



INFORME ANUAL 2020



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Perfil de FEMSA **03**



FEMSA Comercio **15**



Estimados accionistas **11**



Coca-Cola FEMSA **26**



Cifras destacadas de creación de valor **05**



Equipo directivo **52**



Gobierno corporativo **48**

Contacto **63**



Resumen financiero **53**



Consejo de Administración **50**

Análisis y discusión de resultados **55**

Fundación FEMSA **41**



FEMSA Negocios Estratégicos **34**



Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V., o FEMSA, es una compañía líder que genera valor económico y social por medio de empresas e instituciones, y busca ser el mejor empleador y vecino en las comunidades donde tiene presencia.

FEMSA participa en los siguientes negocios:

- En la industria del comercio al detalle, a través de **FEMSA Comercio**, que incluye:
 - División Proximidad, que opera la cadena de tiendas de formato pequeño OXXO.
 - División Salud, que incluye farmacias y actividades relacionadas.
 - División Combustibles, que opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS.
- En la industria de bebidas, a través de **Coca-Cola FEMSA**, el embotellador de productos Coca-Cola más grande del mundo por volumen de ventas; y, como accionista de Heineken, una de las principales empresas cerveceras en el mundo, con operaciones en más de 70 países.
- En otros negocios, a través de **FEMSA Negocios Estratégicos**, que provee servicios de logística; de distribución especializada y de productos de limpieza consumibles; de soluciones de refrigeración en el punto de venta y productos plásticos para las compañías de FEMSA y terceros.

El presente Informe Anual Integrado 2020 refleja nuestro compromiso con la transparencia y un sólido gobierno corporativo, tal como lo contempla nuestra  **cultura organizacional**. Los resultados financieros y de sostenibilidad corresponden a los doce meses que concluyeron el 31 de diciembre de 2020, comparados con los doce meses que concluyeron el 31 de diciembre de 2019. Si desea información adicional, por favor consulte nuestro  **Contenido de Sostenibilidad 2020**.

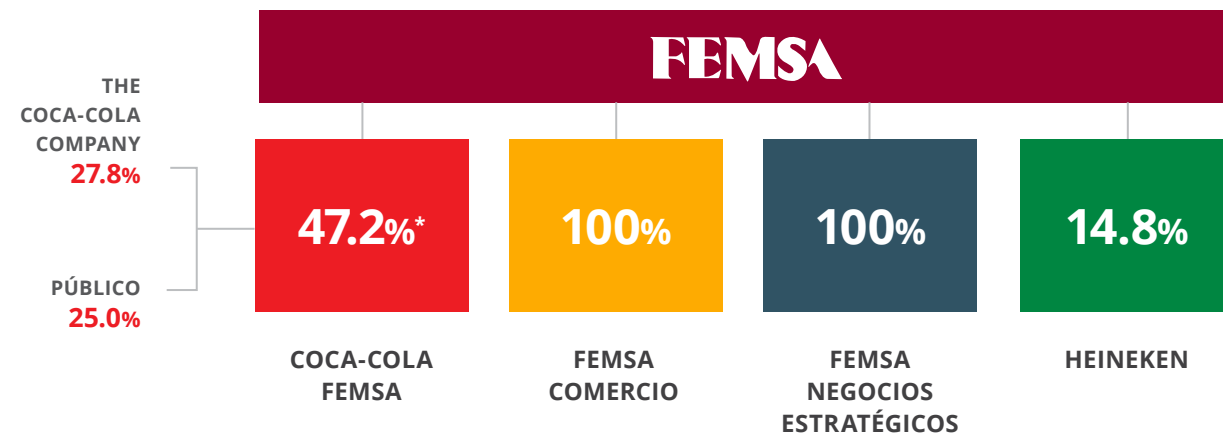


PERFIL DE FEMSA

La misión de FEMSA es:
Crear valor económico y social a través de empresas e instituciones.

Estructura Corporativa

Participación accionaria y Unidades de Negocio



Estados Unidos

México

Nicaragua

Panamá

Colombia

Ecuador

Perú

Chile

Guatemala

Costa Rica

Venezuela¹

Brasil

Uruguay

Argentina

FEMSA Comercio

Coca-Cola FEMSA

FEMSA Negocios Estratégicos

Atendemos a más de 290 millones de consumidores en 13 países.

* Representa el 56% del derecho a voto.

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



Colaboradores



Contamos con más de 320,000 colaboradores en las empresas que integran nuestras tres unidades de negocio.

- FEMSA Comercio
- Coca-Cola FEMSA
- FEMSA Negocios Estratégicos

¹ El total incluye al personal de las oficinas centrales.
² Centroamérica incluye Costa Rica, Panamá, Nicaragua y Guatemala.



CIFRAS DESTACADAS DE CREACIÓN DE VALOR

Valor económico

| Millones de pesos | 2020 ¹ | 2020 | 2019 | %Cambio | 2018 ² | %Cambio |
|---|-------------------|---------|---------|----------|-------------------|---------|
| Ingresos totales | 24,782 | 492,966 | 506,711 | (2.7%) | 469,744 | 7.9% |
| Utilidad de operación ³ | 2,086 | 41,503 | 47,152 | (12.0%) | 41,576 | 13.4% |
| Margen de operación | | 8.4% | 9.3% | | 8.9% | |
| Utilidad neta consolidada | 188 | 3,756 | 28,048 | (86.6%) | 33,079 | (15.2%) |
| Utilidad neta consolidada de la participación controladora ⁴ | (98) | (1,930) | 20,699 | (109.3%) | 23,990 | (13.7%) |
| Utilidad neta de la participación controladora por unidad BD ⁵ | (0.0) | (0.5) | 5.8 | (108.6%) | 6.7 | (13.4%) |
| Utilidad neta de la participación controladora por ADS ⁶ | (0.3) | (5.4) | 57.8 | (109.3%) | 67.0 | (13.7%) |
| EBITDA | 3,618 | 71,973 | 75,440 | (4.6%) | 60,458 | 24.8% |
| Margen EBITDA | | 14.6% | 14.9% | | 12.9% | |
| Total activos | 34,428 | 684,848 | 637,541 | 7.4% | 576,381 | 10.6% |
| Total pasivos | 18,986 | 377,661 | 311,790 | 21.1% | 240,839 | 29.5% |
| Total capital contable | 15,442 | 307,187 | 325,751 | (5.7%) | 335,542 | (2.9%) |
| Inversiones en activos fijos | 1,050 | 20,893 | 25,579 | (18.3%) | 24,266 | 5.4% |
| Total efectivo y equivalentes de efectivo ⁷ | 5,410 | 107,624 | 65,562 | 64.2% | 62,047 | 5.7% |
| Deuda a corto plazo | 443 | 8,801 | 16,204 | (45.7%) | 13,674 | 18.5% |
| Deuda a largo plazo | 9,042 | 179,864 | 101,747 | 76.8% | 114,990 | (11.5%) |
| Personal ⁸ | | 320,618 | 314,656 | 1.9% | 297,073 | 5.9% |

¹ La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos se incluye para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio a la compra publicado al medio día por el Banco de la Reserva de Nueva York, el cual al 31 de diciembre del 2020 era de 19.8920.

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

³ Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

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

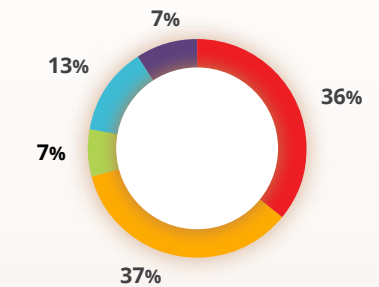
⁵ Unidades "BD", las cuales representan una acción serie "B", dos acciones subserie "D-B" y dos acciones subserie "D-L". Datos con base en 2,161,177,770 unidades BD y 1,417,048,500 unidades B en circulación.

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

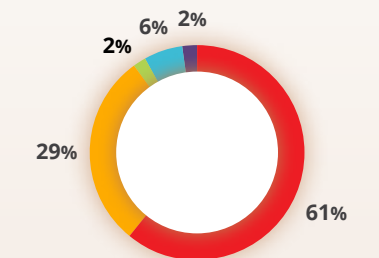
⁷ El efectivo consiste en depósitos en cuentas bancarias que no causan intereses y los equivalentes de efectivo consisten principalmente en depósitos bancarios de corto plazo e inversiones de renta fija.

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

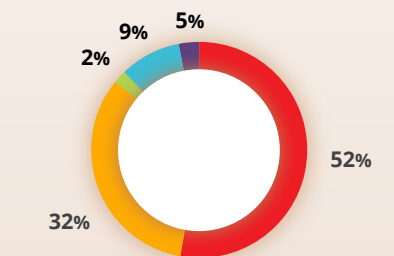
Ingresos totales por unidad de negocio
Ps. millones
Ps. 492,966



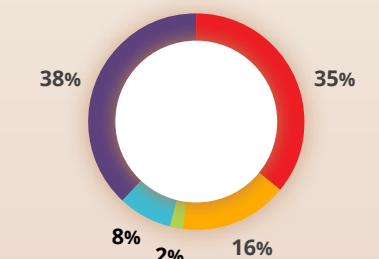
Utilidad de operación ¹ por unidad de negocio
Ps. millones
Ps. 41,503



EBITDA ² por unidad de negocio
Ps. millones
Ps. 71,973



Activos totales por unidad de negocio
Ps. millones
Ps. 684,848



■ Coca-Cola FEMSA

FEMSA Comercio:

■ División Proximidad

■ División Salud

■ División Combustibles

■ Otros*

* Incluye FEMSA Negocios Estratégicos.

¹ Indicador de desempeño de la Compañía

² EBITDA (Flujo bruto de operación) equivale a Utilidad de operación más depreciaciones, amortizaciones y otros cargos virtuales.

NUESTRO ENFOQUE EN LA SOSTENIBILIDAD

La pandemia global de 2020 afectó la salud, la movilidad, la seguridad y las circunstancias económicas y ambientales de nuestros colaboradores, nuestros clientes, nuestra cadena de valor y las comunidades donde operamos. Sin embargo, FEMSA reafirmó su convicción de continuar generando valor económico y social. **Hoy, más que nunca, es el momento de continuar impulsando mejores condiciones que brinden prosperidad, protejan a nuestra gente y preserven el planeta.**

A continuación, les compartimos nuestros avances hacia estos objetivos durante 2020.

Conozca más sobre nuestro desempeño a lo largo de este informe.





Cambio climático

1



+15,500 centros de trabajo en México abastecidos con energía renovable

+77.6% de la electricidad necesaria en México abastecida con fuentes limpias, evitando la emisión de 721,995 tCO₂e al año

80% de la energía eléctrica en plantas de manufactura de Coca-Cola FEMSA proviene de fuentes limpias

Coca-Cola FEMSA recibió aprobación de Science Based Targets Initiative para sus objetivos

2030 de reducción de huella de carbono



Energía asequible y no contaminante



Acción por el clima

Economía circular

2



100% de nuestras plantas de manufactura de bebidas de Coca-Cola FEMSA en México obtuvieron la certificación Cero Residuos

Los uniformes de colaboradores de OXXO contienen **50%** de fibra PET reciclada

+60,000 enfriadores al año —y 90% de sus partes— reparados, reutilizados y reciclados al final de su vida útil por ALPunto

▶ Conozca más sobre nuestra estrategia de economía circular



Producción y consumo responsables

Derechos humanos

3



Signatarios del **Pacto Mundial de las Naciones Unidas** y miembros de **Tent Partnership for Refugees**

