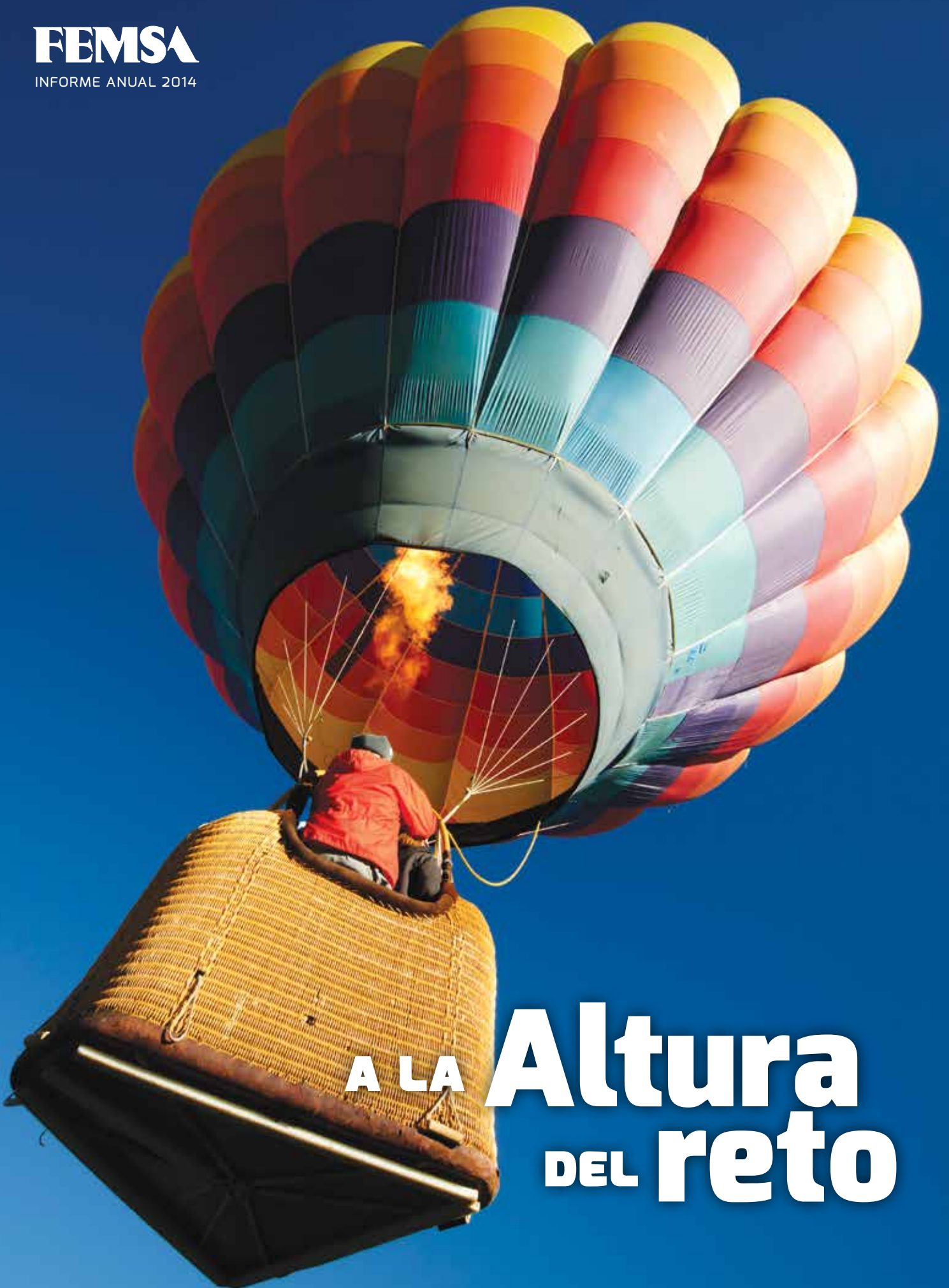


**FEMSA**


INFORME ANUAL 2014



**A LA** **Altura**  
**DEL** **reto**



FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo; y en el sector cervecero como el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. En comercio al detalle participa con FEMSA Comercio, operando diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO como la más grande y de mayor crecimiento en el continente americano. Adicionalmente, a través de FEMSA Negocios Estratégicos, ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos.



En FEMSA, nuestro equipo se mantuvo a la altura de las circunstancias sobreponiéndose a un entorno de mercado complejo para satisfacer e incluso superar, día a día, las diversas necesidades de nuestros consumidores. Con base en nuestras fortalezas, trabajamos para transformar los retos en oportunidades, buscamos nuevas vías de crecimiento y convertimos la complejidad en rentabilidad. Impulsamos aún más el crecimiento sostenible y el desarrollo de la compañía, creando valor económico, social y ambiental para nuestros grupos de interés tanto ahora como en el futuro.



# Enfoque en el consumidor

Afinamos el enfoque y apalancamos nuestras fortalezas para alcanzar la meta: crear una experiencia perfecta para cada uno de nuestros clientes en cualquier ocasión de consumo. Buscamos incansablemente acercarnos a ellos, entender y anticipar sus cambiantes necesidades y adecuar nuestra propuesta de valor para superar sus expectativas.



**+2,500**

productos y servicios  
para nuestros  
**clientes de OXXO**  
¿Qué necesitas hoy?

**Coca-Cola Life**

una alternativa **baja en calorías** endulzada con ingredientes naturales



Las botanas, dulces y productos horneados **Bitz** de **OXXO** satisfacen el antojo de nuestros consumidores a cualquier hora del día.



**+3,400**

millones de cajas unidad de **refrescantes bebidas vendidas** en el año.

¡Disfruta una Coca-Cola y sonríe!

**Sprite Zero y Fanta Zero** complementan el creciente portafolio de bebidas de precio accesible y cero calorías.

**1,132**

**nuevas tiendas OXXO** en México y Colombia. ¡Crecemos para servirte!



# Crecimiento constante

El crecimiento es un elemento esencial de nuestro ADN. Constantemente buscamos ocasiones que nos den la oportunidad de mejorar nuestra oferta y ampliar las opciones para crear valor a todos nuestros consumidores. Nos esforzamos de manera constante para lograr capitalizar nuestras principales capacidades, permitiéndonos alcanzar así un crecimiento sostenible.



# Complejidad rentable

Cuando continuamente se busca satisfacer las necesidades de millones de consumidores en diversos países, con economías y culturas diversas, es clave manejar la complejidad. Afortunadamente, contar con un equipo talentoso nos permite estar siempre a la altura de los retos, transformando la complejidad en oportunidad rentable para nuestra compañía, ahora y en el futuro.





**+3,400**

millones de **transacciones** realizadas en OXXO este año.  
¡Y vamos por más!

**+90** nuevas

**farmacias** se abrieron para atender a nuestros consumidores mexicanos.

**351** millones

de **consumidores** de **bebidas** atendidos cada día en 10 países.  
¡Sin problema!



# 26,500

AGENDAS DE DESARROLLO

gestionadas para apoyar el desempeño de los colaboradores. ¡Nuestra gente es el activo más importante!

# +88,100

colaboradores **capacitados** en la **Universidad FEMSA** durante el año. ¡Impulsamos la cultura del talento!

# 4.3 millones

DE HORAS

de **capacitación presencial** en todas nuestras Unidades de Negocio. ¡Promovemos el desarrollo personal y profesional!



# Gestión del talento

Por ello nos dedicamos a atraer, desarrollar y conservar el mejor talento para el negocio. A través del modelo de Gestión Integral del Talento, promovemos el crecimiento profesional y personal de nuestro equipo, desarrollando las capacidades necesarias para que alcancen su máximo potencial y al mismo tiempo contribuyan a lograr las metas de corto y largo plazo.

A la altura del reto

# Estimados accionistas

En 2014, logramos navegar en un entorno operativo complicado. Durante el año, aprovechamos las fortalezas de nuestros principales negocios para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, generamos nuevas vías de crecimiento y convertimos la complejidad en oportunidades rentables. Además, a través de nuestra participación económica de 20% en Heineken, seguimos posicionados para beneficiarnos de las perspectivas favorables de largo plazo para la industria cervecera a nivel mundial.



**José Antonio  
Fernández Carbajal**  
Presidente Ejecutivo del Consejo  
de Administración (izquierda)

**Carlos Salazar Lomelín**  
Director General (derecha)

# 70 millones

DE TRANSACCIONES

realizadas diariamente en todos los territorios de Coca-Cola FEMSA.

Nuestra empresa superó importantes retos en el año, como una dinámica de consumo sumamente desafiante. En México, un mercado clave, la débil situación macroeconómica, magnificada por reformas estructurales, mayores impuestos y un incremento en precios en la mayoría de los refrescos y alimentos con alta densidad calórica derivados de nuevos impuestos especiales, además de un alza en el IVA en los estados fronterizos del norte y sur del país, se combinaron para crear un entorno de consumo deprimido para nuestras operaciones detallistas y de bebidas. Además de lo anterior, un tipo de cambio adverso en nuestros principales mercados de Sudamérica, sumado a la desaceleración del PIB en Brasil, una economía débil en Argentina y un panorama operativo demandante en Venezuela, afectaron la confianza del consumo y nuestro desempeño en la región.

Pese a éstos y otros retos, generamos resultados mejores de lo esperado para nuestros accionistas, gracias a una robusta plataforma de negocios, talentoso equipo y capacidad operativa para adaptarnos a las nuevas realidades del mercado. Los ingresos totales del año se elevaron 2.1% a Ps. 263,449 millones (US\$ 17,861 millones). La utilidad de operación creció 0.4% a Ps. 29,983 millones (US\$ 2,033 millones). La utilidad neta aumentó 2.1% a Ps. 22,630 millones (US\$ 1,534 millones) y la utilidad por acción se ubicó en Ps. 4.67 (US\$ 3.16 por ADR). Ahora que los nuevos impuestos y aumentos de precios relacionados se reflejan en nuestra base de operaciones detallistas y de bebidas, vemos con optimismo nuestra capacidad de ser exitosos en un entorno operativo en constante evolución.

Revisaremos ahora algunos de los aspectos más destacados de nuestros negocios durante el año.

### Coca-Cola FEMSA

Superando un entorno complejo, particularmente en México y Brasil, Coca-Cola FEMSA logró crecer el volumen de ventas y resultados favorables en todos nuestros mercados. En México, nuestra agilidad y flexibilidad operativa nos permitió proteger la rentabilidad del negocio, implementando iniciativas orientadas a mejorar el portafolio y los ingresos. Para hacer frente al nuevo entorno tributario en México, nuestra operación se enfocó en presentaciones retornables, productos de bajas calorías y presentaciones personales de refrescos lo cual, sumado a innovaciones en presentaciones y marcas, nos permitió conectar mejor con las necesidades de los consumidores y generar más de 9 mil millones de transacciones, superando nuestro desempeño en volumen durante el año. Adicionalmente, reestructuramos nuestras

operaciones, reduciendo costos y gastos y desacelerando inversiones. Estas iniciativas, aunadas a nuestro enfoque permanente en la ejecución de mercado y la eficiencia operativa, nos permitieron ubicarnos en el camino correcto durante el año.

