantino Spas Montesinos

Director de Asuntos Corporativos
José Ramón Martínez Alonso



MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM





Bolsa Mexicana de Valores. Clave de cotización: KOF L I NYSE (ADS), Clave de cotización: KOF I Razón de KOF L a KOF = 10:1

Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. es el embotellador más grande de productos Coca-Cola en el mundo por volumen de ventas. La Compañía produce y distribuye bebidas de las marcas registradas de The Coca-Cola Company, ofreciendo un amplio portafolio de 131 marcas a cerca de 290 millones de consumidores cada día. Con más de 87 mil empleados, la empresa comercializa y vende aproximadamente 3.3 mil millones de cajas unidad a través de 2 millones de puntos de venta al año. Operando 48 plantas de manufactura y 297 centros de distribución, Coca-Cola FEMSA está comprometida a generar valor económico, social y ambiental para todos sus grupos de interés en toda la cadena de valor. La Compañía es miembro del Índice de Sostenibilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones, Índice de Sostenibilidad MILA Pacific Alliance del Dow Jones, FTSE4Good Emerging Index, de los índices IPC y de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Bolsa Mexicana de Valores, entre otros índices. Sus operaciones abarcan ciertos territorios en México, Brasil, Guatemala, Colombia, Argentina, y, a nivel nacional, en Costa Rica, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela. Para obtener más información, visite: www.coca-colafemsa.com

COCA-COLA
FEMSA

REPORTE INTEGRADO
2018

www.coca-colafemsa.com