+28,000 horas de capacitación en Ética a colaboradores

+436,000 horas de capacitación en Derechos Humanos a colaboradores

Coca-Cola FEMSA incluida en el **Índice de Igualdad de Género de Bloomberg**



Igualdad de género



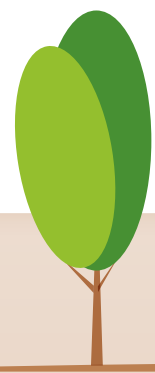
Trabajo decente y crecimiento económico

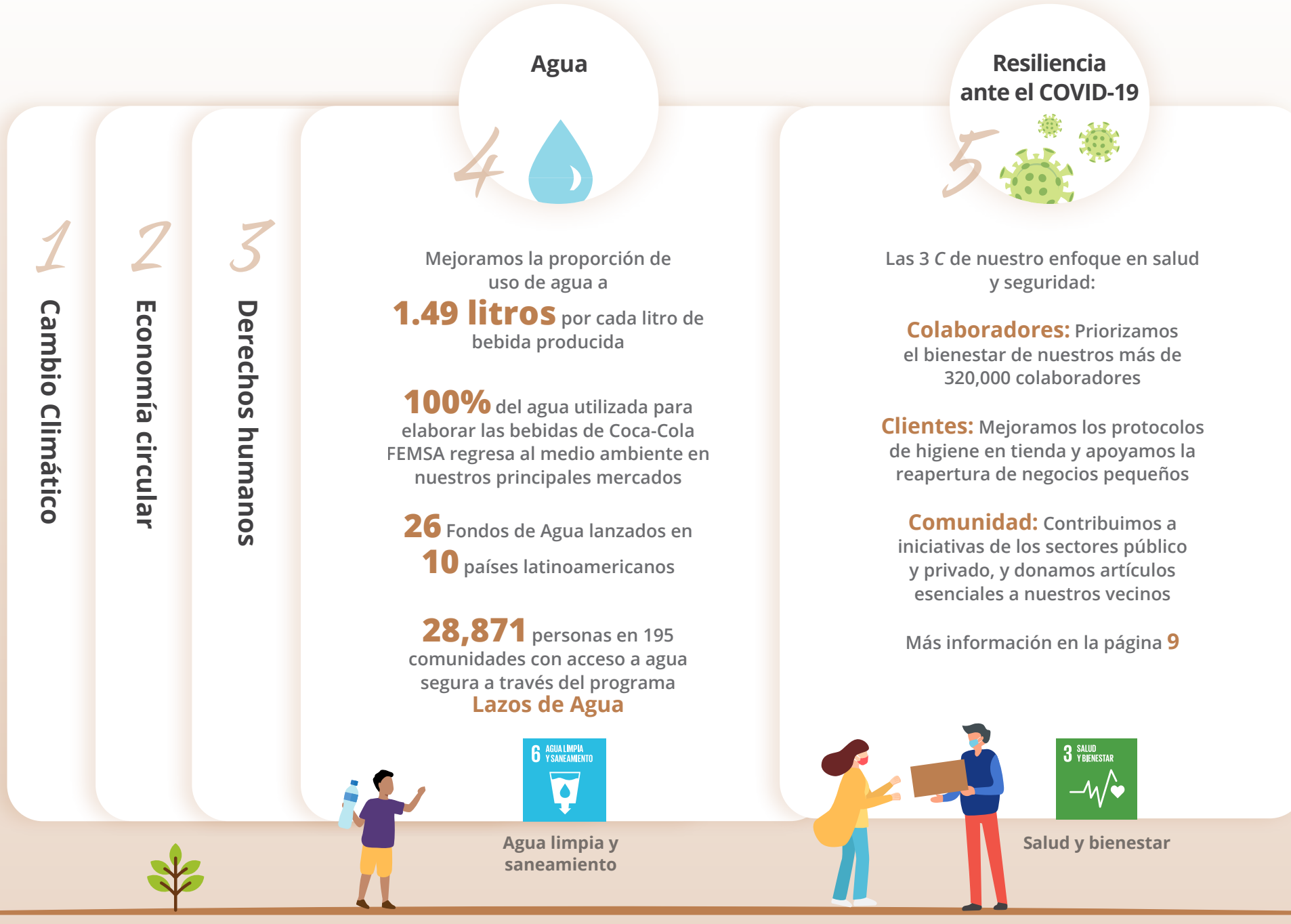
4

Gestión del recurso hídrico

5

Resiliencia ante COVID-19







NUESTRA CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD

Reconocemos nuestro papel en la sociedad como un vecino responsable, por lo que invertimos y vinculamos a las comunidades donde tenemos presencia. En este informe, compartimos algunos aspectos destacados de las más importantes contribuciones al valor social que realizó nuestra extensa familia FEMSA en la lucha contra COVID-19 durante 2020.

Conozca más sobre nuestros impactos a lo largo de este informe.





+24,000 colaboradores vulnerables trabajaron desde casa con los programas que implementamos ●



+8.1 toneladas de comida de nuestros restaurantes Doña Tota donadas a través de bancos de alimentos en México ●

+3,000 artículos de nuestras tiendas de descuento Bara donados a hospitales en Guanajuato, Aguascalientes, Jalisco y Querétaro ●

+3.15 millones de cubrebocas donados a la policía y fuerzas de seguridad ●



+6,700 latas de comida y 12,000 caretas donadas por Farmacias YZA a personal de salud ●



+32,000 litros de gasolina donados a ambulancias de la Cruz Roja Mexicana ●



+650 camas temporales y unidades de cuidados intensivos para el Centro de Convenciones Citibanamex en México, en colaboración con nuestros aliados ●



+US\$ 32,629 invertidos en **+15,200** elementos de bioseguridad donados a hospitales, instituciones y comunidades vulnerables ●

+25,100 kilómetros recorridos por Solistica para entregar insumos médicos por COVID-19 ●

289 organizaciones de la sociedad civil apoyadas a través del Programa Redondeo Clientes OXXO ●

+26,000 pequeños comercios protegidos con pantallas de plexiglass ●



1er respirador mecánico fabricado en México, diseñado con ingeniería de Torrey ●



+US\$ 37,300 en donaciones de medicamentos y artículos de cuidado personal ●

Donación de alimentos a la comunidad ●

+US\$ 331,000 en donación de medicamentos, pañales y artículos de cuidado personal ●



26,000 pruebas PCR para COVID-19 donadas, en colaboración con nuestros aliados ●

+34,000 paquetes de comida entregados a comunidades vulnerables para cubrir sus necesidades básicas, el equivalente a 340 toneladas de comida y productos ●

+1,100 espacios publicitarios utilizados para comunicar medidas preventivas de salud ●



+400,000 caretas de plástico diseñadas y fabricadas por PTM, para donación y venta ●

+Ps. 90.0 millones (US\$ 4.5 millones) recolectados para distribuir equipo de protección a trabajadores de la salud en México ●

+3.8 millones de litros de bebidas donados a profesionales de la salud y comunidades vulnerables en diez países ●

500,000 litros de alcohol sanitizante distribuidos a través de nuestra red de logística ●





Estimados Accionistas:

El año pasado se caracterizó por múltiples retos humanitarios y económicos en el mundo. En FEMSA, enfrentamos desde el inicio estos riesgos y oportunidades, conscientes de la importancia de nuestro papel como motor económico y de nuestra fuerza en beneficio de la sociedad, en las regiones y comunidades donde estamos presentes.

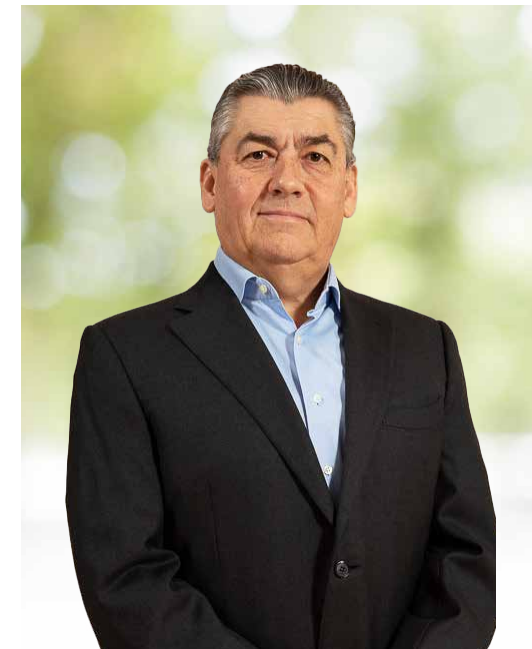
Estamos orgullosos de la agilidad y coordinación de todos nuestros equipos, que diseñaron una respuesta integral para proteger los resultados de corto plazo y mantener las metas de largo plazo. Nuestros esfuerzos nos consolidaron como una empresa más fuerte dentro del robusto ecosistema empresarial en el que operamos. Éstas fueron algunas de las respuestas que ofrecimos ante la pandemia del COVID-19:

- **Nuestra prioridad fue la salud, la seguridad y el bienestar de nuestra gente, clientes y consumidores.** Implementamos programas de trabajo desde casa para nuestros colaboradores, incluyendo a más de 24,000 de ellos que presentaban alguna condición de salud u otro factor de riesgo.

Estamos orgullosos de la agilidad y coordinación de todos nuestros equipos, que diseñaron una respuesta integral para proteger los resultados de corto plazo y mantener las metas de largo plazo.

En otros casos, redefinimos protocolos y ampliamos la infraestructura para hacer posible el trabajo desde casa. A los colaboradores considerados esenciales para mantener abiertas tiendas, estaciones de servicio e instalaciones para satisfacer las necesidades de nuestras comunidades, les distribuimos equipo de protección personal e intensificamos las medidas de desinfección y de limpieza profunda en instalaciones. Y con el propósito de ampliar las medidas de protección a otras áreas relevantes de trabajo, implementamos políticas de distanciamiento social, de acuerdo con los lineamientos oficiales, e hicimos importantes ajustes operativos. Por ejemplo, en FEMSA Comercio, colocamos protectores de plexiglass en los mostradores de pago y utilizamos nanotecnología para sanitizar estaciones de servicio y sanitarios públicos.

- **En colaboración con socios clave, apoyamos a nuestros vecinos y comunidades en situación vulnerable.** Estamos orgullosos de nuestro liderazgo en Juntos por la Salud, una iniciativa conjunta de los sectores público y privado



José Antonio Fernández Carbajal
Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración




M. Eduardo Padilla Silva
Director General

En 2020 nuestra prioridad fue la salud, la seguridad y el bienestar de nuestra gente, clientes y consumidores.



En colaboración con socios clave, apoyamos a nuestros vecinos y comunidades en situación vulnerable.

para proteger la salud de la comunidad en México. Con las aportaciones de instancias gubernamentales y de casi 600 empresas, organizaciones e instituciones académicas, cumplimos el objetivo del programa: combatir el COVID-19 aumentando la disponibilidad de equipo e insumos médicos para personal hospitalario, instituciones de seguridad pública, colaboradores, proveedores, clientes y consumidores de las compañías participantes.

La contribución de FEMSA en Juntos por la Salud, así como otras iniciativas durante el año, surgieron de varias áreas de nuestra diversa organización. Estamos muy orgullosos del liderazgo mostrado por todos nuestros colaboradores, quienes uniendo fuerzas ayudaron a salvar vidas con ideas, talento, tiempo, recursos y pasión. Nuestros colegas de Torrey contribuyeron con el diseño y la ingeniería para desarrollar el primer  **respirador mecánico totalmente fabricado en México** en tan sólo diez semanas. A su vez, Solistica apoyó con el transporte y la entrega de respiradores mecánicos y otros insumos médicos. La participación de Fundación FEMSA fue decisiva al promover la campaña de comunicación #pontecubrebocas, cuyo propósito fue impulsar su normalización social y su uso correcto, en beneficio de la salud pública; estos mensajes se transmitieron por televisión, radio, medios impresos y redes sociales. Juntos por la Salud movilizó más de Ps. 1.4 mil millones (US\$ 71.5 millones) en contribuciones de más de 33,000 personas, beneficiando a 530 hospitales.

- **Aseguramos la continuidad del negocio con un enfoque disciplinado en el área de finanzas, evaluando con cautela las inversiones y conservando responsablemente el capital de trabajo.** Implementamos torres de control para flujos de efectivo y realizamos análisis de escenarios dinámicos para cada unidad de negocio, lo que nos permitió tener visibilidad y precisión en los niveles de efectivo en tiempo real, además de observar y anticipar posibles áreas de estrés financiero. Nuestra posición de deuda neta consolidada al final del año fue de Ps. 81.0 mil millones (US\$ 4.1 mil millones) y nuestra inversión en activo fijo se redujo 18.3%, al identificar y racionalizar las inversiones no críticas. De manera similar, las unidades de negocio de FEMSA siguieron un enfoque conservador. Por ejemplo, la orientación permanente de Coca-Cola FEMSA por impulsar la eficiencia resultó en ahorros en costos de Ps. 7.4 mil millones (US\$ 0.4 mil millones). Esfuerzos similares en todas nuestras unidades de negocio, aunados al manejo prudente de nuestro balance y a emisiones exitosas de financiamiento, dieron como resultado una sólida posición de efectivo en FEMSA de más de Ps. 107.6 mil millones (US\$ 5.4 mil millones) al final del año.

Cada una de estas acciones —y muchas más— se alinearon con la misión de FEMSA de generar valor económico y social a través de empresas e instituciones. También subrayaron ampliamente nuestro compromiso con la sostenibilidad, esto es, mantener el

crecimiento de largo plazo y la continuidad del negocio pese a condiciones complejas, avanzar en la reducción de nuestra huella ambiental y promover el desarrollo de las comunidades. Contribuimos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y apoyamos sus diez principios relacionados con derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Al enfocarnos hoy en las prioridades de sostenibilidad ambiental e inclusión laboral, aseguramos la continuidad del negocio y el éxito en el largo plazo.

A pesar de los retos macroeconómicos del año, avanzamos en la ejecución de nuestra visión estratégica para desplegar capital de forma responsable en activos de alto crecimiento y retorno.

- Con el propósito de aplicar nuestras capacidades de distribución acelerada, basada en procesos, y ampliar nuestra presencia en mercados con oportunidades favorables de crecimiento y visibilidad, adquirimos la participación mayoritaria en una nueva compañía, que integra a dos líderes en la industria de la distribución especializada y de soluciones de limpieza: WAXIE Sanitary Supply y North American Corporation. Dimos importantes pasos en el proceso de integración, que incluyeron el nombramiento de un director general de esta nueva empresa, con el fin de avanzar en nuestra estrategia de crecimiento y consolidación de la industria. Hacia finales de 2020, dimos otros dos pasos importantes

en la estrategia, al adquirir SWPlus y Southeastern Paper Group, Inc., ampliando así nuestra presencia en Estados Unidos y avanzando en la construcción de una plataforma de distribución nacional.

- También seguimos ampliando nuestro alcance y capacidad en Latinoamérica. Por ejemplo, Solistica cumplió un año de ser el primer proveedor de soluciones integradas de logística para terceros en el mercado brasileño, tras la adquisición exitosa de AGV. De igual manera, y tal como se anunció cuando FEMSA Comercio ingresó en Brasil a través de Grupo Nós —nuestra coinversión con Raízen— OXXO abrió su primera tienda en la ciudad de Campinas, en diciembre de 2020.
- Como reflejo del complejo entorno en que operamos durante el año, los ingresos totales se redujeron 2.7% con relación al año previo, a Ps. 493.0 mil millones (US\$ 24.8 mil millones); la utilidad de operación bajó 12.0% a Ps. 41.5 mil millones (US\$ 2.1 mil millones); y la utilidad neta consolidada se redujo 86.6% a Ps. 3.8 mil millones (US\$ 0.2 mil millones). La pérdida neta mayoritaria por unidad BD fue de Ps. 0.54 en 2020 (US\$ 0.27 por ADS).

FEMSA Comercio resintió los efectos de la reducción en la movilidad de los clientes, derivada de la pandemia, lo cual impactó significativamente las ocasiones de consumo y los segmentos de tienda. Enfrentamos severas restricciones a nuestras operaciones que se impusieron a las tiendas de formato pequeño

A pesar de los retos macroeconómicos del año, avanzamos en la ejecución de nuestra visión estratégica para desplegar capital de forma responsable en activos de alto crecimiento y retorno.