Pese a un entorno difícil, logramos integrar las operaciones de Companhia Fluminense y Spaipa, consolidando nuestra posición como el principal embotellador de Coca-Cola en Brasil. Gracias a los esfuerzos de nuestro equipo, estamos capturando las sinergias previstas de manera acelerada por un total de aproximadamente US\$ 52 millones. También realizamos inversiones estratégicas de capital en toda la cadena de suministro para satisfacer la demanda potencial. En noviembre, iniciamos operaciones en nuestra moderna planta embotelladora en Itabirito, Brasil, con una capacidad anual aproximada de 200 millones de cajas unidad. Esta planta, construida con estándares ambientales y de eficiencia acordes con las normas de certificación LEED, nos pone en una mejor posición para aprovechar los beneficios de largo plazo de este dinámico mercado.

Por otra parte, en Coca-Cola FEMSA iniciamos un proceso de transformación estratégica a nivel organizacional y operativo para lograr una organización más esbelta, con una gestión más ágil y flexible que tenga la capacidad de impulsar nuestra competitividad y prepararnos para la siguiente etapa de crecimiento. Entre nuestras acciones, creamos centros de excelencia enfocados en nuestra cadena de suministro, en áreas de innovación comercial y de tecnologías de información. Iniciamos el proceso para lograr una administración más dinámica, eficiente y más cercana



**2.8 millones** de puntos de venta para satisfacer la sed de nuestros consumidores. ¡Qué refrescante!

Estuvimos a la altura creando valor económico, social y ambiental para nuestros grupos de interés.



a nuestros clientes. De igual manera, estamos fortaleciendo nuestra gestión del talento, desarrollando un grupo de líderes capaces de hacer frente a la complejidad del mercado y de la industria y de seguir impulsando nuestra visión estratégica.

#### FEMSA Comercio

Sorteó con eficiencia un entorno de consumo débil y logró resultados sólidos y positivos durante 2014, incluyendo crecimiento en ventas y utilidad de operación, una expansión en el margen bruto de 50 puntos base y un crecimiento en ventas comparables que superó el de la industria. También continuamos con nuestra estrategia de largo plazo que busca consolidar el liderazgo de OXXO como la única cadena de tiendas de formato pequeño con presencia a nivel nacional. En 2014, abrimos un número récord de 1,132 tiendas OXXO, con lo que actualmente tenemos un total de 12,853 tiendas, en las que atendemos diariamente a más de 9 millones de compradores.

Además de OXXO, fortalecimos nuestra posición en el sector de farmacias, continuando el desarrollo de una nueva e importante vía de crecimiento. Impulsando las adquisiciones de Farmacias YZA y Farmacias FM Moderna en 2013, aprovechamos un conocimiento profundo de nuestros clientes y nuestra experiencia en la operación de formatos pequeños para mejorar aún más la propuesta de valor de nuestra base de 515 farmacias a las cuales agregamos más de 90 nuevas unidades en el curso del año.

Adicionalmente, en diciembre de 2014 llegamos a un acuerdo para comprar Farmacias Farmacón, un importante operador con más de 200 establecimientos en el occidente de México. A través de esta transacción, dimos un paso más en nuestra estrategia de lograr jugar un papel relevante en una atractiva industria, aún fragmentada, donde aspiramos a replicar el éxito de nuestro formato de caja pequeña.



También tuvimos grandes avances en la integración de la recién adquirida Doña Tota, una cadena líder en el sector de restaurantes de servicio rápido con más de 200 puntos de venta en México y Estados Unidos. Como resultado, estamos mejor posicionados para incrementar gradualmente el ritmo de crecimiento de este negocio en el año próximo.

#### Negocios Estratégicos

Continuamos avanzando en la estrategia de enfocar y fortalecer nuestras operaciones de Negocios

Estratégicos, que no sólo representan un apoyo importante a nuestros negocios principales sino un atractivo potencial de crecimiento. Con este fin, trabajamos en consolidar a Imbera como líder en el diseño y la producción de soluciones de refrigeración de última generación para aplicaciones a nivel detallista, impulsando la innovación y alcanzando los índices de eficiencia más altos en el continente americano. En FEMSA Logística, continuamos con la reestructura operativa, la cual nos permitirá crecer orgánicamente y a través de adquisiciones selectivas. En este sentido, continuamos impulsando la transformación de Logística, con el fin de convertirlo en un proveedor integrado de logística, destinando recursos para incrementar nuestra capacidad operativa en mercados clave como Brasil. Estos negocios, con operaciones de clase mundial, seguirán contribuyendo al crecimiento y éxito futuro de nuestra compañía.



### Desarrollo sostenible

La sostenibilidad es parte integral del desarrollo de nuestra compañía. Congruentes con nuestro compromiso de cubrir eventualmente un alto porcentaje de nuestras necesidades energéticas con alternativas renovables, celebramos dos importantes contratos de compraventa de energía que nos permitirán satisfacer más de 25% de las necesidades anuales de energía eléctrica de FEMSA. A través de estos contratos, garantizaremos 193,000 megawatts (MW)/hora de electricidad por año desde el parque eólico Dominica II, de 100 MW, ubicado en San Luis Potosí, México, y 350,000 MW/hora de electricidad al año del parque eólico Ventika II, de 126 MW, ubicado en Nuevo León, México. Con la energía generada por estos parques eólicos, que se espera comiencen a operar en el

tercer trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016, respectivamente, reduciremos los costos de energía, nuestro consumo de combustibles fósiles y, por consiguiente, nuestra huella de carbono.

En reconocimiento a nuestro compromiso con la sostenibilidad, Coca-Cola FEMSA fue incluida, una vez más, como una de las 86 empresas de mercados emergentes y una de tan sólo cuatro empresas en México en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones. Más importante aún, Coca-Cola FEMSA fue la primera compañía mexicana que además de ser incluida en el Anuario de Sostenibilidad RobecoSAM, recibió el reconocimiento de Promotor de Sostenibilidad otorgado por esa prestigiosa institución.

### Cambios en el equipo directivo

Como anunciamos anteriormente, se realizaron diversos cambios de ejecutivos que fortalecerán nuestro equipo gerencial para hacer frente a los retos actuales y futuros, continuando con nuestra trayectoria de crecimiento y construyendo un negocio global cada vez más exitoso.

Tras nueve años como Director de Desarrollo Corporativo y 25 de colaborar en FEMSA, Federico Reyes García decidió jubilarse a partir del 1 de abril de 2015. Javier Astaburuaga Sanjines, actual Director Corporativo de FEMSA, sustituirá a Federico a partir esa fecha como Director de Desarrollo Corporativo. Desde esa posición, Javier continuará apoyando los procesos Estratégicos y de Fusiones y Adquisiciones de FEMSA.

Damos también una cálida bienvenida a Daniel Rodríguez Cofré, quien se integró al equipo de FEMSA el 1 de enero de 2015 y ocupará el cargo de Director Corporativo que deja Javier Astaburuaga a partir del 1 de abril de 2015. Daniel, nacido en Chile, cuenta con una amplia experiencia en finanzas internacionales en América Latina y Europa; inicialmente como Director de Finanzas de Shell en Sudamérica y, posteriormente, como Director Global de Finanzas de una de las divisiones operativas de Shell en Europa. Los últimos seis años, Daniel trabajó como Director General de CENCOSUD, importante consorcio de origen chileno dedicado al negocio minorista.

Hacia adelante, prevemos un futuro inmensamente satisfactorio para nuestra compañía, gracias al impulso y la pasión de nuestro equipo de directivos y colaboradores. En nombre de estos más de 216,000 dedicados hombres y mujeres, agradecemos su constante apoyo. La razón de nuestra existencia es crear, hoy y en el futuro, valor económico, social y ambiental para nuestros grupos de interés, que incluyen a empleados, consumidores y accionistas, así como a las empresas e instituciones que forman parte de nuestra sociedad. |

### José Antonio Fernández Carbajal

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración

### Carlos Salazar Lomelín

Director General

**En Memoria**

Si somos afortunados en la vida, tenemos el privilegio de conocer sólo a unos cuantos grandes y fascinantes líderes. **Donald R. Keough** fue uno de ellos.



**Donald R. Keough**  
(Septiembre 4, 1926 – Febrero 24, 2015)



FEMSA y Coca-Cola FEMSA  
Miembros del Consejo y Equipo  
Directivo, Octubre 2011.

Donald R. Keough en primera  
fila de izquierda a derecha  
con Muhtar Kent, José Antonio  
Fernández Carbajal, y Eva Garza  
Lagüera de Fernández.



En FEMSA, apreciamos el carácter y los valores de líderes como él y nos esforzamos para que trasciendan más allá del ámbito laboral, a nuestras vidas personales.

Reconocemos la admirable manera en que Don Keough llevó su vida como un gran hombre, un talentoso líder de negocios, y un dedicado filántropo en numerosas causas educativas y sociales.

Ciertamente, Don será recordado por sus incontables éxitos profesionales y personales en momentos difíciles y retadores. Fue una pieza clave en la historia y el crecimiento de instituciones icónicas tales como The Coca-Cola Company, Allen & Company, y la Universidad de Notre Dame.

Fue un querido amigo y mentor para muchos. Él verdaderamente creía que las personas son el corazón de las empresas exitosas. Su legado incluye un nuevo modelo de liderazgo, capacidades operativas incomparables, una visión expansiva y, sobre todo, un profundo compromiso por desarrollar a las personas

que poseen el potencial de transformar positivamente nuestro mundo.

Don siempre tuvo un gran aprecio por Coca-Cola FEMSA, a la que contribuyó con su pasión, talento, liderazgo visionario y consejo para ayudar a construir la compañía que somos hoy. Siempre recordaremos y estaremos agradecidos por su devoción hacia nuestra compañía.

Su impacto estará siempre presente en nuestro compromiso compartido por la creación de valor económico, social y ambiental para todos nuestros grupos de interés y las comunidades donde operamos.

“En admiración y afecto por un hombre al que fue un privilegio y una inspiración haber conocido; extrañaremos el agudo ingenio de Don Keough y su generoso espíritu.”