Mientras el segundo y tercer trimestre de 2020 fueron retadores a través de nuestras operaciones en FEMSA, en el cuarto trimestre empezamos a ver una mejoría gradual a través de nuestras unidades de negocio.

por motivos de salud, lo cual contribuyó a una lenta recuperación en las tiendas OXXO. Muchas de las necesidades de consumo que atendemos —tales como sed o antojo de un refrigerio o comida para llevar— se basan en decisiones de compra espontáneas, por lo que estas categorías se vieron particularmente afectadas por la falta de movilidad de los consumidores. No obstante, las ventas mismas-tiendas durante el segundo semestre del año mostraron una tendencia gradual pero sostenida de recuperación, que se estabilizó en las últimas semanas de diciembre, aunque todavía por debajo de los niveles del periodo comparable de 2019. La menor movilidad también afectó los resultados de nuestra División Combustibles, mientras que la División Salud registró resultados favorables, ya que nuestras operaciones en México continuaron teniendo un fuerte impulso, al centrarnos en atender la salud de nuestros clientes en todos los mercados.

■ **Coca-Cola FEMSA** ya había emprendido una profunda transformación para crear una organización más esbelta y ágil antes de la pandemia; por lo tanto, estaba bien posicionada para adaptarse a los retos del año con gran resiliencia. Se observaron mejoras de operación secuenciales, impulsadas por la recuperación gradual de la demanda de los consumidores, la innovación del portafolio e iniciativas de precios accesibles, así como por el despliegue acelerado de nuevas estrategias digitales. Coca-Cola FEMSA también se benefició de un entorno favorable para ciertas materias primas y alcanzó importantes eficiencias y contención de gastos en todas sus operaciones, lo cual protegió su

rentabilidad. De manera importante, y en apoyo a nuestros Objetivos de Desarrollo Sostenible, estamos muy orgullosos de que Coca-Cola FEMSA emitió su primer bono verde en el mercado internacional de capitales por US\$ 705 millones, con una tasa referenciada al bono del Tesoro de Estados Unidos +120 puntos base y un cupón de 1.85%, con vencimiento en 2032. Se trata de la emisión verde más importante de una empresa latinoamericana y la primera en el Sistema Coca-Cola.

Sabemos que nuestra resiliencia durante el año no habría sido posible sin la enorme capacidad de adaptación, agilidad y compromiso de nuestros más de 320,000 colaboradores. Agradecemos también a nuestros colegas y *stakeholders* su inquebrantable cooperación y apoyo durante todo el año. Para conocer más sobre los impactos positivos que logramos como equipo, los invitamos a explorar el resto de este Informe Anual Integrado 2020, así como su complemento, el [Contenido de Sostenibilidad 2020](#).

Iniciamos el nuevo año con optimismo ante la perspectiva de un mejor mañana, con más salud, y les agradecemos que nos acompañen en nuestros esfuerzos por seguir avanzando. Les deseamos un 2021 pleno de salud y éxitos.

José Antonio Fernández Carbajal
Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración

M. Eduardo Padilla Silva
Director General



FEMSA COMERCIO

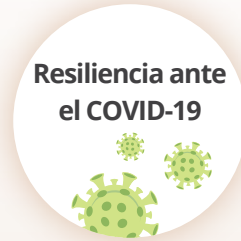
Las tres divisiones de FEMSA Comercio (FEMCO) —Proximidad, Salud y Combustibles— proporcionan valor económico y social a todos nuestros grupos de interés. Nuestras marcas incluyen las tiendas de proximidad OXXO; farmacias —bajo las marcas Cruz Verde, Farmacias YZA, Moderna, Farmacon, Fybeca, Sana Sana, las tiendas de belleza Maicao— y estaciones de servicio OXXO GAS.





A través de nuestras divisiones, contribuimos a generar más de 204,000 empleos directos en Latinoamérica, entregar cerca de 33.1 millones productos y servicios y atender aproximadamente 12.2 millones de consumidores cada día.

Parte importante de nuestro modelo de negocio es nuestro compromiso con la sostenibilidad. En 2020, las divisiones de FEMCO llevaron a cabo una actualización integral de su análisis de materialidad para identificar los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) que son los más relevantes para nuestro negocio y grupos de interés. Este análisis confirmó y validó nuestros compromisos de sostenibilidad al incorporar nuevas metas sobre cambio climático, economía circular, inclusión y diversidad, y desarrollo de comunidades locales. Asimismo, nuestras divisiones lograron avances significativos para contribuir con las metas corporativas de FEMSA y su estrategia de sostenibilidad, al trabajar en iniciativas y programas alineados con nuestros temas materiales.



En 2020, la prioridad en FEMCO fue proteger a nuestros colaboradores, nuestros clientes y nuestras operaciones. La continuidad del negocio fue esencial para seguir proporcionando productos y servicios a los clientes durante la emergencia sanitaria. Como respuesta a COVID-19, FEMCO mantuvo su liderazgo al crear valor social para atender las necesidades de las comunidades. Realizamos donativos de alimentos, medicamentos y artículos para el cuidado de la salud, a la vez que apoyamos iniciativas locales para apoyar la reactivación económica.




Salud y bienestar

Creamos valor social en FEMCO



Una segunda vertiente para la creación de valor social se orientó a la recuperación de la economía global y a los derechos humanos. Estos esfuerzos se alinearon con nuestra robusta estrategia de Inclusión y Diversidad (I&D), orientada a proporcionar oportunidades de trabajo a jóvenes, adultos mayores y poblaciones vulnerables, así como a adoptar una cultura abierta que celebra las contribuciones auténticas de los talentos individuales.

Promovemos el empleo inclusivo y productivo, y el trabajo digno para todas las personas. FEMSA se sumó a  **Tent Partnership for Refugees**, agrupación no lucrativa de carácter global, formada por más de 140 compañías multinacionales que buscan la integración económica de los refugiados apoyando oportunidades de empleo decente y formal. Aliados con Tent y el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) en México, contratamos a más de 200 refugiados en nuestras tiendas OXXO.




Igualdad de género



Trabajo decente y crecimiento económico

Desde 2005, más de 1,600 tiendas OXXO y estaciones de servicio OXXO GAS han recibido el distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo que otorga la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en México, por sus buenas prácticas laborales relacionadas con igualdad de oportunidades, inclusión, desarrollo y no discriminación de poblaciones vulnerables. Estos logros reflejan nuestra ambición de convertirnos en un excelente empleador y vecino en nuestras comunidades.

Para más información sobre los avances en sostenibilidad en las divisiones Proximidad, Salud y Combustibles de FEMCO, visite nuestro  **Contenido de Sostenibilidad 2020**.





División Proximidad

La División Proximidad de FEMSA Comercio opera la cadena de tiendas de formato pequeño más grande de Latinoamérica y es el segundo minorista más importante en términos de ingresos en México. Con la marca OXXO, nuestro propósito es brindar conveniencia y simplificar la vida de nuestros clientes.

Históricamente, la compra de diversos productos en una tienda OXXO ha representado una respuesta rápida y sencilla a la vida acelerada y las necesidades inmediatas. Sin embargo, durante 2020, el ritmo de movilidad se redujo en todo el mundo. Muchas personas dejaron de trasladarse al trabajo o a la escuela, los gobiernos locales implementaron restricciones operativas y las preferencias de los consumidores cambiaron por el consumo en casa. No obstante, con agilidad y resiliencia, pudimos mantener abiertas la gran mayoría de las tiendas en México para satisfacer las diversas necesidades de nuestros clientes.

Para garantizar la liquidez financiera, fuimos más eficientes en el uso de gastos y contención de costos, lo que incluyó moderar el ritmo de expansión de tiendas y cerrar algunas con una productividad marginal o deficiente, y ajustar el horario de servicio. Concluimos el año con 236 tiendas nuevas.

Cambio climático



Economía circular



Avances en sostenibilidad

La División Proximidad continuó avanzando hacia la visión de eficiencia energética de FEMSA y su meta corporativa de energía limpia para mitigar el cambio climático. Durante 2020, tomamos las siguientes medidas en favor del clima:



14,847 tiendas y 13 centros de distribución OXXO abastecidos con energía eólica renovable



16,377 tiendas, 18 centros de distribución OXXO y 26 oficinas equipadas con sistemas de energía inteligente



6,298 tiendas con película de control solar para regular el calor, la ventilación y los sistemas de aire acondicionado

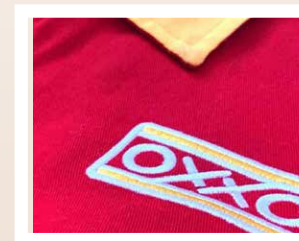


+35% de reducción en el consumo de energía en tiendas, en comparación con la línea base de 2009, a través de nuestro Programa de Eficiencia Energética

También ampliamos nuestros objetivos de economía circular con las siguientes acciones:



Contamos con infraestructura para la separación de residuos y contenedores de reciclado en **11,736 tiendas**



Reciclamos 16,657 uniformes usados de OXXO en otros productos



Redujimos **70%** el uso de bolsas de plástico con relación a los niveles de 2015 con la campaña "¡Sin Bolsa, Gracias!"



Reciclamos 1,599 toneladas de equipo y mobiliario que llegó al final de su vida útil.

La División Proximidad llevó a cabo diversas iniciativas en apoyo a las medidas de COVID-19. Por ejemplo, OXXO realizó más de 700 acciones de desarrollo comunitario —enfocadas en salud, alimentación y recuperación económica; canalizamos más de Ps. 100 millones de productos no comercializados a través de la Red de Bancos de Alimentos de México; e invertimos más de Ps. 53.0 millones (US\$ 2.7 millones) para mitigar los efectos de la pandemia. Esta última iniciativa consistió en proporcionar 3.15 millones de cubrebocas a trabajadores de la salud y personal de seguridad pública, 9.3 millones de artículos de cuidado personal a trabajadores de salud de primera línea y 34,000 despensas a personas en situación de vulnerabilidad.



División Proximidad
Puntos de venta
Total: 19,566

Redefinimos la conveniencia en comida, bebida y autocuidado

Con la caída del tráfico peatonal en 2020, las ventas mismas-tiendas se contrajeron. Sin embargo, adaptamos nuestra propuesta de valor para satisfacer mejor las necesidades de nuestros clientes. Ejemplos de lo anterior fueron los siguientes:



Revisamos nuestra estrategia de productos frescos de comida rápida y

otras categorías de perecederos para garantizar la seguridad y conservar la rentabilidad. Esta medida incluyó reducir el horario de operación de nuestra popular marca de comida preparada fresca ¡O'Sabor!, aunque ampliamos su oferta con atractivas y novedosas opciones para

consumo en casa, como sabrosos guisados. También restringimos las horas de servicio y las variedades de café, sustituyendo la opción tradicional de autoservicio por kits previamente empacados en las cajas. Ampliamos la línea de productos andatti y lanzamos una nueva plataforma de comercio electrónico para ofrecer a nuestros clientes opciones de café premium para consumo en casa.



Ampliamos nuestra selección de bebidas alcohólicas, incrementando las ventas en categorías anexas, tales como vinos y licores. A partir

de la interrupción temporal de la producción de cerveza en todo el país, ordenada por las autoridades, vimos la oportunidad de servir a nuestros consumidores de una nueva manera. Trabajando de cerca con proveedores en empaques y sabores exclusivos de OXXO, pusimos a disposición de nuestros clientes una selección más amplia de ocasiones de consumo accesibles.



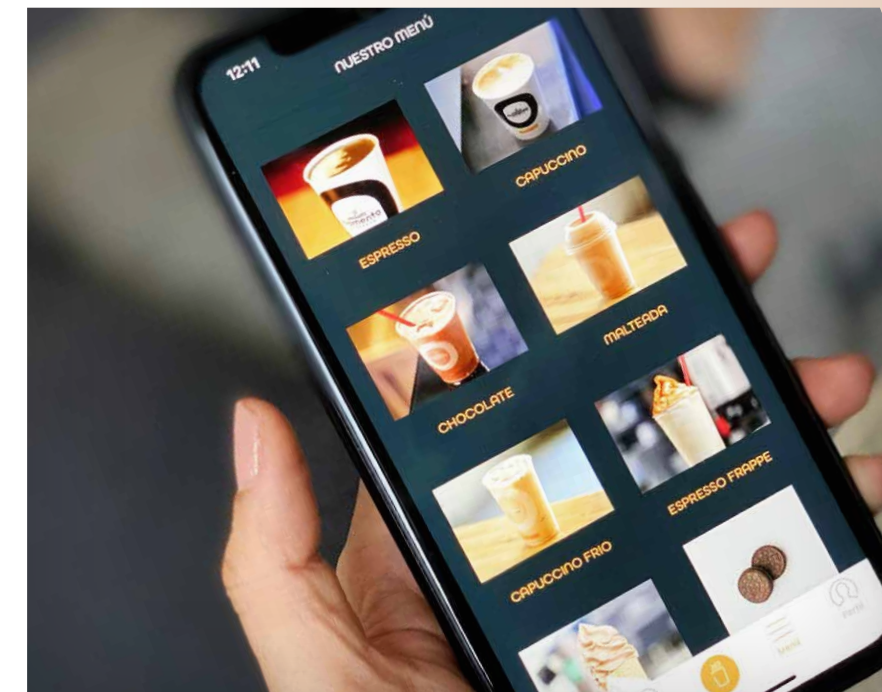
Conforme cedieron las medidas en la cadena de suministro de cerveza, continuamos ofreciendo las marcas producidas y distribuidas por Heineken México y, cada vez más, las de Grupo Modelo —actualmente ambas disponibles en más de la mitad de nuestras tiendas en México.



Ajustamos los productos de nuestro portafolio para enfocarlos en salud, higiene, abarroses y autocuidado. Como respuesta a las nuevas

necesidades de nuestros consumidores y comunidades, incrementamos la disponibilidad de artículos de despensa esenciales —tales como aceite comestible y papel sanitario—, así como artículos de protección personal —gel sanitizante y cubrebocas. También creamos nuevos exhibidores para estos artículos en zonas de alta visibilidad de la tienda.