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



# Resultados financieros relevantes

Millones de pesos	2014 <sup>1</sup>	2014	2013	% Cambio	2012	% Cambio	2011 <sup>2</sup>
Ingresos totales	17,861	263,449	258,097	2.1%	238,309	8.3%	201,540
Utilidad de operación <sup>3</sup>	2,033	29,983	29,857	0.4%	29,227	2.2%	24,484
Utilidad neta consolidada	1,534	22,630	22,155	2.1%	28,051	-21.0%	20,901
Participación controladora <sup>6</sup>	1,132	16,701	15,922	4.9%	20,707	-23.1%	15,332
Participación no controladora	402	5,929	6,233	-4.9%	7,344	-15.1%	5,569
Activos totales	25,503	376,173	359,192	4.7%	295,942	21.4%	263,362
Pasivos totales	9,902	146,051	136,642	6.9%	85,781	59.3%	71,191
Capital contable total	15,601	230,122	222,550	3.4%	210,161	5.9%	192,171
Inversiones en activos fijos	1,231	18,163	17,882	1.6%	15,560	14.9%	12,609
Valor en libros por acción <sup>4</sup>	0.65	9.53	8.91	7.0%	8.68	2.7%	8.06
Utilidad neta por acción <sup>4</sup>	0.06	0.93	0.89	4.9%	1.16	-23.1%	0.86
Personal <sup>5</sup>		216,740	209,232	3.6%	182,260	14.8%	168,370

<sup>1</sup> La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos se incluyen para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio a la compra publicado al medio día por el Banco de la Reserva de Nueva York, el cual al 31 de diciembre del 2014 era de 14.7500.

<sup>2</sup> Las cifras del 2011 fueron reformuladas para comparación con el 2014, 2013 y 2012 como resultado de la transición a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

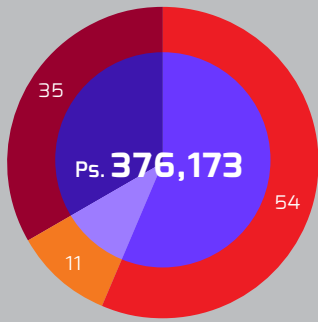
<sup>3</sup> Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

<sup>4</sup> Dato en pesos mexicanos con base en el número de acciones en circulación: 17,891,131,350.

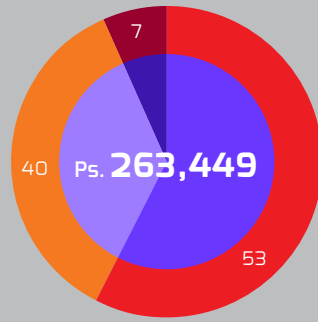
<sup>5</sup> Incluye personal de Coca Cola FEMSA, FEMSA Comercio y Otros negocios de FEMSA.

<sup>6</sup> Representan la utilidad del periodo que le corresponde a la porción controladora de la entidad.

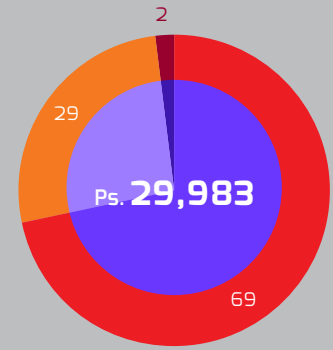
FEMSA Consolidado



**Total activos**  
Millones de pesos

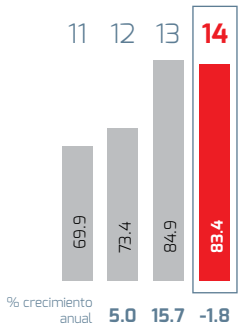


**Ingresos totales**  
Millones de pesos

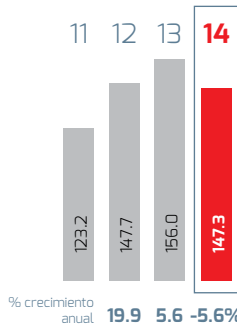


**Utilidad de operación**  
Millones de pesos

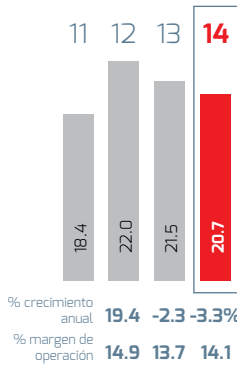
**Personal**  
miles



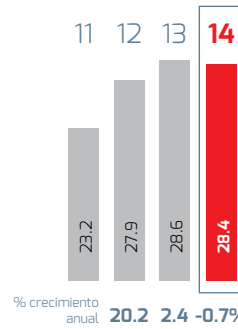
**Ingresos totales**  
miles de millones de pesos



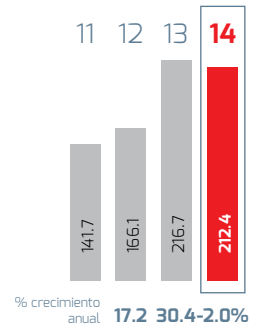
**Utilidad de operación<sup>1</sup>**  
miles de millones de pesos



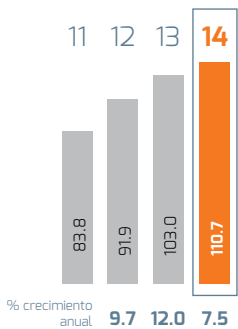
**Flujo bruto de operación (EBITDA)<sup>2</sup>**  
miles de millones de pesos



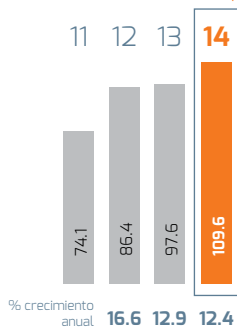
**Total activos**  
miles de millones de pesos



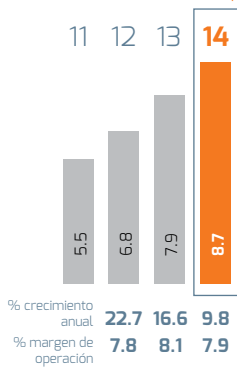
**Personal**  
miles



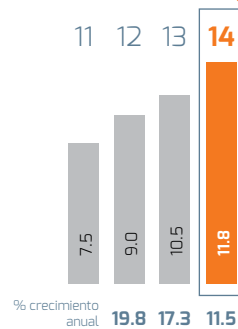
**Ingresos totales**  
miles de millones de pesos



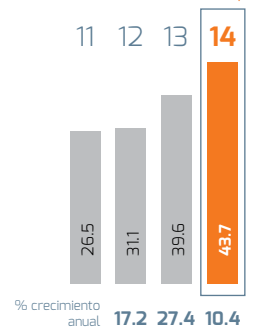
**Utilidad de operación<sup>1</sup>**  
miles de millones de pesos



**Flujo bruto de operación (EBITDA)<sup>2</sup>**  
miles de millones de pesos



**Total activos**  
miles de millones de pesos



Coca-Cola FEMSA

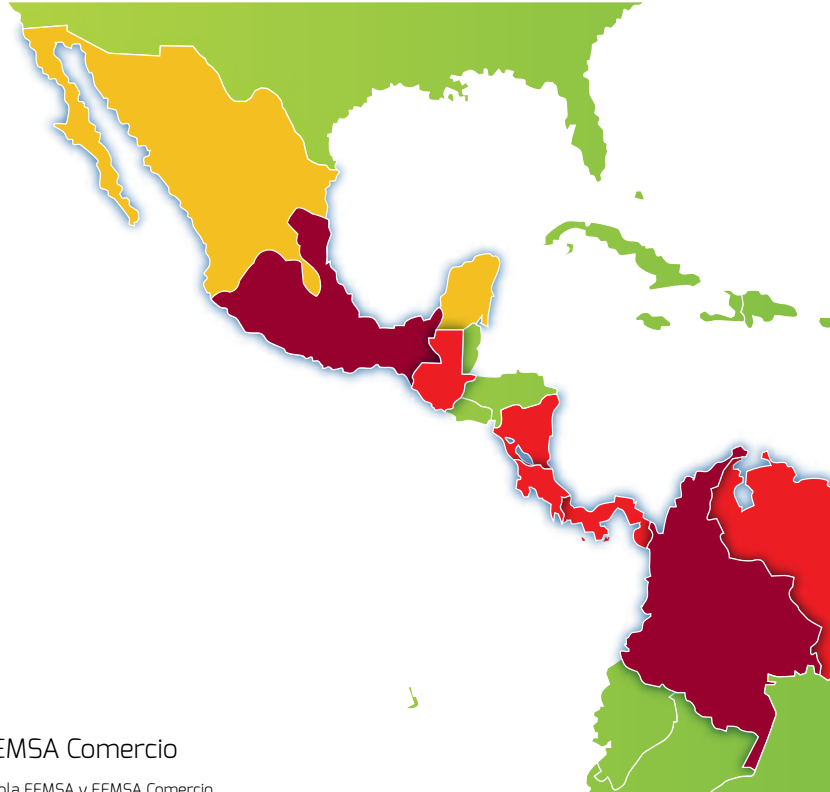
FEMSA Comercio

- Coca-Cola FEMSA
- FEMSA Comercio
- Otros (Incluye otros negocios de FEMSA y la inversión del 20% de participación en Heineken)

<sup>1</sup> Indicador de rentabilidad.

<sup>2</sup> Utilidad de operación más depreciaciones, amortizaciones y otros cargos virtuales.

# Panorama operativo



- Coca-Cola FEMSA
- FEMSA Comercio
- Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio

Nota: Información únicamente de Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio.

1. FEMSA es propietaria del 47.9%; el 28.1% y 24.0% restantes son propiedad de The Coca-Cola Company y el público inversionista, respectivamente.
2. Incluye Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.
3. Incluye distribuidores externos.
4. Incluye extensiones de marca.
5. Incluye marcas propias.
6. Millones de clientes al año con base en el número de transacciones diarias.
7. Incluye colaboradores externos.

## México <sup>1</sup>

Personal	43,015
Plantas	17
Centros de distribución	144
Rutas de distribución <sup>3</sup>	3,242
Marcas <sup>4</sup>	100
Clientes	849,725

## Centroamérica <sup>1, 2</sup>

Personal	6,013
Plantas	5
Centros de distribución	32
Rutas de distribución <sup>3</sup>	340
Marcas <sup>4</sup>	33
Clientes	105,658

## México y Colombia

Personal	104,564
Tiendas	12,853
Centros de distribución	16
Marcas <sup>5</sup>	28
Clientes <sup>6</sup>	+ 3,000

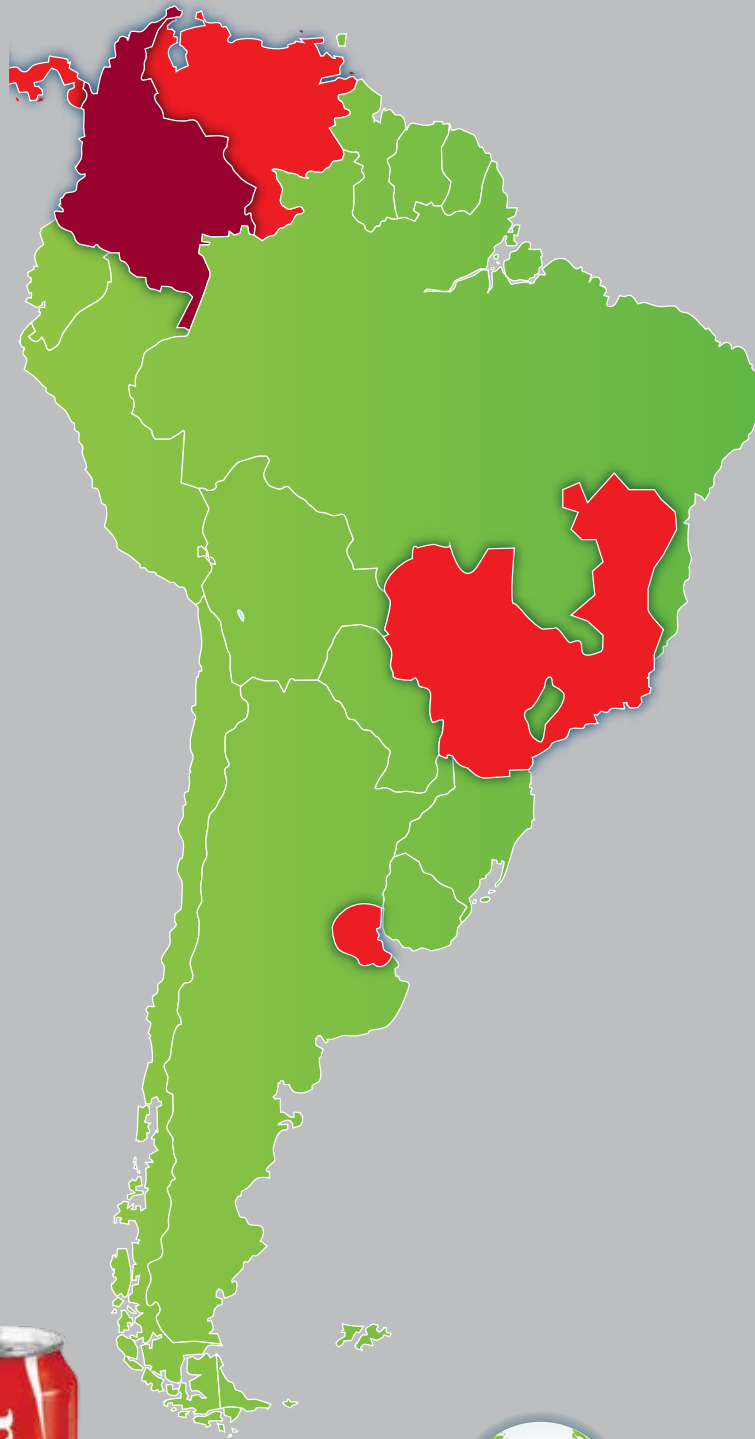


**Saldazo**, la popular tarjeta de débito creada por OXXO, en alianza con Banamex y Visa, registró 1.4 millones de cuentas en el año.

# 200

MILLONES DE CAJAS UNIDAD

es la capacidad anual de nuestra moderna planta en **Itabirito**, Brasil, que nos permitirá capturar la demanda de largo plazo de este mercado.



**Colombia <sup>1</sup>**

Personal	4,991
Plantas	7
Centros de distribución	25
Rutas de distribución <sup>3</sup>	947
Marcas <sup>4</sup>	18
Clientes	413,200

**Venezuela <sup>1</sup>**

Personal	7,602
Plantas	4
Centros de distribución	33
Rutas de distribución <sup>3</sup>	710
Marcas <sup>4</sup>	14
Clientes	181,605

**Brasil <sup>1</sup>**

Personal	18,447
Plantas	10
Centros de distribución	37
Rutas de distribución <sup>3</sup>	2,473
Marcas <sup>4</sup>	49
Clientes	329,764

**Argentina <sup>1</sup>**

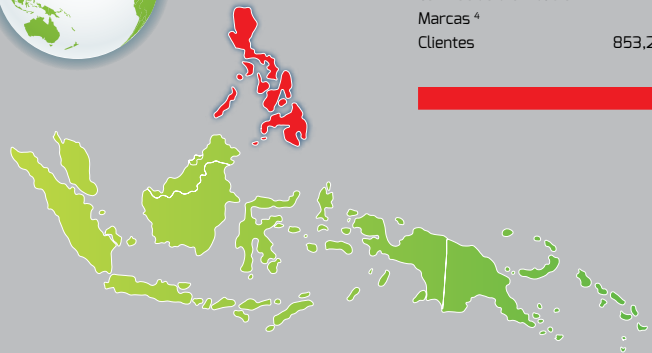
Personal	2,855
Plantas	2
Centros de distribución	4
Rutas de distribución <sup>3</sup>	349
Marcas <sup>4</sup>	20
Clientes	71,900

**Filipinas <sup>1</sup>**

Personal <sup>7</sup>	14,103
Plantas	19
Centros de distribución	54
Marcas <sup>4</sup>	18
Clientes	853,242



Con más de 300 latas y botellas personalizadas, nuestra campaña **Comparte una Coca-Cola** fue un gran éxito entre los consumidores mexicanos.

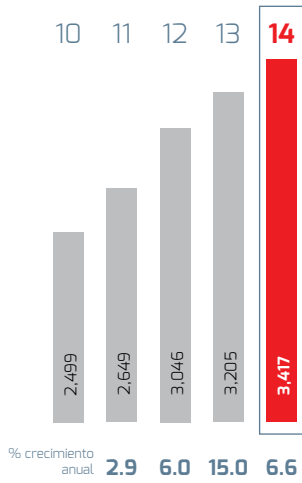


# Coca-Cola FEMSA

## Un año de transformación

Conforme aumenta la complejidad de nuestro negocio, transformamos a la compañía para crear una organización más esbelta, ágil y flexible, con las capacidades adecuadas para impulsar nuestra competitividad y prepararnos para el siguiente ciclo de crecimiento. A través de la innovación y de un crecimiento transformador garantizamos nuestra capacidad para satisfacer las diversas necesidades de nuestros clientes, adaptándonos a una dinámica de mercado cambiante y capitalizando nuevas oportunidades.





### Volumen de bebidas millones de cajas unidad\*

\* Una caja unidad equivale a 24 botellas de 8 onzas



Para profundizar la relación con nuestros consumidores, ampliamos la estrategia **Puntos de Precio Mágicos** a todos nuestros territorios. Gracias a ella, impulsamos el **crecimiento de nuestras bebidas en Brasil, México y Colombia**, ofreciéndoles a nuestros consumidores el producto adecuado a un Precio Mágico.



[CASO DE ESTUDIO]

## CAMPAÑA COMPARTE UNA COCA-COLA



**DE JULIO A OCTUBRE, LANZAMOS EN MÉXICO** nuestra exitosa campaña **Comparte una Coca-Cola**, una innovadora promoción que logró una conexión con un gran número de consumidores, principalmente por nuestras presentaciones personalizadas con más de 300 nombres en lata de 12 onzas y botella de 600 ml. A través de esta campaña, generamos un incremento en la cantidad de transacciones en México.

### Complejidad rentable

De cara a cambios estructurales y a un año particularmente lleno de retos, así como al complejo entorno de consumo, sobre todo en México y Brasil, nuestro negocio alcanzó resultados positivos a través de nuestro portafolio geográficamente diversificado. Especialmente en México, flexibilizamos nuestras operaciones para proteger la rentabilidad y la generación de flujo de efectivo, implementando de manera proactiva iniciativas para gestionar el portafolio y los ingresos. Para enfrentar el nuevo entorno tributario, nuestras operaciones se enfocaron en bebidas bajas en calorías, en presentaciones personales y retornables lo cual, sumado a innovaciones en presentaciones y marcas, nos permitió acercarnos más a las necesidades de nuestros clientes. Adicionalmente, para navegar en una dinámica de mercado tan complicada, reestructuramos operaciones, reduciendo costos y gastos, y moderando inversiones. Estas iniciativas, combinadas con nuestro enfoque permanente en la ejecución de mercado y la generación de eficiencias operativas, nos ubicaron en el camino correcto durante el año.

En 2014, los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA se incrementaron 6.6% a más de 3,400 millones de cajas unidad. Nuestros ingresos totales ascendieron a Ps. 147,300 millones y la utilidad de operación fue de Ps. 20,700 millones, dando como resultado un crecimiento en el margen de operación de 40 puntos base, a 14.1%.

### Enfoque en el consumidor

La innovación centrada en nuestros consumidores es un componente fundamental de nuestra estrategia de negocios. A través de una innovación continua, garantizamos nuestra capacidad de servir y satisfacer cada día las diversas necesidades de nuestros más de 351 millones de consumidores en 10 países.

Conjuntamente con nuestro socio, The Coca-Cola Company, en 2014 lanzamos nuevos productos y presentaciones para atender aún mejor las necesidades de nuestros consumidores. Tras su lanzamiento en Buenos Aires, Argentina, este año lanzamos con gran éxito Coca-Cola Life en México, endulzada con ingredientes naturales tales como

estevia y azúcar de caña. Coca-Cola Life les ofrece a nuestros consumidores una alternativa baja en calorías de una de las marcas más admiradas del mundo. Este novedoso y refrescante producto disponible en cinco presentaciones —incluyendo nuestra nueva lata delgada de 235 mililitros— no sólo registró una cobertura en el punto de venta de 70% sino que además nos permitió ganar participación de mercado y revitalizar la categoría Coca-Cola entre nuestros consumidores.

Asimismo, continuamos satisfaciendo y estimulando la demanda de nuestros consumidores para nuestro creciente portafolio de bebidas carbonatadas bajas en calorías a precios accesibles. Al inicio del año lanzamos Fanta Zero y Fresca Zero en todo México en puntos de precio atractivos, con el fin de complementar la línea de productos de esta categoría, tales como Coca-Cola Zero, Sprite Zero y Sidral Mundet Light. Gracias a estas iniciativas, incrementamos significativamente la cobertura y el volumen de estas bebidas con cero calorías en todo el país.

**Coca-Cola Life,**  
endulzada con  
**ingredientes**  
**naturales** y baja en  
calorías, ayudó a  
revitalizar una de  
las marcas más  
admiradas entre  
los consumidores  
mexicanos.