Ampliamos la línea de productos andatti y lanzamos una nueva plataforma de comercio electrónico para ofrecer a nuestros clientes opciones de café premium para consumo en casa.





Confianza a través de la inclusión financiera


En OXXO, estamos comprometidos con apoyar a nuestros clientes para que realicen sus transacciones financieras diarias en un solo lugar. A medida que cambiaron los hábitos y las necesidades durante la pandemia, y como un gran sector económico depende principalmente del dinero en efectivo, tuvimos un fuerte desempeño en el pago de servicios en tiempo real. Hoy nuestros clientes tienen acceso a más de 7,000 servicios en nuestras tiendas OXXO, incluyendo el pago de internet, luz y entretenimiento vía *streaming*.

Al ampliar OXXO PAY, nuestros clientes pueden pagar servicios digitales, en efectivo y en tiempo real. Por ejemplo, los usuarios pueden iniciar o renovar su suscripción en



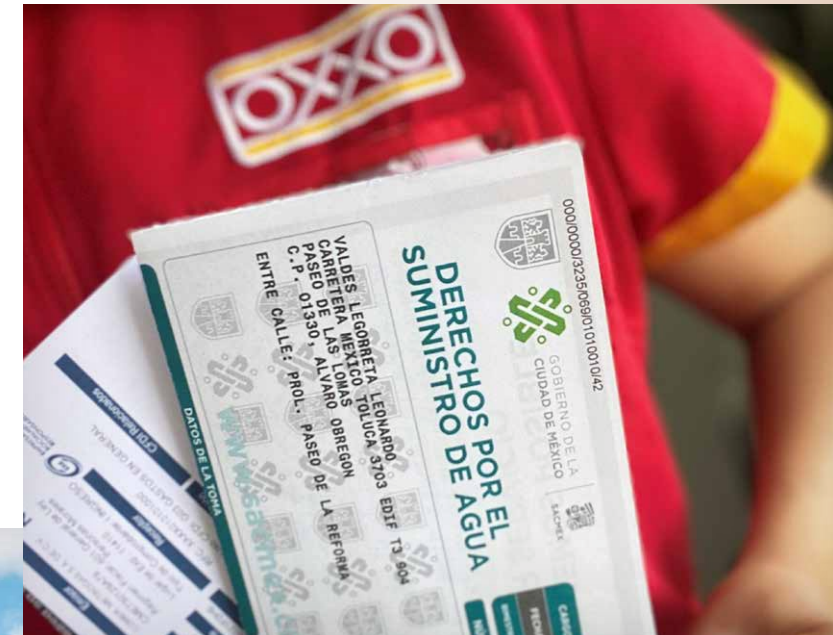
línea para Spotify Premium y pagar en efectivo en cualquier tienda OXXO. Adicionalmente, gracias a la nueva alianza con Amazon México, los usuarios que no cuenten con una tarjeta de crédito o débito pueden tener acceso a millones de productos en amazon.com.mx y pagar en un plazo de 48 horas en su tienda OXXO más cercana.

Los clientes también pueden hacer depósitos a cuentas en bancos corresponsales asociados, enviar remesas y prepagar su teléfono celular.

- Como parte de nuestro compromiso con las comunidades y de generar valor económico y social, incrementamos el número de asociaciones con instituciones financieras corresponsales. Ahora estamos conectados con 18 bancos y 12 Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) y ofrecemos la posibilidad de realizar retiros en ocho bancos asociados.
- Anunciamos la asociación estratégica con  **Ria Money Transfer**, mediante la cual los clientes de OXXO pueden recibir hasta US\$ 100 por transacción, a un tipo de cambio favorable y transparente, a través de la red Ria, que tiene aproximadamente 402,000 ubicaciones en más de 150 países. Nuestros clientes pueden también retirar hasta Ps. 2,500 en cualquier tienda OXXO.

Las oportunidades en la industria de las telecomunicaciones en México nos permitieron continuar integrando asociaciones con operadores móviles y lanzar un nuevo *smartphone* básico a precios accesibles: el celular Kaios. Con esto, ayudamos a nuestros clientes a mantenerse conectados y apoyamos la inclusión digital de más personas en nuestras comunidades.

Nuestros clientes tienen acceso a más de 7,000 servicios en nuestras tiendas OXXO, incluyendo el pago de internet, luz y entretenimiento.





Fortalecemos la estrategia digital

Además de apoyar la economía digital en México, estamos acelerando nuestra propia transformación digital. Expandimos el alcance de nuestro concepto de entrega a domicilio Mi OXXO —que previamente habíamos iniciado como programa piloto en una sección restringida en Monterrey— para abarcar toda su área metropolitana. Para otras ciudades de México, activamos un nuevo servicio de red en asociación con distribuidores regionales para facilitar la entrega a domicilio, y continuaremos desarrollando este programa.

Como piedra angular de nuestra estrategia actual de relación con los consumidores, en 2020 lanzamos un nuevo programa de lealtad en regiones seleccionadas de México, a partir de la retroalimentación obtenida en programas piloto previos. Este programa, que consiste en una tarjeta física y en una aplicación para *smartphones*, nos permite optimizar las campañas de comunicación con los consumidores, aprovechando datos y analíticos para personalizar las promociones y recompensas, de manera que resulten relevantes para el consumidor y guíen su comportamiento y sus decisiones de compra.

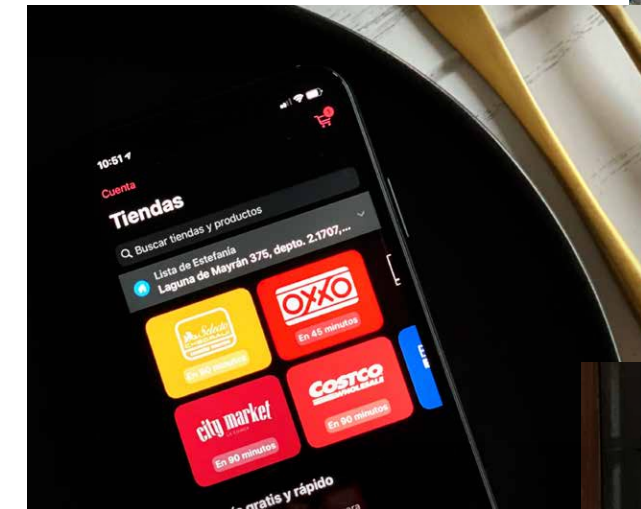
Nos extendimos a nuevos mercados

Continuamos fortaleciendo nuestra posición fuera de México y apalancando nuestra plataforma de negocios en nuevos mercados. Esto incluye aprovechar nuestra

experiencia en los formatos de tiendas al menudeo, tecnología y prácticas operativas, que nos permitirán seguir alcanzando un crecimiento sostenible.

En 2020, abrimos nuestra primera tienda OXXO en Brasil, sembrando la semilla para el crecimiento futuro de la marca OXXO en este gran mercado clave. Nuestra propuesta de valor para el consumidor brasileño conserva los elementos tradicionales de la cadena que han tenido tanto éxito en México, aunque también “regionalizamos” las tiendas para ofrecer las soluciones más relevantes, diferenciadas y competitivas, acordes con los gustos brasileños.

Esta decisión se dio tras la adquisición en 2019 de 50% de Raízen Conveniências, que incluye tiendas de conveniencia franquiciadas o con licencia Shell Select dentro de la cadena de estaciones de servicio Raízen. En total, abrimos 96 nuevas tiendas en Brasil en 2020, incluyendo 86 tiendas franquiciadas Shell Select y 10 operadas por la compañía —tanto tiendas OXXO como Shell Select. Asimismo, abrimos nuestra primera oficina y centro de distribución en la ciudad de Campinas, cerca de São Paulo. En el futuro, continuaremos fortaleciendo nuestra presencia internacional y construyendo la marca OXXO en Brasil y en nuestros mercados de Sudamérica, además de aumentar el número de tiendas de conveniencia Shell Select en estaciones de servicio Raízen.



Activamos un nuevo servicio de red en asociación con distribuidores regionales para facilitar la entrega a domicilio.

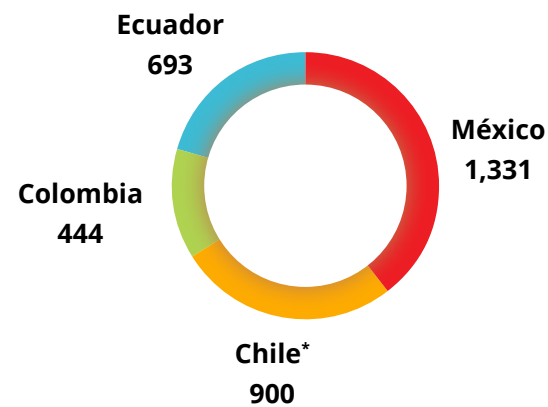




División Salud

La División Salud de FEMCO responde a las necesidades de atención a la salud de las comunidades donde tenemos presencia. A través de una creciente red de farmacias y operaciones relacionadas, distribuimos y vendemos medicamentos de patente o genéricos, productos de belleza, insumos médicos y productos para el bienestar y el cuidado personal, entre otras categorías. FEMCO inició la División Salud en 2012 y, para 2020, nuestras marcas representaron la segunda cadena más grande de Latinoamérica en términos de unidades.

En 2020, el cuidado de la salud fue la preocupación principal en el mundo. Nuestras farmacias tuvieron un papel esencial



División Salud Puntos de Venta 2020
Total: 3,368

*Incluye 172 tiendas de belleza Maicao.



para garantizarle a todas las personas en Latinoamérica el acceso a medicamentos relevantes, sanitizantes y otros artículos para el autocuidado y para fortalecer el sistema inmune. Por esta razón, pese a las restricciones a la movilidad, asegurar la continuidad del negocio en nuestras farmacias fue una prioridad máxima.

Con el propósito de mantener una posición financiera saludable frente a la incertidumbre económica del año, redujimos el ritmo de expansión de nuestras farmacias, particularmente en Colombia y Ecuador. Incrementamos el número de farmacias con 207 aperturas, con lo cual ya tenemos 3,368 en todos nuestros territorios. Pese a haber sido un año con grandes retos, nuestra participación de mercado creció en varios países, como México y Colombia, lo cual refleja la capacidad de adaptación y la agilidad de la organización para responder a los riesgos y las oportunidades de negocio.

Cambio climático



Economía circular



Resiliencia ante el COVID-19



Avances en sostenibilidad

Durante el año, la División Salud continuó apoyando la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA con acciones importantes relacionadas con la mitigación del cambio climático, incluyendo medidas de eficiencia energética en tiendas y suministro de energía renovable. Actualmente, 640 farmacias se abastecen de energía renovable y, en México, redujimos 3.6% el consumo de energía en comparación con el año anterior, a través del incremento en sistemas de iluminación LED, entre otros ejemplos.

Alineados con la meta de FEMSA de enviar cero residuos de operación al relleno sanitario para 2030, los gestionamos de manera responsable; un ejemplo es el reciclaje de 750 toneladas de residuos provenientes de nuestros centros de distribución.



Además de apoyar a nuestros vecinos y comunidades con nuestro portafolio de productos y servicios para la salud, implementamos otras iniciativas de valor social, incluyendo la donación de medicamentos, alimentos y artículos de cuidado personal. A través de nuestros programas Redondeo y Dona tu Vuelto, los donativos de los clientes se destinan a apoyar instituciones de beneficencia social. En 2020, estos programas en las Farmacias YZA en México canalizaron Ps. 4.45 millones a instituciones locales.

Por último, en alianza con Fundación FEMSA, Nestlé y otros aliados, Farmacias YZA lideró la atención al problema de la inseguridad alimentaria en comunidades vulnerables en México en 2020. Una vez más, gracias a la generosidad de los donativos de nuestros clientes, a través de voluntarios se distribuyeron alimentos y despensas a niños y sus familias, así como a compartir sugerencias y mensajes clave sobre seguridad y medidas preventivas de salud frente a COVID-19.



Energía asequible y no contaminante



Producción y consumo responsables



Acción por el clima



Fortalecemos y ampliamos la organización

A partir de enero de 2020, somos propietarios del 100% de nuestras plataformas de salud en México y Sudamérica, lo cual representa otro hito en nuestro continuo esfuerzo por seguir creciendo y logrando reconocimiento de marca como líder en la región. Esto ha sido una base importante para fortalecer las sinergias en nuestra organización y consolidar una industria fragmentada. A medida que implementamos gradualmente un modelo de negocio cada vez más estandarizado y lo afinamos de acuerdo con las necesidades de los diferentes mercados, estamos construyendo una base sólida para un crecimiento regional. Contar con la propiedad total también nos permite desplegar estratégicamente nuestro talento en diferentes partes de la plataforma y establecer un flujo libre de mejores prácticas entre marcas y países. Por ejemplo, hemos establecido un consistente liderazgo que ha incrementado nuestra eficiencia y márgenes, incluso en un año caracterizado por un entorno macroeconómico retador.

Mejoramos nuestra propuesta de valor para los clientes

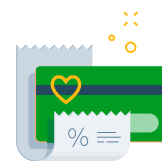
Durante 2020, continuamos mejorando de diversas maneras nuestra propuesta de valor para los clientes:



Construimos confianza en nuestras comunidades:

Estamos orgullosos de tener la confianza de las comunidades que atendemos.

En Latinoamérica, donde los costos de los servicios de salud, al igual que las visitas médicas, generalmente están fuera del alcance de la mayoría, contar con una farmacia cercana donde se puedan comprar medicamentos de venta al público y consultar a un médico resulta ser invaluable, y nosotros asumimos esta responsabilidad con gran seriedad. Todos los líderes de equipo y farmacéuticos de nuestras farmacias, en todos los mercados y marcas, reciben una capacitación constante para apoyar a nuestros clientes. También garantizamos un nivel consistente en todos nuestros mercados y marcas, lo que nos permite tener personal calificado en todas las farmacias de la comunidad.