Continuamos sirviendo proactivamente a nuestros consumidores sensibles al precio, ampliando nuestra gama de opciones accesibles en presentaciones retornables. En Brasil, ampliamos considerablemente la cobertura de nuestra presentación familiar retornable de Coca-Cola de dos litros en envase PET, lo que les permite a más consumidores compartir la magia de Coca-Cola en casa. En la zona metropolitana del Valle de México, incrementamos de manera importante el volumen de nuestra presentación familiar retornable de Coca-Cola de tres litros en envase PET, mejorando la atractiva propuesta de valor para el deleite de nuestros consumidores, además de reforzar nuestra presentación de Coca-Cola familiar retornable de 2.5 litros en envase PET en el resto de nuestros



territorios, ampliando así las oportunidades de compartir esta popular marca. En México, ampliamos aún más la cobertura de nuestra accesible y cómoda presentación de Coca-Cola de 500 mililitros en envase de vidrio retornable, con el propósito de promover su consumo en el punto de venta o en casa. En este mercado clave, también aumentamos la cobertura de Coca-Cola familiar retornable de 1.25 litros en envase de vidrio, dirigida a las familias en todos nuestros territorios. De acuerdo con nuestra estrategia de largo plazo, a través de nuestro creciente portafolio de presentaciones retornables, buscamos brindarle a cada consumidor el producto adecuado, con el empaque adecuado y al precio correcto.

# Nuestra base para el crecimiento nos permitirá crecer y aprovechar oportunidades en el futuro.

Adicionalmente, continuamos ampliando la estrategia de Puntos de Precio Mágicos en nuestros territorios. Gracias a esta estrategia, estamos incrementando la oferta de presentaciones no retornables de PET a precio atractivo —desde nuestras presentaciones de 200 y 300 mililitros en Brasil y México hasta la presentación de 1.4 litros en Colombia— lo que nos permite adaptarnos a las cambiantes necesidades de nuestros consumidores.

## Crecimiento constante

A pesar del panorama de consumo que prevaleció durante el 2014, generamos un sólido crecimiento orgánico excluyendo los efectos de conversión de moneda. Asimismo, exceptuando los resultados no comparables de los territorios recientemente integrados en México y Brasil, nuestros ingresos y la utilidad de operación, excluyendo los efectos de conversión de moneda, se elevaron 4.1% y 10.8%, respectivamente. Los principales impulsores de nuestro desempeño durante el año fueron un equipo siempre comprometido, la flexibilidad organizacional, las iniciativas proactivas para la gestión de los ingresos y la capacidad de adaptar nuestro extenso portafolio de bebidas —en especial la amplia gama de presentaciones retornables— para vincularnos con los consumidores sensibles al precio en todos nuestros territorios, aumentando así el número de transacciones en 11.2% durante el año.

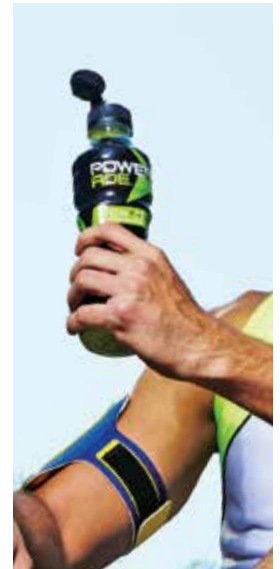
En un entorno complejo, integramos las operaciones de Companhia Fluminense y Spaipa, consolidando nuestra posición como el principal embotellador de Coca-Cola en Brasil. Gracias a los esfuerzos de nuestro equipo, durante el año alcanzamos las sinergias previstas por aproximadamente US\$52 millones más rápido de lo anticipado. Además de las sinergias, el intercambio de talento y mejores prácticas fueron los ingredientes fundamentales del éxito. Lo mismo ocurrió con la integración de estas franquicias, ya que muchos de sus talentosos ejecutivos ahora ocupan importantes puestos en las operaciones de Coca-Cola FEMSA. En términos de mejores prácticas, el reconocido desempeño de Companhia Fluminense en el canal comercial moderno, sumado a la ejemplar distribución de Spaipa en el canal de ventas tradicional, nos ayuda más que nunca a lle-

gar a nuestros clientes y consumidores de manera más eficiente y eficaz.

Durante el año, las inversiones estratégicas que realizamos en cada uno de nuestros mercados crearon una base sólida para el crecimiento, permitiéndonos aprovechar las oportunidades que surjan en el futuro. Entre otras inversiones, continuamos mejorando la cobertura de nuestros refrigeradores —una clara ventaja competitiva— a través de nuestros territorios. Continuamos a la vanguardia tecnológica con la instalación de líneas de embotellado tri-block de alta velocidad y el lanzamiento de nuestro eficiente sistema de administración de almacenes. También seguimos construyendo plantas embotelladoras sostenibles con tecnología de punta, incluyendo la que inauguramos recientemente en Itabirito, Brasil, una planta con una capacidad anual de 200 millones de cajas unidad, construida con estándares de certificación LEED, que ofrece la flexibilidad adicional de ampliación futura. Con estas inversiones, maximizamos la capacidad de nuestras operaciones para alcanzar todo el potencial de nuestro negocio con mayor eficiencia, productividad y rentabilidad.

Por otra parte, en Coca-Cola FEMSA iniciamos una agresiva transformación organizacional con el objetivo de asegurar que contemos con las capacidades correctas que permitan impulsar nuestra competitividad y nos preparen para la siguiente etapa de crecimiento. Entre otras acciones, rediseñamos nuestra estructura corporativa para fortalecer las funciones principales de la organización. Creamos centros de excelencia, enfocados en nuestra cadena de suministro, así como en las áreas comerciales y de tecnologías de información. Iniciamos el proceso para tener una organización más esbelta, con el propósito de promover una gestión más enfocada y ágil que derive en una mayor eficiencia y nos acerque más a nuestros clientes. Adicionalmente, estamos fortaleciendo nuestro manejo del talento, reconociendo y recompensando el desempeño, desarrollando líderes y promoviendo una cultura de talento en toda la compañía. Prevemos que las medidas que estamos tomando actualmente nos colocarán en una mejor posición para transformar los retos de hoy en oportunidades, y para ofrecer valor sostenido a nuestros grupos de interés. |

## [CASO DE ESTUDIO] EL PODER DE POWERADE



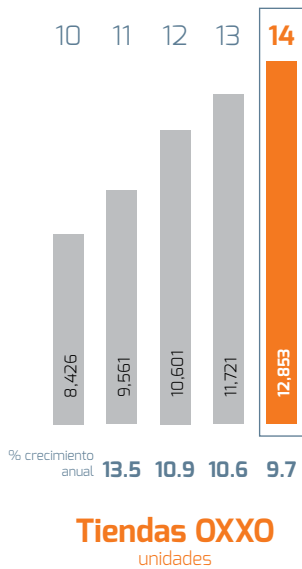
**SATISFACEMOS LA CRECIENTE DEMANDA** de bebidas isotónicas con Powerade. Nuestra fórmula de envasado eleva su temperatura casi al punto de pasteurización, eliminando la necesidad de conservadores y dándole un mejor sabor. En México, Powerade alcanzó este año una posición de marca líder en tres de nuestros cuatro territorios; mientras que en Argentina el volumen creció más del doble.

# FEMSA Comercio

## **Superando un año de retos**

En un entorno complejo, apalancamos el profundo conocimiento de nuestros consumidores y nuestra experiencia para operar una moderna cadena de formato pequeño a nivel nacional que mejore nuestra propuesta de valor y nos permita generar resultados positivos para nuestros grupos de interés. Al lanzar iniciativas novedosas y atractivas, ampliamos la gama de productos y desarrollamos importantes vías de crecimiento, posicionando a la compañía hacia un crecimiento rentable y sostenido.





Al satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes, **OXXO** tiene un papel cada vez más relevante en la vida de los consumidores mexicanos y continúa consolidando su posición como la primera elección en todo el país, con más de 3,400 millones de consumidores al año.



[CASO DE ESTUDIO]

## DISEÑANDO UN FORMATO DE FARMACIA ESPECIALIZADA



### CAPITALIZANDO NUESTRO PROFUNDO CONOCIMIENTO

del consumidor mexicano, abrimos más de 90 nuevas farmacias durante el año que, a diferencia de las de formato grande, estas convenientes farmacias de formato pequeño van acorde con la creciente preferencia de los clientes por una mayor especialización. En ellas les ofrecemos una selección de productos farmacéuticos, de salud y belleza, además de una variedad de las categorías más populares de una tienda de conveniencia.

### Complejidad rentable

En el transcurso de 2014, FEMSA Comercio logró navegar rentablemente en un panorama operativo excepcionalmente difícil. Frente a un entorno de consumo complicado —derivado de un menor ingreso disponible, impuestos especiales a nuestras principales categorías de productos e incrementos al IVA en las ciudades fronterizas de México— logramos generar sólidos resultados positivos para el año. Nuestro desempeño durante un año de grandes retos subraya la fortaleza de una propuesta de valor que cada vez se vuelve más robusta, de nuestro valor de marca y de la sólida ejecución en el mercado, impulsados además por la efectiva colaboración con nuestros principales socios proveedores.

Los ingresos totales del año crecieron 12.4% a Ps. 109,624 millones, incluyendo los resultados provenientes de nuestras adquisiciones de Farmacias YZA, Farmacias FM Moderna y Doña Tota. El incremento en ingresos se derivó principalmente de nuestra continua expansión de nuevas tiendas y el crecimiento en ventas mismas tiendas, impulsado por una mejoría en el ticket de compra promedio que compensó una ligera reducción en el tráfico de tienda.

La utilidad bruta creció 13.9% a Ps. 39,386 millones, lo que significó una expansión del margen bruto de 50 puntos base de los ingresos totales. La utilidad de operación aumentó 9.8% a Ps. 8,680 millones. Los gastos operativos crecieron ligeramente por encima de los ingresos, como resultado de la incorporación y el fortalecimiento de nuestras nuevas operaciones de farmacias y restaurantes de servicio rápido, el sólido crecimiento de las nuevas tiendas OXXO y el continuo despliegue de nuevas iniciativas. Como resultado, nuestro margen operativo se contrajo ligeramente al compararlo con el año previo.

### Enfoque en el consumidor

En OXXO, continuamos mejorando nuestra propuesta de valor para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una atractiva variedad de productos y servicios de calidad. Entre las iniciativas del año, continuamos ampliando el rango de servicios financieros, agrupados de manera conveniente en un solo lugar. Asimismo, para optimizar el tiempo de los consumidores, continua-

mos extendiendo nuestro programa de correspondencias bancarias, que ahora comprende a cinco importantes instituciones financieras. A través de este programa, dentro de ciertos parámetros transaccionales, nuestros clientes pueden hacer depósitos y retiros en efectivo a sus cuentas de cheques y tarjetas de crédito en cualquier tienda OXXO en el país. En la medida en que los consumidores perciban las ventajas de esta funcionalidad que ahora tienen a su disposición, esperamos que el programa crezca de manera sostenida, particularmente porque el número de tiendas OXXO ya es comparable al número total de sucursales que tienen los bancos en el país.