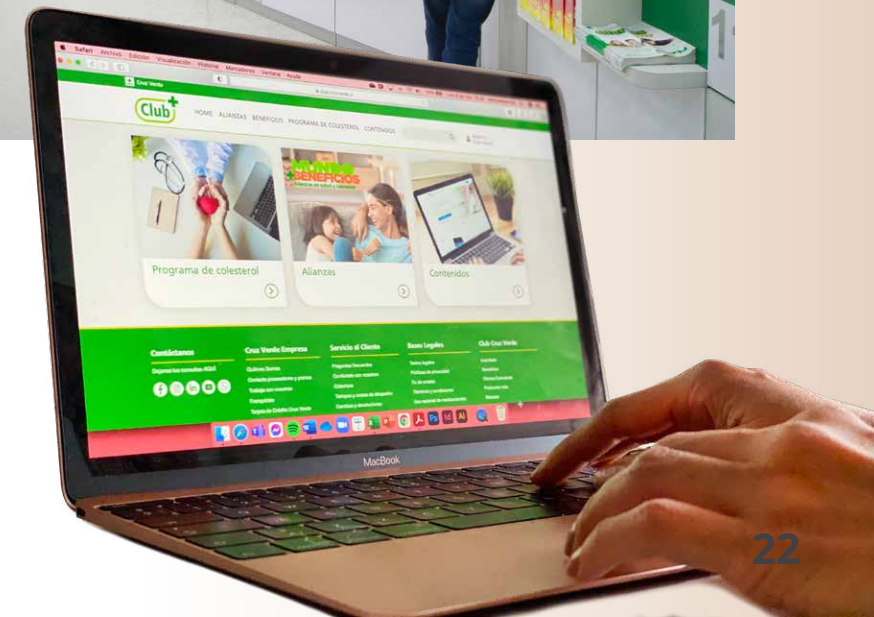
Programa de lealtad:

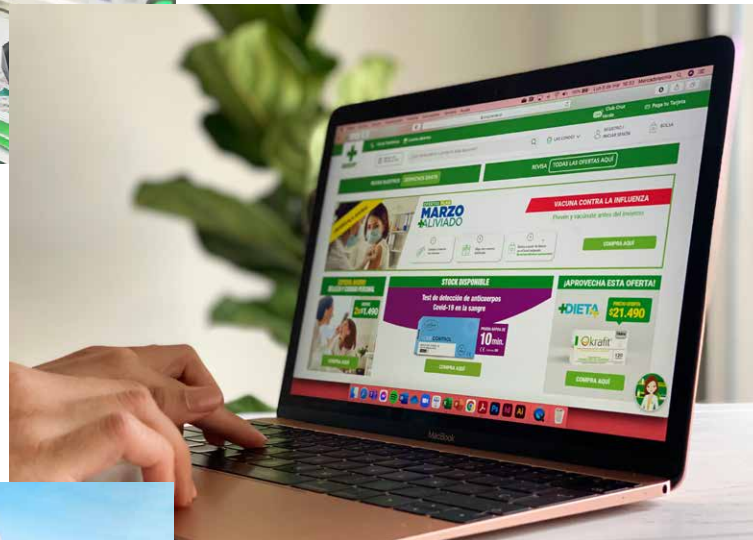
Nuestros programas de lealtad no sólo recompensan a los clientes con descuentos importantes que

apoyan sus necesidades de salud y bienestar, sino también informan nuestras decisiones sobre el surtido y la distribución geográfica de nuestros productos. A finales del año, el programa de lealtad de Chile tenía registrados a 6.3 millones de clientes —50% de la población total del país mayor de 18 años— y



A finales del año, el programa de lealtad de Chile tenía registrados a 6.3 millones de clientes.





Parte importante de la transformación de la experiencia de nuestros clientes en las farmacias es el desarrollo del ecosistema digital.

generaba aproximadamente 50% de nuestras ventas en farmacia. A través de internet, realizamos aproximadamente 300 campañas personalizadas al mes para los miembros de los programas, incrementando así la demanda de los productos y haciéndoles más sencillo y accesible que se comprometan con nuestras tiendas y se afilien a tratamientos de salud. En promedio, un cliente afiliado a un programa visita nuestras farmacias con mayor frecuencia y gasta más que los que no son afiliados por un factor aproximado de cuatro. Conocer a fondo los programas de lealtad nos permite ofrecerles a nuestros clientes una variedad más amplia de productos. Al mantenernos involucrados y conectados, pudimos comunicar medidas preventivas importantes contra COVID-19, así como ofrecer productos, servicios e información especializados para apoyar la salud y la inmunidad, fortaleciendo nuestro liderazgo en el mercado.



Estrategia digital:

Parte importante de la transformación de la experiencia de nuestros clientes en las farmacias es el desarrollo del

ecosistema digital, en el cual proporcionamos interacción omnicanal personalizada en una plataforma tecnológica escalable y única en la región. Antes del inicio de la pandemia, ya ofrecíamos varias capacidades digitales, como el servicio *click-and-collect* —con el cual los clientes compran en línea o en su aplicación los productos que desean y los recogen en

la ubicación más conveniente para ellos—, un servicio de entrega a domicilio y absoluta visibilidad a nuestros inventarios de recetas. Estas ventajas no sólo les ahorran tiempo a nuestros clientes sino, en el contexto de COVID-19, les han ayudado a aumentar su seguridad, al reducir el nivel de contacto físico en los establecimientos. Aceleramos el desarrollo de estos programas, incluyendo el fortalecimiento de nuestro comercio electrónico, compras digitales y sistema de pedidos en línea, todo lo cual incrementó las ventas durante el año. En el futuro, el avance de nuestro ecosistema digital —que incluye el desarrollo de una aplicación y un mercado de salud que ampliará nuestra oferta— seguirá siendo una prioridad estratégica en Chile, México, Colombia y Ecuador.





División Combustibles

La División Combustibles de FEMCO opera la marca de estaciones de servicio OXXO GAS en 17 estados de la República. Vende combustibles de calidad —gasolina y diésel— y lubricantes. La propuesta de valor de OXXO GAS se basa en proporcionarle siempre al cliente un servicio diferenciado, de calidad superior, sustentado en los valores de honestidad y confianza.

Las restricciones de movilidad implementadas por el gobierno debido a COVID-19 provocaron una fuerte contracción en el uso del automóvil y, por consiguiente, impactaron las ventas de OXXO GAS. No obstante, al ser considerada una actividad esencial, nuestras estaciones permanecieron abiertas durante la contingencia sanitaria, por lo que implementamos protocolos de sanitización periódica en todas para salvaguardar la salud de nuestros colaboradores y clientes.

Al igual que en las divisiones Proximidad y Salud, dadas las condiciones económicas, redujimos la tasa de expansión de nuestras estaciones, y sólo abrimos 12 nuevas en el año. A pesar de esta desaceleración en nuestros planes de crecimiento sostenible, a finales de 2020, OXXO GAS siguió siendo el jugador más importante en el mercado de estaciones de servicio en México, al operar 558 estaciones de servicio en México, al operar 558 estaciones de un total aproximado de 12,770 en el país.



Diferenciación competitiva

En México, el consumidor de combustible está acostumbrado a recibir un servicio integral. Por esta razón, en OXXO GAS nos enfocamos en diferenciarnos y brindar el servicio más eficiente y confiable de la industria, lo cual es un aspecto esencial de nuestra propuesta de valor. Podemos ofrecer este servicio gracias a nuestros colaboradores, quienes están altamente capacitados y comprometidos con nuestra cultura organizacional de “el cliente es primero”. También estamos comprometidos con ofrecerles a nuestros consumidores ubicaciones convenientes, con instalaciones limpias y seguras, así como excelentes promociones.

En OXXO GAS nos enfocamos en diferenciarnos y brindar el servicio más eficiente y confiable de la industria, lo cual es un aspecto esencial de nuestra propuesta de valor.

Cambio climático



Agua



Economía circular



Resiliencia ante el COVID-19



Avances en sostenibilidad

Como parte de nuestro compromiso con la acción frente el cambio climático, 32 estaciones de servicio suministran sus necesidades eléctricas con energía limpia y renovable. Todas las estaciones cuentan con sistema de iluminación eficiente LED. Para la gestión de los recursos hídricos, nuestras estaciones de servicio cuentan en los servicios sanitarios con mingitorios secos.

Nuestros esfuerzos en economía circular se enfocan en la separación de los residuos y en fomentar el reciclaje. Todas nuestras estaciones cuentan con un área específica para separar los residuos, facilitando su disposición final responsable.

En apoyo a la robusta estrategia de FEMSA para responder a la pandemia, OXXO GAS lanzó la iniciativa “Un litro con causa”, a través de la cual donamos más de 32,000 litros de combustible a la Cruz Roja Mexicana destinados a más de 600 ambulancias para apoyar el traslado de personas contagiadas en las principales ciudades de seis estados de la República.



Agua limpia y saneamiento



Energía asequible y no contaminante



Producción y consumo responsables



Acción por el clima



Ante los retos macroeconómicos del año, incluyendo la reducción en movilidad debido a la pandemia, continuamos desarrollando nuevos proyectos orientados a ofrecer un servicio superior para diferenciarnos aún más frente a nuestros competidores. Entre estas iniciativas, implementamos un nuevo punto de venta sin contacto, que mejora la operación y la eficiencia en la interacción con el cliente en nuestras estaciones de servicio. Las nuevas funcionalidades incluyen un proceso de facturación en la bomba, más rápido, ágil y en tiempo real. También lanzamos una nueva aplicación que permite a los usuarios localizar nuestras estaciones de servicio, consultar precios, confirmar las comodidades ofrecidas y acceder a las opciones de facturación, ofreciendo otra opción flexible para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



Apoyamos a nuestros colaboradores

Nuestros colaboradores reciben capacitación y cuentan con las herramientas necesarias para tener éxito; para lograrlo hemos implementado una variedad de programas que apoyan su crecimiento personal y profesional. A través de programas de capacitación y entrenamientos dirigidos —además de beneficios y compensaciones superiores al mercado— apoyamos el desarrollo de nuestra gente, reduciendo la rotación.

En el contexto de la pandemia, reforzamos nuestros protocolos de comunicación con todos nuestros colaboradores, a fin de intensificar las medidas preventivas de salud tanto dentro como fuera de nuestras estaciones de servicio. Capacitamos a nuestra gente para que las estaciones de servicio sean un lugar seguro para todos. Por ejemplo, utilizamos nanotecnología para sanitizarlas regularmente, y cada bomba despachadora cuenta con productos sanitizantes para mantener limpias todas las áreas de contacto.

Hacia el futuro, nuestra estrategia es seguir creciendo e innovando para mantenernos como marca líder en la industria de los combustibles en México, además de seguir creando valor para nuestros grupos de interés. Nuestra filosofía y cultura, basada en nuestros valores, nos comprometen a satisfacer a los consumidores con excelentes promociones, accesibilidad, proximidad, seguridad, confianza y, por supuesto, litros completos. De esta manera, en nuestras estaciones de servicio OXXO GAS buscamos crecer nuestra huella y llevar nuestra propuesta de valor y servicio de calidad a más mexicanos.

Ante los retos macroeconómicos del año, continuamos desarrollando nuevos proyectos orientados a fortalecer la experiencia del cliente y la diferenciación frente a nuestros competidores.





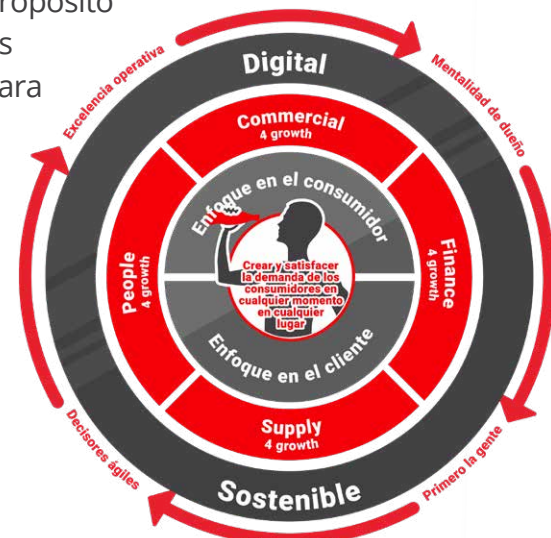
COCA-COLA FEMSA

En Coca-Cola FEMSA, hemos superado crisis en el pasado, demostrando capacidad de adaptación en entornos dinámicos, capitalizarlos, y surgir como una compañía más fortalecida.

Este año, actuamos con agilidad para desarrollar un marco de gestión integral que ha guiado nuestras acciones de mitigación de COVID-19 y los planes para regresar más fortalecidos, protegiendo no sólo nuestros resultados de corto plazo, sino acercándonos también a nuestras metas de largo plazo. Nuestra prioridad fue —y sigue siendo— la salud y el bienestar de nuestros colaboradores, clientes y consumidores. A medida que los países donde operamos comenzaron a implementar medidas restrictivas de diferentes niveles y en distintos momentos, trabajamos estrechamente con FEMSA, The Coca-Cola Company y el resto del Sistema Coca-Cola a nivel global para compartir y adoptar las mejores prácticas que nos permitieran sortear con éxito los retos del entorno.

Al embarcarnos en una profunda transformación para crear una organización más esbelta y ágil desde antes de la pandemia con nuestro programa Fuel for Growth, en Coca-Cola FEMSA estuvimos mejor posicionados para adaptarnos a un entorno de mercado fluido de manera más ágil y disciplinada. Sin perder de vista la importancia de nuestro propósito de “refrescar al mundo,” utilizamos cuatro prioridades estratégicas para facilitar nuestra transformación y crecimiento como una plataforma comercial integrada de bebidas:

- Construir un portafolio para cada ocasión
- Impulsar una transformación digital integral
- Garantizar la sostenibilidad del negocio
- Fomentar una cultura de colaboración



El marco estratégico One KOF:
Una Visión, Una Plataforma, Un Futuro

Resiliencia ante el COVID-19



Colaboradores:

Proteger la salud y el bienestar de toda nuestra fuerza laboral. Reforzamos los protocolos de salud, limpieza e higiene para todos los colaboradores y proporcionamos equipo de protección personal a nuestros equipos de manufactura, comercial y distribución. Implementamos protocolos de monitoreo y comunicación diarios en toda nuestra organización, y ampliamos las recomendaciones de salud para hacerlos llegar al hogar de nuestros colaboradores.



Consumidores:

Continuar ofreciéndoles la bebida de su elección a toda hora, en cualquier lugar. Para llegar a los consumidores de manera novedosa, priorizamos y simplificamos nuestro portafolio, apalancamos la

accesibilidad, ampliamos las opciones para plataformas y empaques, y reforzamos nuestra presencia digital aprovechando los canales de venta directa al consumidor.



Las 5 C del cuidado

Entre los numerosos esfuerzos y colaboraciones, en Coca-Cola FEMSA nos enfocamos en acciones de mitigación en cinco áreas clave, para garantizar la continuidad del negocio.

Comunidades:

Apoyamos a nuestras comunidades a través de iniciativas sociales claras. Por ejemplo, donamos más de 3.8 millones de litros de bebida en todos nuestros territorios y nos sumamos con otros socios de la industria para impulsar los esfuerzos de cuidado de la salud en comunidades vulnerables. Para apoyar a la Secretaría de Salud de la Ciudad de México, y con The Coca-Cola Company y otras empresas, nos unimos a la iniciativa #SumamosPorMéxico para adaptar el Centro de Convenciones Citibanamex y convertirlo en un hospital temporal. También colaboramos con autoridades de salud ofreciéndoles nuestros espacios publicitarios y camiones de reparto para comunicar medidas preventivas. En Brasil, participamos con grupos de interés locales para distribuir más de 500,000 litros de alcohol sanitizante y donar a los profesionales de la salud 26,000 pruebas para detectar COVID-19.

[▶ Vea el video aquí](#)



Clientes:

Mantenernos cerca y continuar atendiéndolos de la mejor manera posible. A través de programas como Mi Tienda Segura en Latinoamérica, y Movimento Nos en Brasil, participamos en los esfuerzos de la industria para ayudar a reabrir de manera segura a más de 50,000 tienditas, ofreciéndoles suministros y protocolos de higiene y prevención. En México, entregamos más de 25,000 protectores de plexiglass para los mostradores y 100,000 cubrebocas a nuestros clientes del canal tradicional.



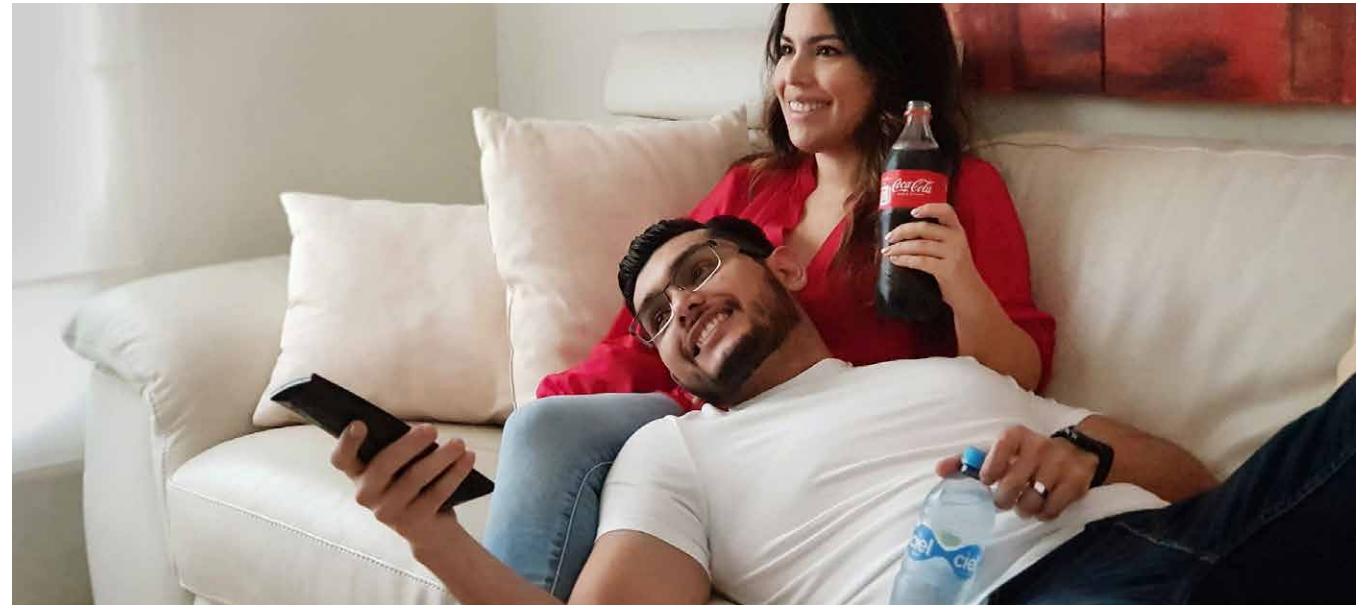
Flujo de efectivo:

Fortalecer proactivamente nuestro balance y proteger nuestro flujo de efectivo. Con un enfoque disciplinado en la asignación de capital, priorizamos la seguridad de nuestra posición de caja desarrollando torres de control para optimizar nuestras fuentes y usos de efectivo. Refinanciamos nuestra deuda de largo plazo, nos enfocamos en oportunidades de ahorro y dimos prioridad de manera selectiva a las inversiones en activo fijo, todo lo cual nos permitió consolidar nuestra posición financiera frente a un entorno retador.



Sorteamos el año con resiliencia y creatividad para garantizar resultados y oportunidades de corto y largo plazo. Ante la imposibilidad de evitar completamente los efectos de las medidas de salud implementadas con motivo de la pandemia en los resultados del negocio, anticipamos el cambio de comportamiento de los consumidores para compensar este impacto de manera exitosa.

Nuestro volumen se redujo 2.5% a 3.3 mil millones de cajas unidad, y los ingresos totales disminuyeron 5.6% a Ps. 183.6 mil millones (US\$ 9.2 mil millones). Sin embargo, el margen operativo aumentó 60 puntos base, a Ps. 25.2 mil millones (US\$ 1.2 mil millones), impulsado principalmente por menores costos del PET, iniciativas de coberturas cambiarias favorables y la sobresaliente capacidad de nuestros operadores para generar ahorros y eficiencias.



Coca-Cola
en tu hogar

Hemos consolidado un portafolio ganador de bebidas para satisfacer los gustos y estilos de vida en constante evolución.

Construimos un portafolio para cada ocasión

Guiados por nuestro enfoque obsesivo en el cliente, hemos consolidado un portafolio total de bebidas para satisfacer sus gustos y estilos de vida en constante evolución. Estamos mejorando nuestra posición competitiva en la categoría de bebidas no carbonatadas y ampliando nuestro portafolio de aguas para establecer un liderazgo consistente en esta categoría en crecimiento. También estamos impulsando el crecimiento del portafolio de bebidas carbonatadas apalancando la innovación y la accesibilidad, así como nuestro portafolio de bebidas bajas en azúcar y sin azúcar, para adelantarnos a las tendencias de los consumidores.

Innovación del portafolio

En 2020, observamos un cambio en la mezcla de nuestro portafolio, derivada del confinamiento y el distanciamiento social, que provocaron un menor consumo de presentaciones personales, por lo que le dimos un giro a las ocasiones de compra. Al incrementarse el consumo en casa, respondimos desarrollando innovaciones de empaque y ampliando las rutas al hogar. En México, nuestro programa de entrega a domicilio "Coca-Cola en tu Hogar" registró un crecimiento de doble dígito con relación al año anterior. También diversificamos nuestro portafolio para captar participación de mercado en categorías que han tenido un importante crecimiento: hidratación, nutrición y energéticos, además de ingresar en la categoría de bebidas alcohólicas listas para beber.



Ejemplos de innovación del portafolio



Topo Chico:

un agua mineral carbonatada premium que se ha convertido en una de las marcas clave de nuestro portafolio en México, creció a un ritmo impresionante, sentando las bases para ampliar aún más nuestro portafolio de agua carbonatada.



Topo Chico Hard Seltzer:

bebida premium en Latinoamérica, representa el primer paso del Sistema Coca-Cola en el espacio de bebidas alcohólicas listas para beber en la región.



Accesibilidad

La pandemia provocó incertidumbre económica en todo el mundo. Conscientes de que nuestros consumidores enfrentaban un entorno difícil, priorizamos y simplificamos nuestro portafolio para ofrecer opciones más accesibles en todas las categorías y responder así ágilmente a la creciente demanda de bebidas accesibles en presentación individual, así como en presentaciones *multipack* y familiares retornables. En 2020, las presentaciones retornables registraron un crecimiento de doble dígito en nuestros mercados principales. En Argentina, Colombia, México y Uruguay, también introdujimos la botella universal, una botella familiar de PET, que le ofrece a nuestros consumidores flexibilidad y accesibilidad a través de una botella retornable que puede intercambiarse por presentaciones retornables de Coca-Cola, Sprite, Fanta o Valle Frut —una bebida no carbonatada a base de fruta. Con esto, ampliamos con éxito nuestra accesibilidad con presentaciones retornables de nuestras bebidas de sabor, carbonatadas y no carbonatadas.



Priorizamos y simplificamos nuestro portafolio para ofrecer opciones más accesibles en todas las categorías.

Para incentivar y acelerar transacciones “fáciles”, continuamos con nuestra estrategia de Precios Mágicos: bebidas en presentación individual cuyo precio es de una sola moneda o billete.



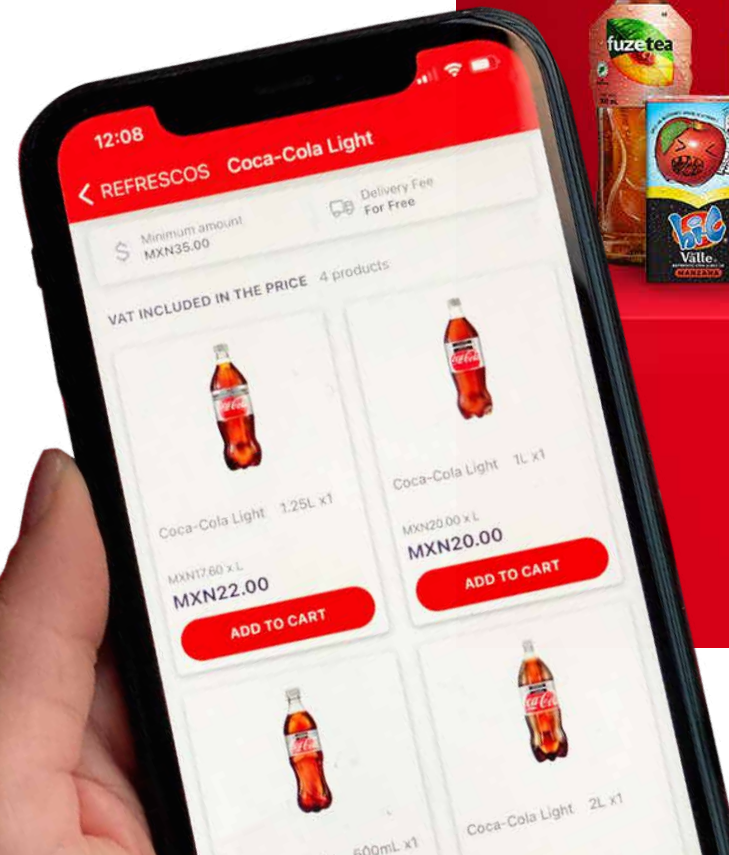


Impulsamos una transformación digital integral

Una segunda prioridad estratégica del año fue continuar con la transformación digital y la expansión de nuestras capacidades omnicanal para alcanzar la visión de convertirnos en una plataforma completamente digital, interconectada, ágil y flexible. Esto no sólo incluye las automatizaciones internas, tales como el escalamiento y la optimización de los recursos humanos y procesos financieros, sino desplegar nuevas soluciones para aceptar pedidos, cuidar al cliente, así como modelos de distribución logística. Al inicio de la pandemia por COVID-19, apalancamos nuestra estrategia y capacidades omnicanal —como acelerar los despliegues de tecnología programados— para reducir la interacción física y aceptar más pedidos a través de canales digitales y plataformas B2B. En total, nuestros canales digitales crecieron más de 75% con relación al año anterior a nivel consolidado.

En total, nuestros canales digitales crecieron más de 75% con relación al año anterior a nivel consolidado.

Nuestro nuevo chatbot para aceptar pedidos digitales, basado en WhatsApp, se desplegó en Brasil y México, incrementando exponencialmente el número de pedidos por este canal durante el año. Estas aplicaciones tienen una funcionalidad totalmente automatizada, que ofrecen una ventana de ventas más conveniente y eficiente para nuestros clientes, las 24 horas, 7 días a la semana. Para finales del año, teníamos más de 270,000 clientes activos registrados en WhatsApp en Brasil y México, y logramos tomar hasta 15,000 pedidos diarios por medios digitales —el equivalente a tener más de 200 vendedores adicionales visitando clientes.



QUEDATE EN CASA ¡NOSOTROS LLEGAMOS HASTA VOS!

HACÉ TU PEDIDO POR WHATSAPP



MARCAS Y PRODUCTOS DE THE COCA-COLA COMPANY



Aseguramos la sostenibilidad del negocio

La tercera estrategia se enfocó en nuestra agenda de sostenibilidad ambiental. Fortalecimos nuestros indicadores clave de desempeño y cumplimos nuestras metas, específicamente las siguientes:

Agua



Mejoramos la proporción de agua por litro de bebida producida: de 1.52 litros en 2019 a 1.49 litros, un referente en la industria. Asimismo, regresamos al entorno más de 100% del agua que utilizamos para producir nuestras bebidas en Argentina, Brasil, Centroamérica, Colombia y México.