En enero de 2014, lanzamos Saldazo, una tarjeta de débito en alianza con Banamex y Visa, que también funciona como programa de lealtad de OXXO. El éxito indudable de estas tarjetas —emitimos aproximadamente 100,000 al mes, con lo que llegamos a más de 1.4 millones de cuentas en el año— no sólo nos generará una mayor lealtad y tráfico de

Con nuestras botanas, dulces y productos horneados Bitz, nuestros consumidores satisfacen su antojo y cubren sus necesidades de reposición del día a día.



clientes, sino que también nos permitirá recabar información importante sobre sus preferencias y patrones de compra, así como realizar actividades promocionales de acuerdo a sus necesidades.

Ante el difícil entorno económico, continuamos trabajando con nuestros consumidores para brindarles una oferta más amplia de productos de marca privada de gran calidad para satisfacer sus gustos, a precios competitivos. Si bien con nuestras botanas, dulces y productos horneados Bitz, nuestros compradores pueden satisfacer su antojo, también pueden cubrir sus necesidades de reposición a través de nuestra amplia selección de productos básicos de uso cotidiano que incluye desde verduras enlatadas, leche y frijoles, hasta pañales, detergentes y papel higiénico.



Por otra parte, para satisfacer el apetito de nuestros consumidores a cualquier hora del día, avanzamos de una prometedora prueba piloto al lanzamiento segmentado de nuestro menú de tacos, burritos, tortas, tamales y pizzas bajo la marca O'Sabor. Nuestro menú básico de tacos y burritos ya está disponible en más de 340 tiendas de alto tráfico. Con esta iniciativa, sumada al avance sistemático en toda la cadena de suministro de comida preparada, comenzamos a capturar el potencial de esta prometedora ocasión de consumo.

Al servir de manera eficiente, conveniente y confiable las necesidades de los consumidores en todo México, OXXO se convierte en una parte cada vez más importante de su vida. La infinidad de transacciones que realiza OXXO —más de 9





millones por día y más de 3,400 millones al año— indican que la cadena continúa fortaleciendo su posición como la primera elección de proveedores y compradores a lo largo del país.

#### Crecimiento constante

Logramos sortear importantes vientos en contra para generar un crecimiento a mismas tiendas de 2.7%, superando el promedio de la industria. Además de este crecimiento comparable, continuamos con nuestra estrategia de largo plazo de fortalecer el liderazgo de OXXO como la cadena de tiendas de formato pequeño más moderna y de mayor crecimiento en el país. En 2014, abrimos un número récord de 1,132 tiendas, por lo que ya contamos con un total de 12,853 en México y Colombia.

Más allá de OXXO, FEMSA Comercio fortaleció su posición en el sector de farmacias, desarrollando una importante vía de crecimiento que impulsa nuestra capacidad y nuestra plataforma en diferentes versiones de tienda de formato pequeño. A partir de las adquisiciones de Farmacias YZA y Farmacias FM Moderna en 2013, aprovechamos nuestro mayor conocimiento de los consumidores y nuestra experiencia en la operación de una cadena detallista nacional para mejorar la propuesta de valor de nuestra base inicial de alrededor de 500 farmacias, además de abrir más de 90 en el curso del año. Estas tiendas responden a la creciente demanda de los clientes de una mayor especialización, al enfocarse sobre todo en productos farmacéuticos, artículos de belleza y de salud, así como en una variedad limitada de categorías de conveniencia, tales como bebidas y botanas.

Adicionalmente, en diciembre de 2014 llegamos a un acuerdo para comprar Farmacias Farmacón,

Apalancamos nuestras capacidades en la plataforma de **tiendas de formato pequeño** para fortalecer nuestra posición en el negocio complementario de farmacias, desarrollando una importante vía de crecimiento.

un importante operador de farmacias con más de 200 establecimientos en el occidente del país, en los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California y Baja California Sur, lo cual fortalece nuestra posición en esa región del país. A través de esta transacción, estamos avanzando en nuestra estrategia de jugar un papel relevante en una atractiva industria que aún se encuentra fragmentada, en la cual podemos aprovechar nuestras capacidades para desarrollar otro exitoso formato detallista pequeño.

Por otra parte, avanzamos en la integración de Doña Tota, cadena líder en el sector de restaurantes de servicio rápido con una marca fuerte y más de 200 puntos de venta en México y Estados Unidos. Por consiguiente, ahora nos encontramos preparados para la nueva fase de crecimiento que tendrá este formato el año próximo. |

#### [CASO DE ESTUDIO] SALDAZO: MÁS QUE UNA TARJETA



**LA NUEVA TARJETA DE DÉBITO SALDAZO**, lanzada por OXXO en alianza con Banamex y Visa, ha tenido un enorme éxito entre nuestros consumidores. Esta innovadora tarjeta no sólo promueve la lealtad entre el creciente número de más de 1.4 millones de clientes; sino que además frecuentemente representa la primera relación bancaria de muchos de nuestros consumidores. Adicionalmente, las tarjetas nos permitirán reunir datos útiles para adecuar nuestras ofertas a las necesidades de nuestros clientes.

# Transformando positivamente nuestras comunidades

## Logros estratégicos destacados

En 2014 continuamos integrando nuestra Estrategia de Sostenibilidad de largo plazo en toda la compañía, mediante la incorporación de proyectos y programas en procesos claves como la planeación estratégica anual de las Unidades de Negocio, que es revisada trimestralmente por el equipo directivo.



**16,200**

NIÑOS Y JÓVENES

además de 1,100 adultos, se han beneficiado a través de nuestro programa de habilidades para la vida, Coordinadas para Vivir.



# US \$149

MILLONES

invertidos en programas que transforman positivamente a nuestra gente, el planeta y nuestras comunidades.

Otro importante ejemplo fue el desarrollo de los Principios Guía para Proveedores, que no sólo reflejan lo que esperamos de ellos, sino que permitirán identificar oportunidades para mejorar conjuntamente el desempeño en temas de sostenibilidad. También llevamos a cabo reuniones con firmas de inversionistas en Estados Unidos y Europa para compartirles nuestra visión de sostenibilidad, recibir retroalimentación y conocer sus áreas de interés, tales como agua y manejo de residuos, eficiencia energética y estilos de vida saludables. Por segundo año consecutivo, publicamos el Informe de Sostenibilidad semestral, con el propósito de brindar información oportuna a nuestros grupos de interés.

Durante 2015, nuestro enfoque continuará en el fortalecimiento de la Estrategia de Sostenibilidad en todas las Unidades de Negocio con las siguientes acciones: establecer planes y metas a nivel corporativo y para cada Unidad de Negocio; desarrollar capacidades para establecer un mejor relacionamiento con las comunidades, teniendo como base las necesidades locales específicas y, por consiguiente, optimizar la forma en que contribuimos a su transformación positiva; y desplegar nuestro Sistema de Información de Sostenibilidad en toda la organización para lograr un mejor manejo de la misma y de los principales indicadores de desempeño.

Uno de los principales logros que ratifica nuestro compromiso con la sostenibilidad fue que una vez más Coca-Cola FEMSA fue la única compañía de bebidas en México incluida en el Índice de Sostenibilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones. Asimismo, por tercer año consecutivo, FEMSA y Coca-Cola FEMSA mejoraron su calificación en el Carbon Disclosure Project, en términos de desempeño y de divulgación de sus estrategias e información de emisiones de carbono.

#### Ejes estratégicos de sostenibilidad: datos relevantes 2014

**Nuestra Gente.** Invertimos US\$73.3 millones en capacitación presencial y en línea, iniciativas de salud y seguridad y programas que promueven el desarrollo integral de nuestros colaborado-

res y sus familias, incluyendo las actividades de voluntariado.

**Nuestro Planeta.** Invertimos US\$51.7 millones en los objetivos de minimización del impacto al medio ambiente en temas como la optimización del uso del agua; el mejor manejo de residuos a través de programas como Planta Cero Residuos, y la optimización del uso de energía al incorporar tecnologías eficientes y fuentes de energía renovables.

**Nuestra Comunidad.** Invertimos US\$24 millones en el impulso de comunidades sostenibles a través de educación con programas como Coordinadas para Vivir; promoviendo estilos de vida activos y saludables con Apúntate a Jugar; impulsando el desarrollo de comunidades a través del Fideicomiso Polígono Edison en Monterrey, México, y Plaza de la Ciudadanía, en Brasil; empoderando a emprendedores sociales y ambientales por medio de iniciativas como Jóvenes con Valor; y apoyando a grandes instituciones tales como ASHOKA, The Impact Hub, ANDE, The Pool y Global Social Business Summit, entre otras. |



Los invitamos a leer nuestro informe de Sostenibilidad 2014 en nuestra página de Internet: <http://www.informesostenibilidad.femsa.com/index.html>

# Fundación FEMSA

## Construyendo relaciones sólidas que generan resultados

Fundación FEMSA es el instrumento de la compañía para la inversión social. Estamos comprometidos con la creación de valor de largo plazo para las comunidades donde operamos, y unimos esfuerzos con grupos de interés de diversos sectores para incrementar el apoyo a proyectos y crear plataformas regionales que garanticen el éxito de largo plazo de nuestras iniciativas.



FUNDACIÓN  
**FEMSA**

Nuestro programa Sanos y Activos benefició a más de 6,900 niños de escuelas en el sureste de México.



# +52,000 PERSONAS

tienen hoy acceso al agua a través de nuestro programa Lazos de Agua.

Agua por el Futuro que, con una inversión cercana a los US\$7.4 millones, permitirá reabastecer 6.9 millones de metros cúbicos de agua para proteger más de 6,000 hectáreas de cuencas hídricas en siete países de América Latina y el Caribe. La iniciativa también tiene el objetivo de reabastecer el agua que se utiliza en los procesos de las compañías y garantizar el suministro de agua en la región.

### Calidad de Vida

En 2014, el área de Calidad de Vida de Fundación FEMSA unió esfuerzos con Bancos de Alimentos de México para incorporar talleres de educación en nutrición a los programas de entrega de alimentos que ofrecen a familias necesitadas en 10 ciudades del país. A través de ellos se les enseñan hábitos saludables y se les hacen recomendaciones para preparar platillos más nutritivos para sus familias. Uno de los primeros esfuerzos fue el programa piloto Comer en Familia, realizado en colaboración con el Banco de Alimentos de Saltillo y otros socios. Cada dos semanas, una experta en nutrición recorre cinco comunidades del sur de Saltillo, Coahuila, con una cocina móvil, compartiendo con las personas técnicas para utilizar ingredientes tradicionales y preparar comidas más nutritivas y accesibles.