Economía circular



Aumentamos el uso de PET reciclado, de 24% en 2019 a 29% en 2020, superando nuestra meta de 25% para 2020.





Cambio climático



Ampliamos el uso de energía limpia en nuestras plantas de manufactura en México, de 71% en 2019 a ocho meses con más del 85% y llegando a un máximo de 96% al final del año, alcanzando nuestra meta original para 2020, de 85%.



Haber alcanzado nuestras metas de sostenibilidad para 2020 nos permite visualizar objetivos más ambiciosos para el futuro. Confirmamos nuestros riesgos y oportunidades llevando a cabo la revisión de nuestro análisis de materialidad para guiar nuestras prioridades. Somos la primera compañía mexicana, y la tercera en Latinoamérica, en obtener la aprobación de la  Science Based Target Initiative (SBTi) para nuestras metas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). Actualmente, tenemos un camino claramente definido y aprobado por terceros para reducir estas emisiones, alineados con el cumplimiento de las metas del Acuerdo de París, que incluyen limitar el calentamiento global menos de 2° C por arriba de los niveles preindustriales. También colocamos nuestro primer bono verde en el mercado internacional de capitales, por un monto de US\$705 millones, con vencimiento en 2032, el cual representa la mayor emisión de una empresa latinoamericana a la fecha y la primera en el Sistema Coca-Cola. Haga clic  aquí para ver nuestro Marco del Bono Verde.



Somos la primera compañía mexicana, y la tercera en Latinoamérica, en obtener la aprobación de la Science Based Target Initiative (SBTi) para nuestras metas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.





De cara al futuro, queremos asignar una cantidad igual a las utilidades derivadas del bono verde para financiar proyectos verdes seleccionados en tres categorías en que podemos contribuir mejor con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas:

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Acción por el clima

Acción por el clima:

Nuestro nuevo plan para reducir emisiones para 2030, aprobado por la SBTi, busca impulsar un cambio ambiental positivo en toda nuestra cadena de valor, a través de:

- Reducir 50% el alcance absoluto de emisiones GEI 1 y 2 con relación a niveles de 2015
- Reducir 20% el alcance absoluto de emisiones GEI 3 con relación a niveles de 2015
- Incrementar el suministro de energía renovable a 100%



Energía asequible y no contaminante



Agua limpia y saneamiento

Gestión del recurso hídrico:

Buscamos oportunidades para utilizar el agua de manera más eficiente y continuar protegiendo la seguridad hídrica en los territorios donde operamos. Para 2030, continuaremos regresando al medio ambiente la misma cantidad, o más, del agua que utilizamos para producir nuestras bebidas.



Producción y consumo responsables

Economía circular:

Alineados con la meta corporativa de FEMSA: Cero Residuos de operación al relleno sanitario para 2030, hemos avanzado en el número de plantas que cuentan con esta certificación. Actualmente, 66% de nuestras plantas en el mundo y 100% de las plantas en México ya han obtenido la certificación Cero Residuos. Asimismo, comprometidos con la iniciativa global de The Coca-Cola Company, Un Mundo sin Residuos, nuestras metas para 2030 incluyen recolectar y ayudar a reciclar el equivalente de 100% de los empaques primarios que colocamos en el mercado, e integrar 50% de resina de PET reciclada en nuestras botellas.

Member of
Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



En 2020, Coca-Cola FEMSA fue la única compañía latinoamericana en la industria de bebidas incluida en el **Dow Jones Sustainability™ Emerging Markets Index** por octavo año consecutivo, y es parte del **Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index** por cuarto año consecutivo desde su creación. También estamos orgullosos de ser incluidos en el **Anuario de Sostenibilidad Global 2021 de S&P**, el **FTSE4Good Emerging Index**, así como en el **S&P/BMV Total Mexico ESG Index** y en el **Índice de Igualdad de Género de Bloomberg**.



Promovemos una cultura de colaboración

Nuestra cuarta prioridad estratégica del año —y el bloque final de la base de nuestro éxito— fue fomentar una cultura de colaboración, guiada por valores, en todos nuestros colaboradores. Continuamos el importante trabajo que iniciamos en 2019 de crear una organización más ágil, totalmente enfocada en nuestros consumidores. Como parte de nuestra transformación People 4 Growth, por ejemplo, continuamos enfocándonos en diversas iniciativas de funcionalización para áreas clave, con la intención de alinear mejor las estrategias regionales y compartir con mayor facilidad las mejores prácticas. Fortalecimos nuestro modelo organizacional de recursos humanos implementando una metodología de evaluación de riesgo laboral que nos permite comprender mejor las necesidades de nuestra gente, tener información sobre nuevas maneras de trabajar y disminuir las brechas identificadas.

También continuamos desplegando nuestro ADN KOF, un modelo que guía a nuestra gente con las herramientas y capacidades necesarias para tener éxito. Con este fin, mejoramos los canales de comunicación a través de nuevos procesos de optimización digital y lanzamos diversas encuestas de compromiso en toda la compañía.

Entre los cuatro valores que integran nuestro ADN KOF —excelencia operativa, mentalidad de dueño, primero la gente y decisiones ágiles— verdaderamente demostramos la mentalidad de “primero la gente” con las diversas acciones que realizamos para garantizar la seguridad, bienestar, productividad, cohesión y comunicación con nuestros colaboradores. También nos enfocamos en las “decisiones ágiles” para empoderar equipos de gestión, construir sus capacidades de liderazgo y otorgarles herramientas para enfrentar los retos del año con resiliencia y decisión.

Para más información, consulte el [Informe Anual de Coca-Cola FEMSA 2020](#).



En 2020 continuamos el importante trabajo que iniciamos en 2019 de crear una organización más ágil, totalmente enfocada en nuestros consumidores.





FEMSA NEGOCIOS ESTRATÉGICOS

Las empresas de FEMSA Negocios Estratégicos son líderes en su respectiva industria o sector, al ser actores clave en las comunidades en donde operan.



Desplegando capacidades de vanguardia en la industria y estrategias de rentabilidad que aumentan la ventaja competitiva de FEMSA, proporcionan logística y transporte; soluciones de distribución especializada de productos de limpieza y consumibles; sistemas de enfriamiento y refrigeración, y soluciones para la industria de alimentos. En todos estos negocios, priorizamos el desarrollo y la integración de productos bajos en carbono y servicios ecoeficientes, como aumentar el contenido de materiales reciclados e identificar soluciones y oportunidades para el ahorro de energía.

En 2020, FEMSA Negocios Estratégicos contribuyó de diversas maneras para satisfacer las necesidades de sus clientes y apoyar a la comunidad durante la pandemia COVID-19. Por su gran experiencia, sus capacidades de ingeniería de alto desempeño y su espíritu de innovación, nuestros colaboradores contribuyeron con soluciones prácticas, incluyendo el diseño y la entrega de un nuevo respirador mecánico para pacientes críticos con problemas respiratorios.



Resiliencia ante el COVID-19



Después del primer caso de coronavirus en México, a finales de febrero de 2020, la demanda de equipo y suministros médicos —incluidos cubrebocas, caretas de plástico y **respiradores mecánicos**— creció aceleradamente, limitando su disponibilidad. Para resolver esta necesidad crítica, los sectores público y privado crearon la iniciativa **Juntos por la Salud** para proteger al personal de salud de los hospitales, a las fuerzas de seguridad del país y a los colaboradores, proveedores, clientes y consumidores de las compañías e instituciones participantes. Como parte de este esfuerzo, la Secretaría de Relaciones Exteriores y el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán convocaron a la iniciativa privada para coadyuvar en el diseño de un respirador que fuera fabricado en México. Cuando FEMSA vio la oportunidad de salvar vidas en nuestra comunidad, no dudamos en responder. Además de recurrir a Fundación FEMSA, también contactamos a FEMSA Negocios Estratégicos para que tomara el liderazgo del proyecto con un equipo que incluyó a otras 16 empresas e instituciones académicas, incluidas Metalsa, GSE Biomedical y el Tecnológico de Monterrey.



“Sin duda, de todos los aprendizajes, el principal fue que las grandes compañías pueden unirse, trabajar en equipo y actuar con agilidad cuando el objetivo es claro y fuerte, cuando lo hacemos por nuestra comunidad.”

Salvador Almaguer Rentería

Director de Operaciones Food Service de Torrey

La misión de salvar vidas

En el transcurso de tan sólo 10 semanas, el grupo combinó su talento para diseñar, fabricar, y obtener la aprobación para el respirador mecánico VSZ-20-2 de bajo costo, totalmente hecho en México. Torrey, normalmente enfocado en equipo para procesar alimentos, se transformó para diseñar y fabricar un producto totalmente nuevo, con gran cantidad de partes especializadas. Imbera apoyó la investigación de ventilación mecánica para pacientes críticos y REPARE contribuyó proporcionando la estructura de un servicio de apoyo técnico postventa. En alianza con otros ingenieros y asesores médicos de los ramos automotriz, biomédico y académico, el equipo de FEMSA Negocios Estratégicos aportó varias características diferenciadoras al producto final, incluyendo una conexión directa a un tanque de oxígeno para evitar la dependencia de los conectores de pared; una interfase intuitiva que exige una capacitación mínima; y una alarma especial y sistema de rastreo de datos para garantizar un diagnóstico confiable y el monitoreo de pacientes.

Los primeros respiradores mecánicos se destinaron a los hospitales públicos a partir de agosto de 2020. Desde entonces, se han entregado más de 125 **respiradores mecánicos** a clínicas en México y, al menos ocho más, a países de Centroamérica y el Caribe. Solistica se encargó del transporte y la entrega de los prototipos y el producto terminado a los hospitales. En total, Solistica recorrió más de 25,100 kilómetros para entregar este importante equipo e insumos médicos para las iniciativas **#JuntosporlaSalud** y **#ContagiaSolidaridad**. También entregó casi 36,000 kits de bienestar —que incluían cubrebocas, gel sanitizante y medicamentos— a hospitales en México, a través del programa **Bienestar del IMSS**.





Logística

Solistica es el proveedor líder de soluciones logísticas integrales para clientes terceros en Latinoamérica; atiende a más de 4,000 clientes de diversas industrias en siete países, tales como farmacéutica, automotriz, de tecnología y bienes de consumo. Nuestros más de 22,000 colaboradores brindan soluciones integrales en tres áreas de *expertise*: transporte, almacenaje y otros servicios de valor agregado. Aproximadamente 30% de nuestros servicios están dirigidos a otras empresas de FEMSA.

Solistica continúa avanzando en su visión de ser el socio de servicios de logística tercerizados preferido en Latinoamérica, reconocido por su experiencia en la región y sus soluciones innovadoras, así como por superar siempre las expectativas de los clientes. Continuamos promoviendo esta visión, apalancados en el talento experto de la región y consolidando nuestra capacidad e infraestructura.

A partir de la adquisición de AGV en 2019, Solistica amplió su capacidad de almacenaje y distribución en Brasil, convirtiéndose en el primer proveedor totalmente integrado de servicios de logística tercerizados en el mercado brasileño. Al apalancar las sinergias, los logros y las oportunidades que nos ha proporcionado este hito en la industria, seguimos unificando nuevas capacidades para mejorar significativamente

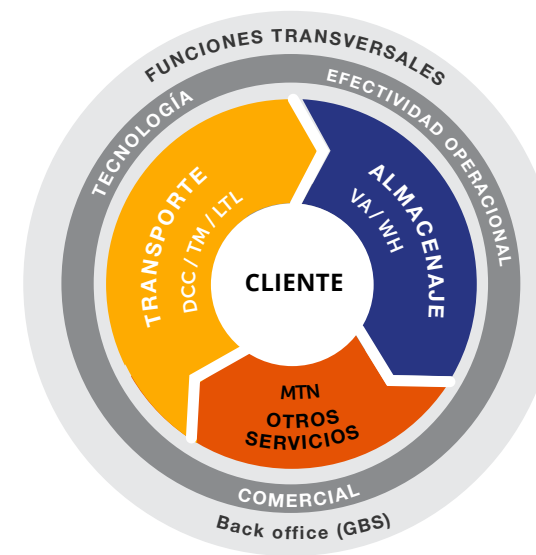
la propuesta de valor a nuestros clientes de Latinoamérica.

Eficiencia operativa y continuidad del negocio

En 2020, COVID-19 afectó a la industria de la logística, desde interrupciones en las cadenas de suministro global y cierre de fronteras hasta nuevos protocolos de seguridad ante un fuerte crecimiento del comercio electrónico. Con pasos agresivos para mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes a partir de un modelo de eficiencia operativa que habíamos iniciado antes de la pandemia, estuvimos bien posicionados para responder a los retos del año con una mayor resiliencia. Este modelo fortalece las cuatro áreas de excelencia de nuestra organización: seguridad, salud y medio ambiente; calidad y procesos; desempeño de la gestión y mejoramiento continuo. Tener bases sólidas también nos permitió enfocarnos en la continuidad del negocio y garantizar que toda la carga que nos habían confiado llegara a su destino a tiempo y con seguridad. Alineamos los estándares básicos en todos los países, adaptamos los recursos operativos para que cumplieran con las necesidades más urgentes del negocio, reforzamos la disciplina de costos y gestionamos los riesgos y el flujo de efectivo, además de utilizar pruebas de estrés en distintos escenarios para guiar nuestra planeación financiera.

Para apoyar a nuestros clientes, nos mantuvimos en constante comunicación y desarrollamos soluciones de transporte y

Solistica continúa avanzando en su visión de ser el socio de servicios de logística tercerizados preferido en Latinoamérica, reconocido por su experiencia en la región y sus soluciones innovadoras, así como por superar siempre las expectativas de los clientes.