También apoyamos el programa Sanos y Activos en el sureste de México, en Quintana Roo, Yucatán y Chiapas. Este programa ya ha beneficiado a más de 6,900 niños de entre ocho y 14 años, de 36 escuelas, al promover educación nutricional, y actividad física. El programa también imparte seis temas de salud y nutrición y creó 34 Clubes de Salud dentro de las escuelas, en los que participan 430 niños —lo cual mejora su salud, su entorno social y garantiza un cambio sostenible en la comunidad educativa. El programa busca también involucrar a padres de familia y maestros. |

### Desarrollo Sostenible de Recursos Hídricos

En 2014, el Centro del Agua para América Latina y el Caribe —creado por Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Tecnológico de Monterrey— continuó enfocado en construir las capacidades de los profesionales del agua, una de las mayores oportunidades para promover un manejo hídrico adecuado en toda América Latina. Con el apoyo renovado del BID, fortaleció sus capacidades de investigación aplicada con un centro que les permitirá a los diferentes actores en este campo tomar mejores decisiones y alcanzar soluciones para los retos relacionados con el agua.

En colaboración con The Coca-Cola Company América Latina y Millennium Water Alliance, se realizaron por segundo año las actividades del programa Lazos de Agua. Durante 2014, este programa permitió que más de 52,000 personas de comunidades marginadas de cinco países tengan acceso a agua segura, saneamiento e higiene. El propósito de Lazos de Agua es construir comunidades sostenibles y saludables en el largo plazo, así como compartir las mejores prácticas entre los promotores del proyecto a través de una plataforma de conocimiento en la cual los socios comparten con sus pares lecciones aprendidas.

En 2011, nos unimos a The Nature Conservancy, el BID y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) para crear la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua. Esta Alianza ha reunido más de US\$27 millones que se utilizan como fondo semilla para invertir en fondos regionales, lo cual mejorará el estado de conservación de tres millones de hectáreas de ecosistemas naturales. Los ingresos derivados de estas inversiones se destinan a proteger las principales cuencas hídricas que filtran y regulan el suministro de agua de algunas de las ciudades más importantes de la región.

Hoy, la Alianza ha puesto en marcha 17 fondos de agua, beneficiando a 17 ciudades en seis países. En 2014, conjuntamente con la Unidad del Latin Center Business de The Coca-Cola Company y los embotelladores locales, la Alianza presentó la iniciativa



La Cumbre Mundial del Agua le otorgó a Fundación FEMSA y a Cuauhtémoc Moctezuma el premio Water Stewardship 2014 en reconocimiento por su estrategia Balance Hídrico.



Para más información sobre la Fundación FEMSA, visite: <http://www.fundacionfemsa.org>.

# Equipo Directivo

Nuestro talentoso y experimentado equipo de ejecutivos nos permite mantenernos a la altura de las circunstancias, al dirigir a nuestra compañía en su inalterable búsqueda por la excelencia como empresa de consumo líder a nivel internacional. Como cada año, este equipo continúa creando valor económico, social y ambiental para nuestros grupos de interés, además de apalancar nuestras fortalezas para satisfacer las necesidades de los consumidores, generar nuevas vías de crecimiento y convertir la complejidad en una oportunidad rentable. Gracias a sus esfuerzos, conservamos una posición competitiva muy superior en la industria, garantizando nuestro legado de integridad en el futuro.

## José Antonio Fernández Carbajal

*Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de FEMSA*  
Después de 11 años de experiencia profesional en distintas empresas, José Antonio Fernández Carbajal inicia su trayectoria en FEMSA en 1987, desempeñando diversos puestos directivos en los diferentes negocios, entre ellos, Director General de OXXO. Llegó a la Dirección General de FEMSA en 1995 y, en 2001, fue nombrado Presidente del Consejo de Administración de la compañía, ocupando ambos cargos hasta enero de 2014. En 2010, fue nombrado Vicepresidente del Consejo de Administración de Heineken Holding NV's y Presidente del Comité de las Américas de Heineken, el cual supervisa la dirección estratégica del negocio en el continente americano y evalúa nuevas oportunidades de negocio en la región. Desde 2012, fue nombrado Presidente del Consejo del Tecnológico de Monterrey, en el cual había fungido como Vicepresidente desde 1997. También es Presidente del Consejo de Coca-Cola FEMSA, Fundación FEMSA y de la U.S.-Mexico Foundation. Actualmente participa como consejero en Industrias Peñoles y Grupo Televisa, además de copresidir el capítulo México del Woodrow Wilson Center. Es egresado de la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas del Tecnológico de Monterrey y, en 1978, obtuvo la Maestría en Administración en esa institución. Desde hace más de 20 años, es profesor de la cátedra de Sistemas de Planeación del Tecnológico de Monterrey.

## Carlos Salazar Lomelín

*Director General de FEMSA*  
Carlos Salazar inició su trayectoria profesional en FEMSA en 1973. Ha ocupado diversos cargos directivos en algunas de sus filiales, dentro de los cuales se encuentran: Director de Grafo Regia, Director de Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A., Director de la División Internacional de FEMSA Cerveza, Director de Planeación Comercial en el Grupo Visa, Director General de FEMSA Cerveza y Director General de Coca-Cola FEMSA. En 2014 fue nombrado Director General de FEMSA. Fue Presidente de la Comisión Siglo XXI en Monterrey y Director Ejecutivo de CINTERMEX. Ha sido profesor de economía durante varios años en el Tecnológico de Monterrey y es el actual Presidente del Consejo Consultivo de la Escuela de Negocios EGADE, afiliada a esta institución. Es egresado de la carrera de Economía y cuenta con estudios de posgrado en Administración de Empresas de esta institución. También cuenta con estudios de posgrado en Desarrollo Económico en Italia y un programa de Dirección Administrativa en el IPADE, en México, además de otros estudios en diferentes países.

## Javier Astaburuaga Sanjines

*Director Corporativo de FEMSA*  
Javier Astaburuaga Sanjines ingresó a FEMSA en 1982 y, en 2006, fue designado Director de Finanzas y Desarrollo Estratégico. En 2012 fue nombrado Director Corporativo, agregando a sus responsabilidades el área de Recursos Humanos. Anteriormente se desempeñó como Codirector General de FEMSA Cerveza, Director Comercial de FEMSA Cerveza para el norte de México, Director de Finanzas de FEMSA Cerveza, Director de Desarrollo Corporativo de FEMSA y Director de Información Financiera de FEMSA Cerveza. Es egresado de la carrera de Contador Público del Tecnológico de Monterrey.

## Federico Reyes García

*Director de Desarrollo Corporativo de FEMSA*  
Federico Reyes García ocupó su actual cargo en enero de 2006, luego de ser Director de Finanzas y Desarrollo Corporativo a partir de 1999. En 1987 fue asesor externo de FEMSA, ingresando formalmente a la empresa en 1992 como Director de Desarrollo Corporativo. Entre 1993 y 1999, fue Director General Ejecutivo de Seguros Monterrey Aetna y de Valores Monterrey Aetna, así como Director General del Grupo Financiero Bancomer Sector Seguros y Pensiones. Es egresado de la carrera de Contador Público del Tecnológico de Monterrey.

## Alfonso Garza Garza

*Director General de Negocios Estratégicos de FEMSA*  
Alfonso Garza Garza inició sus labores en FEMSA en 1985 y fue designado Director de Recursos Humanos en 2005. Antes de ocupar este puesto, se desempeñó en varios cargos en FEMSA Cerveza y FEMSA Empaques, incluyendo la Dirección General de FEMSA Empaques y de Grafo Regia. A partir del primero de enero de 2009 tomó a su cargo la división de Negocios Estratégicos de FEMSA. De 2011 a 2013, Alfonso Garza fungió como Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) para el estado de Nuevo León y desde 2009 es el Vicepresidente Nacional de esta misma institución. En 2012 fue nombrado Presidente del Comité de Talento y Cultura del Tecnológico de Monterrey. Adicionalmente participa como miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA y del Tecnológico de Monterrey. Alfonso Garza estudió la carrera de Ingeniero Industrial en el Tecnológico de Monterrey y realizó cursos de posgrado en el IPADE.

## Genaro Borrego Estrada

*Director de Asuntos Corporativos de FEMSA*  
Genaro Borrego Estrada se incorporó a FEMSA en septiembre de 2007 como Director de Asuntos Corporativos. Previamente, fue diputado federal en la LII Legislatura, de 1982 a 1985 y, posteriormente, Gobernador del estado de Zacatecas de 1986 a 1992. A principios de este último año fue Presidente del Partido Revolucionario Institucional (PRI). De 1993 a 2000 fue Director General Ejecutivo del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y Presidente de la Conferencia Interamericana de Instituciones de Seguridad Social. En 2000 fue electo senador por el estado de Zacatecas en las LVIII y LIX Legislaturas. Es egresado de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Iberoamericana.

## José González Ornelas

*Director de Administración y Control Corporativo de FEMSA*  
José González Ornelas ingresó a FEMSA en 1973, y a lo largo de su carrera en la compañía ha ocupado diversos cargos como la Gerencia de Información Financiera, la Dirección de Planeación y Administración y la Dirección de Administración, entre otros puestos directivos. En 1997 asumió la Dirección General de FEMSA Logística. Desde 2003 se desempeña como Director de Administración y Control Corporativo de FEMSA. Es integrante de los Consejos de diversas empresas internacionales y participa como secretario del Comité de Auditoría de FEMSA y Coca-Cola FEMSA. Es miembro del Comité de Vigilancia del Tecnológico de Monterrey. Forma parte del Comité Directivo del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León y es Presidente del Consejo del Club de Fútbol Monterrey. Es egresado de la carrera de Contador Público de la Universidad Autónoma de Nuevo León y realizó estudios de posgrado en Administración en México y en el exterior.

# Gobierno Corporativo

## John Anthony Santa María Otazúa

*Director General de  
Coca-Cola FEMSA*

John Anthony Santa María Otazúa fue nombrado Director General Ejecutivo de Coca-Cola FEMSA en enero de 2014. Ingresó a Coca-Cola FEMSA en 1995 y, desde entonces, ha ocupado diversos cargos directivos, incluyendo Director de Operaciones de la División México, Director de Desarrollo Comercial y Planeación Estratégica y Director General de la División Sudamérica, encargado de las operaciones en Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela. Su experiencia previa en la industria de bebidas y en el área de consultoría incluye a PepsiCo, Inc. y McKinsey & Co., respectivamente. Es miembro del Consejo de Administración de Banco Compartamos. John Santa María obtuvo su licenciatura en Administración y maestría en Finanzas, en Southern Methodist University, en Texas, Estados Unidos.

## Eduardo Padilla Silva

*Director General de  
FEMSA Comercio*

Eduardo Padilla Silva se incorporó a FEMSA en 1997 como Director de Planeación y Control Corporativo y, en 2000, fue nombrado Director de la División de Negocios Estratégicos, incluyendo Empaque, Logística y OXXO. Desde 2004 es Director General de FEMSA Comercio. Antes de incorporarse a FEMSA, fue Director General de Tercera, una subsidiaria de Grupo ALFA, de 1987 a 1996. Eduardo Padilla es egresado de la carrera de Ingeniero Mecánico Administrador del Tecnológico de Monterrey. Además, obtuvo la Maestría en Administración en la Universidad de Cornell y realizó cursos de posgrado en el IPADE.

Durante más de un siglo, nuestro Consejo de Administración ha sustentado la dirección de nuestra compañía en los más elevados estándares de gobierno corporativo. Estamos comprometidos con la calidad, precisión y confiabilidad de nuestras prácticas de revelación de información y nos adherimos a las mejores prácticas de gobierno corporativo. En especial, cumplimos con los estándares dispuestos por la Ley Mexicana del Mercado de Valores y los requisitos aplicables de la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos. Fuimos una de las primeras compañías de la industria en adoptar el Código de Mejores Prácticas Corporativas establecido por el Consejo Coordinador Empresarial de México.

Buscamos siempre garantizar que nuestra compañía promueva la transparencia financiera, la responsabilidad y los más altos estándares éticos. Con base en estos cimientos sólidos de gobiernos corporativo, construimos nuestro negocio de manera sostenible, generando los resultados que nuestros grupos de interés esperan de FEMSA.

## Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es responsable de (1) revisar la exactitud e integridad de los reportes financieros trimestrales y anuales con base en los requerimientos contables de auditoría y de control interno; (2) del nombramiento, contratación, compensación, y vigilancia del auditor externo, quien le reporta directamente al Comité de Auditoría, y (3) de identificar y darle seguimiento a las contingencias y procedimientos legales. El Comité de Auditoría ha establecido procedimientos para recibir, conservar y atender las quejas sobre contabilidad, asuntos de control interno y auditoría, incluyendo la presentación de quejas confidenciales o anónimas de los colaboradores respecto de prácticas contables o de auditoría dudosas. Para el cumplimiento de sus tareas, el Comité de Auditoría puede contratar a un abogado externo independiente y otros consultores. En la medida de lo necesario, la compañía compensa al auditor externo y a cualquier otro asesor contratado por el Comité de Auditoría y provee los fondos para los gastos administrativos normales incurridos por el mismo en el desarrollo de sus funciones. José Manuel Canal Hernando es Presidente y experto financiero del Comité de Auditoría. Los miembros incluyen a Francisco Zambrano Rodríguez, Alfonso González Migoya, y Ernesto Cruz Velázquez de León, todos ellos consejeros independientes, tal como lo solicita la Ley del Mercado de Valores y los estándares aplicables de la Bolsa de Valores de Nueva York. El Secretario Técnico (no miembro) del Comité de Auditoría es José González Ornelas.

## Comité de Prácticas Societarias

El Comité de Prácticas Societarias es responsable de prevenir o reducir los riesgos en las operaciones que pudieran dañar el valor de nuestra compañía o que pudieran beneficiar a un grupo de accionistas en particular. El Comité puede convocar a una asamblea de accionistas, así como incluir temas en la agenda de la reunión que sean considerados necesarios. Dentro de sus responsabilidades se encuentra la aprobación de políticas respecto al uso de los activos de la compañía o transacciones relacionadas con terceros, la aprobación del esquema de compensación para los directores y ejecutivos clave, así como apoyar al Consejo de Administración en la elaboración de reportes de prácticas financieras. Alfredo Livas Cantú es el Presidente del Comité de Prácticas Societarias. Los miembros incluyen a Robert E. Denham, Moisés Naím y Ricardo Saldivar Escajadillo. El Secretario Técnico (no miembro) del Comité de Prácticas Societarias es Javier Astaburuaga Sanjines.

## Comité de Finanzas y Planeación

Las responsabilidades del Comité de Finanzas y Planeación incluyen (1) evaluar las políticas de inversión y financiamiento propuestas por el Director General Ejecutivo y (2) identificar los factores de riesgo a los cuales está expuesta la empresa, así como evaluar sus políticas administrativas. Ricardo Guajardo Touché es el Presidente del Comité de Finanzas y Planeación. Son miembros de este Comité Robert E. Denham, Francisco Javier Fernández Carbajal, Alfredo Livas Cantú y Federico Reyes García. El Secretario Técnico (no miembro) de este Comité es Javier Astaburuaga Sanjines.

Para mayor información sobre nuestras prácticas de gobierno corporativo, y cómo éstas se comparan con las de las empresas estadounidenses listadas en la Bolsa de Nueva York, favor de visitar la sección de Gobierno Corporativo en nuestra página de Internet: [www.femsa.com/investor](http://www.femsa.com/investor).

# Consejo de Administración

El Consejo de Administración encabeza nuestro sistema de gobierno corporativo. Guiado por los mejores intereses de largo plazo de nuestros accionistas y grupos de interés, el Consejo de Administración es responsable de determinar la estrategia corporativa, de definir y supervisar la implementación de nuestros valores fundamentales y visión, así como de aprobar las operaciones vinculadas y las transacciones que no correspondan al curso ordinario de los negocios.

Además de apoyarse en el Equipo Directivo, el Consejo de Administración cuenta con tres comités: de Auditoría, de Prácticas Societarias y de Finanzas. El Consejo nombra y supervisa estos comités, los cuales le hacen recomendaciones en sus respectivas áreas de responsabilidad.

## Consejeros Serie "B"

**José Antonio Fernández Carbajal**  
*Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.*  
 Electo en 1984  
 Consejero Suplente: Federico Reyes García <sup>c</sup>

**Eva María Garza Lagüera Gonda**  
*Inversionista Privada*  
 Electo en 1999  
 Consejero Suplente: Mariana Garza Lagüera Gonda

**Paulina Garza Lagüera Gonda**  
*Inversionista Privada*  
 Electo en 1999  
 Consejero Suplente: Othón Páez Garza

**José Calderón Rojas**  
*Presidente y Director General Ejecutivo de Franca Servicios, S.A. de C.V., Regio Franca, S.A. de C.V.*  
 Electo en 1984  
 Consejero Suplente: Francisco José Calderón Rojas

**Consuelo Garza de Garza**  
*Fundadora y Presidenta Honoraria de Asociación Nacional Pro-Superación Personal, A.C.*  
 Electo en 1995  
 Consejero Suplente: Alfonso Garza Garza

**Max Michel Suberville**  
*Inversionista Privado*  
 Electo en 1985  
 Consejero Suplente: Max Michel González

**Alberto Baillères González**  
*Presidente del Consejo de las compañías del Grupo BAL, y Presidente del Consejo de Gobierno del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).*  
 Electo en 1989  
 Consejero Suplente: Arturo Fernández Pérez

**Francisco Javier Fernández Carbajal <sup>c</sup>**  
*Director General Ejecutivo de Servicios Administrativos Contry, S.A. de C.V.*  
 Electo en 2005  
 Consejero Suplente: Javier Astaburuaga Sanjines <sup>c</sup>

**Ricardo Guajardo Touché <sup>c,1</sup>**  
*Presidente del Consejo de Administración de Solfi, S.A. de C.V.*  
 Electo en 1988  
 Consejero Suplente: Alfonso González Migoya <sup>a,1</sup>

**Alfredo Livas Cantú <sup>c,1</sup>**  
*Presidente de Praxis Financiera, S.C.*  
 Electo en 1995  
 Consejero Suplente: Sergio Deschamps Ebergenyi <sup>1</sup>

**Bárbara Garza Lagüera Gonda**  
*Inversionista Privada, Presidenta del Comité de Adquisiciones de Colección FEMSA*  
 Electo en 2005  
 Consejero Suplente: Juan Guichard Michel

**José Manuel Canal Hernando <sup>a,1</sup>**  
*Consultor Independiente*  
 Electo en 2003  
 Consejero Suplente: Ricardo Saldívar Escajadillo <sup>b,1</sup>

## Consejeros Serie "D"

**Armando Garza Sada <sup>1</sup>**  
*Presidente del Consejo de Administración de Grupo Alfa, S.A.B. de C.V.*  
 Electo en 2003  
 Consejero Suplente: Enrique F. Senior Hernández <sup>1</sup>

**Moisés Naím <sup>1</sup>**  
*Miembro Distinguido de la Fundación Carnegie para la Paz Internacional*  
 Electo en 2011  
 Consejero Suplente: Francisco Zambrano Rodríguez <sup>a,1</sup>

**Michael Larson <sup>1</sup>**  
*Director de Inversiones de William H. Gates III*  
 Electo en 2011

**Robert E. Denham <sup>b, c, 1</sup>**  
*Socio de Munger, Tolles & Olson, LLP Firma Legal*  
 Electo en 2001

**Secretario**  
 Carlos Eduardo Aldrete Ancira

**Secretario Suplente**  
 Arnulfo Treviño Garza

### Comités:

- a) Auditoría
- b) Prácticas Societarias
- c) Planeación y Finanzas

### Relación:

- i) Independiente



# Contactos para Información

## Director Jurídico

**Carlos E. Aldrete**

General Anaya No. 601 Pte.  
Colonia Bella Vista  
Monterrey, Nuevo León  
México, C.P. 64410  
Tel: (52) 81 8328-6180

## Auditores Externos

**Mancera, S.C.**

Un Integrante de Ernst & Young Global Limited  
Av. Lázaro Cárdenas No. 2321 Pte. Piso 5  
Col. Residencial San Agustín  
San Pedro Garza García, Nuevo León  
México, C.P. 66260  
Tel: (81) 8152-1800

## Banco Depositario

**BNY Mellon**

BNY Mellon Shareowner Services  
P.O. Box 30170  
College Station, TX 77842-3170  
Tel U.S.: 888 BNY ADRS  
(269-2377)

Llamadas fuera de Estados Unidos:  
201-680-6825  
e-mail: shrrelations@cpushareownerservices.com  
Website: www.bnymellon.com/shareowner

## Relación con Inversionistas

**Juan Fonseca**

**Gerardo Lozoya**

Tel: (52) 81 8328-6167  
Fax: (52) 81 8328-6080  
e-mail: investor@femsa.com.mx

## Comunicación Corporativa

**Mauricio Reyes**

**Erika De la Peña**

Tel: (52) 55 5249-6843  
Fax: (52) 55 5249-6861  
e-mail: comunicacion@femsa.com

Para mayor información visite  
nuestra página de internet en:

[www.femsa.com](http://www.femsa.com)

[www.femsa.com/investor](http://www.femsa.com/investor)

## Bolsa de Valores y Símbolo

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



FEMSA

FMX  
LISTED  
NYSE



DISEÑO: [www.signi.com.mx](http://www.signi.com.mx)



[www.femsa.com](http://www.femsa.com)  
[investor@femsa.com.mx](mailto:investor@femsa.com.mx)

General Anaya No. 601 Pte.  
Colonia Bella Vista  
Monterrey, Nuevo León  
México, C.P. 64410  
Tel: (52) 81 8328-6180