El modelo de negocio de Solistica garantiza la cooperación y alineación entre distintas áreas para unificar la labor de ventas y trabajar como un solo equipo.



almacenaje flexibles, como nuevas rutas o la reasignación temporal de servicios. Por ejemplo, en Brasil y Colombia, cuando varios clientes suspendieron operaciones, reubicamos a los colaboradores para que conservaran su trabajo hasta que se reanudaron las operaciones en el tercer trimestre.

Avances en sostenibilidad y nuestro compromiso con la seguridad

En Solística, estamos comprometidos con garantizar la seguridad de nuestros colaboradores y de todas las personas involucradas con las cadenas de valor que apoyamos. Durante 2020, implementamos dos programas para más de 2,000 gerentes de nivel medio en todas las regiones y áreas funcionales de Solística. El primer programa fue ZEIF, para construir una cultura que fortalezca conductas de seguridad a través de actividades de compromiso y reflexión. El segundo programa fue Cinco Minutos de Seguridad, dirigido a los operadores de las plantas, que consiste en breves charlas de cinco minutos, organizadas regularmente, para reforzar las “reglas de oro” para lograr una operación segura.

Sin duda, la seguridad y la salud tomaron un nuevo significado a raíz de la pandemia, y nuestra prioridad continuó siendo procurar el bienestar de nuestra gente. Implementamos estrictas medidas y prácticas de higiene y saneamiento, acordes con las normas de

salud en todos los países donde operamos. Proporcionamos equipo de protección personal a todos los grupos de trabajo y lanzamos campañas de concientización para los colaboradores, con las que se pudo ampliar la información a sus familias. Se exigió el uso de cubrebocas en todo momento al personal administrativo y otorgamos licencias con goce de sueldo a colaboradores en riesgo de contagio, incluyendo a personas de más de 60 años, aquellas con condiciones médicas comprometedoras y a las mujeres embarazadas o con licencia parental. Para continuar protegiendo a nuestra gente, también invertimos en nuevas tecnologías y capacidad de infraestructura para apoyar el trabajo remoto de colaboradores, así como para proporcionar una mejor visibilidad de las operaciones logísticas en tiempo real.

Nuestros impactos ambientales

Al ser una compañía de logística, somos conscientes de los impactos ambientales de nuestras operaciones, por lo que hemos establecido metas para reducir el consumo de energéticos y agua, y la generación de residuos. A través de nuestro programa Movilidad Sostenible, estamos reduciendo el uso de combustibles fósiles al optimizar las rutas de transporte. Nuestro sistema de gestión de transporte utiliza datos y analítica para automatizar los procesos de negocio e integrar la planeación en una sola aplicación. Con el rastreo en tiempo real,

capacidad de mapeo y planeación identificamos las ineficiencias y oportunidades de reducir nuestro consumo de combustible y las emisiones de carbono, manteniendo la satisfacción del cliente. En 2020, nuestros vehículos evitaron la emisión de 33,332 toneladas de CO₂.

En 2020, los avances de nuestra estrategia de sostenibilidad fueron reconocidos por diversas organizaciones externas.

- En México, por décimo año consecutivo, Solística recibió el reconocimiento Transporte Limpio por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, por los logros alcanzados para reducir el consumo de combustible y sus emisiones GEI.
- En Brasil, por segundo año consecutivo, la Unión de Compañías Transportadoras de Carga de São Paulo (SETCESP por sus siglas en portugués) y la revista *Transporte Moderno* nos otorgaron un reconocimiento. Durante la sexta emisión anual de los Premios de Sostenibilidad, Solística fue reconocida en la categoría de Responsabilidad Ambiental, por sus iniciativas para ahorrar energía.
- En Colombia, por decimoprimer año consecutivo, recibimos el premio del Programa de Excelencia Ambiental Distrital que otorga la Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá.

Nos mantuvimos en constante comunicación y desarrollamos soluciones de transporte y almacenaje flexibles, como nuevas rutas o la reasignación temporal de servicios.





Distribución especializada

En 2020, FEMSA adquirió una participación mayoritaria en una nueva empresa combinada, formada por dos líderes en el sector de distribución especializada de productos de limpieza y consumibles en Estados Unidos: WAXIE Sanitary Supply y North American Corporation. Esta operación es consistente con la experiencia y capacidad de FEMSA en la gestión de cadenas de suministro y sistemas de distribución para negocios diversos y clientes minoristas.

Fundadas hace 75 y 100 años, respectivamente, WAXIE y North American eran empresas familiares con territorios complementarios en lo que aún es una industria altamente fragmentada. Juntas adquieren un peso importante, al operar una red de 26 centros de distribución y atender más de 27,000 clientes en diversas industrias, incluyendo proveedores de servicios a inmuebles, educación, gobierno, empresas minoristas y hoteles. Con oficinas en San Diego, California y Chicago, Illinois, respectivamente, WAXIE y North American representan una expansión importante de nuestra presencia en Estados Unidos.

Cuando la pandemia ocasionada por el COVID-19 comenzó a afectar a nuestros clientes, los equipos de WAXIE y North American reaccionaron con rapidez y decisión. Mientras que ciertos segmentos de clientes, como los hoteles, sufrieron presiones importantes, surgieron otras oportunidades que nos permitieron crecer de manera acelerada, ya que la demanda de soluciones de limpieza y sanitización se incrementó significativamente. El equipo de protección —como guantes desechables— se convirtió en una necesidad para clientes que nunca los habían solicitado en tal cantidad. Logramos apalancar nuestra red de proveedores y nuestro crecimiento reciente para aprovechar estas oportunidades.

La estrategia de largo plazo para esta operación siempre ha incluido un componente de consolidación. Aspiramos a crear una plataforma nacional que atienda mejor las necesidades de nuestros clientes en Estados Unidos. Por eso, a finales del año, realizamos la exitosa adquisición de Southwest Paper Company, Inc. (SWPlus), con base en Wichita, Kansas, y de Southeastern Paper Group, Inc., ubicada en Spartanburg, Carolina del Sur. Con estas dos operaciones, ampliamos nuestra cobertura y seguimos avanzando en nuestro esfuerzo por consolidar la plataforma nacional.

FEMSA adquirió una participación mayoritaria en una nueva empresa combinada, formada por dos líderes en el sector de distribución especializada de productos de limpieza y consumibles en Estados Unidos: WAXIE Sanitary Supply y North American Corporation.





Soluciones y servicios para alimentos

FEMSA Negocios Estratégicos incluye también a un grupo de empresas enfocadas en brindar soluciones en equipo para la industria de alimentos, refrigeración comercial, gestión de materiales y servicios integrados en el punto venta a compañías en Latinoamérica y el mundo, a través de AIPunto Food Service (Torrey, Cooking Depot e Imbera Food Service), Imbera/REPARE y PTM.

Con cinco plantas de manufactura, ocho centros de distribución y 13 tiendas minoristas, producimos y distribuimos productos de alta calidad a 50 países en cinco continentes.

AIPunto Food Service

Torrey, Cooking Depot e Imbera Food Service fabrican y comercializan equipos para procesar y conservar alimentos y bebidas. Entendemos las necesidades de nuestros clientes para desarrollar soluciones rentables con la mayor funcionalidad.



Torrey

Desde 1960, Torrey ha utilizado su extensa red especializada de distribuidores para ofrecer equipos de alta calidad para procesamiento, conservación y pesaje a carnicerías, minoristas, supermercados, tiendas de conveniencia, hoteles y restaurantes en más de 50 países. En 2020, Torrey asumió el liderazgo en la lucha contra COVID-19 al contribuir con una iniciativa multisectorial para desarrollar el primer respirador mecánico para pacientes con problemas respiratorios hecho en México. Lea más [aquí](#).



Cooking Depot

Desde hace 50 años, Cooking Depot ha satisfecho la demanda de equipo y accesorios de cocina de los puntos de venta del mercado y centros de consumo, a través de la continua innovación en el servicio y la fabricación de cientos de productos. Visite nuestra plataforma de comercio electrónico para conocer más sobre nosotros:

<https://store.cookingdepot.com/>



Imbera/REPARE

Como líder en la industria de la refrigeración comercial, Imbera/REPARE cuenta con más de 4,500 colaboradores, y exporta equipo a más de 60 países desde sus tres plantas de manufactura en Brasil, Colombia y México. A través de la innovación e ingeniería de alto desempeño, Imbera desarrolla productos y servicios inteligentes y más sostenibles. Nuestros enfriadores consumen 85% menos energía que los modelos de 2009, gracias a la incorporación de iluminación LED en el interior. Al acelerar la transición hacia una economía circular, Imbera tiene el compromiso de apoyar los pasos necesarios para lograr la disposición responsable del equipo fabricado, por lo que sus enfriadores utilizan refrigerante R290, que tiene poco impacto en el medio ambiente. REPARE es la división más grande de mantenimiento integral y venta de partes y refacciones en el continente americano. Ofrece servicios de mantenimiento e instalación para Imbera, Torrey, Coca-Cola FEMSA, OXXO y otros clientes de la industria. Nuestra planta REPARE recupera, reutiliza y/o recicla hasta 99% de las partes de refrigeradores que han llegado al final de su vida útil.



**PTM****Plásticos Técnicos Mexicanos**

A través de su capacidad de ingeniería de alto desempeño y reciclaje, los más de mil colaboradores de PTM diseñan y fabrican productos de transformación de plástico a la medida para cada cliente, para apoyar sus estrategias operativas y comerciales en el manejo de alimentos, bebidas y para el sector automotriz. Sus instalaciones incluyen una moderna planta con capacidad de realizar procesos de transformación de plástico: inyección, termoformado, extrusión y soplado. En 2020, PTM participó en las iniciativas de respuesta de FEMSA para COVID-19 fabricando y agregando a su portafolio caretas de plástico. El modelo de negocio y los productos y servicios de PTM se enfocan en la reducción de residuos y promueven los principios de una economía circular. En 2020, se rediseñaron nuevas cajas de plástico elaboradas ahora con 100% de material recuperado. Además, se logró recuperar más de 30,000 toneladas de resinas plásticas y se reciclan más de 25,000 toneladas de plástico. Adicionalmente, 80% de los productos fabricados por PTM —incluidas tarimas y cajas de plástico— contienen material reciclado.

En 2020, PTM participó en las iniciativas de respuesta de FEMSA para COVID-19 fabricando y agregando a su portafolio caretas de plástico.





FUNDACIÓN FEMSA

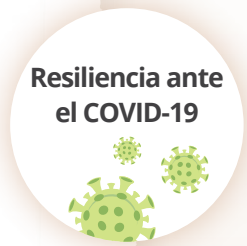
Una manera importante en la que FEMSA genera valor es retribuyendo a las comunidades a través de Fundación FEMSA. Tal vez, la oportunidad que tuvimos de hacer una diferencia positiva por medio de esta vía nunca fue tan evidente como en 2020, el año en que los retos de la pandemia fueron la prioridad en el mundo entero.



Fundación FEMSA tuvo un papel fundamental al coordinar las inversiones sociales y respuestas filantrópicas, tanto al interior de FEMSA como con otras colaboraciones multisectoriales, tales como **Juntos por la Salud**. Al impulsar la escala y el alcance de las compañías que integran la familia FEMSA, la Fundación FEMSA ayudó a promover sinergias nuevas y más estrechas, además de ampliar nuestro rol como catalizador de transformación social en Latinoamérica.



En 2020, Fundación FEMSA continuó promoviendo los tres pilares que desde hace tiempo integran nuestra agenda de impacto social: Desarrollo Sostenible, Primera Infancia y Programa Cultural FEMSA. Aun cuando fue necesario reordenar las prioridades de los proyectos, la pandemia también abrió nuevas oportunidades. En todos los casos, fuimos conscientes de que nuestros impactos llegarían mucho más lejos con la acción colectiva —una fortaleza clave de Fundación FEMSA.



Contagiamos Solidaridad

La iniciativa **#ContagiaSolidaridad** —organizada por Fundación FEMSA, OXXO y otras compañías asociadas, incluidas Grupo Coppel, Santander, Soriana y Fundación Televisa— fue creada como respuesta a la pandemia para proteger a los trabajadores de la salud en hospitales que no atendían COVID-19 en México. Las personas aportaron donativos en más de 5,800 tiendas OXXO y más de 9,000 cajeros de Santander. Por cada peso donado, Fundación FEMSA y los otros organizadores se comprometieron a donar cuatro veces ese monto, cuadruplicando así el impacto. Se reunieron más de Ps. 90.0 millones (US\$ 4.5 millones), de los cuales Ps. 10.0 millones (US\$ 5.0 millones) provinieron de la generosidad de ciudadanos mexicanos. Con estos fondos, al cierre del año se adquirieron 9.3 millones de insumos, incluyendo casi 100,000 kits para personal de salud de más de 180 hospitales y ocho centros de la Cruz Roja en 29 estados, superando en más de 30%, nuestra meta inicial.

Cada kit contenía la cantidad suficiente de artículos que necesitaría un trabajador de la salud o funcionario de seguridad durante un mes: 100 cubrebocas de tres capas y cuatro caretas de plástico —fabricadas por PTM, con lo cual los costos fueron 50% menores que si se hubieran conseguido de otra manera. Posteriormente, Solística recorrió casi 15,000 kilómetros para entregar los kits en 130 camiones que proporcionó para este fin, para lo cual también contó con el apoyo de 20 centros de distribución de OXXO. Este esfuerzo colaborativo subraya la solidaridad entre la sociedad y el sector empresarial con el sistema nacional de cuidado de la salud. Nos sentimos muy orgullosos de haber reunido fortalezas y capacidades de tantas áreas de nuestra organización para lograr este modelo de colaboración y generación de valor social.




Desarrollo Sostenible

Durante los últimos 12 años, Fundación FEMSA ha creado valor ambiental al participar e invertir en proyectos que garantizan el desarrollo sostenible de las comunidades donde operamos. Éstos son algunos ejemplos de nuestras actividades:




Fondos de Agua

En 2011, Fundación FEMSA cofundó la  **Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua**, un convenio para contribuir a la seguridad hídrica en Latinoamérica y el Caribe a través de la creación y el fortalecimiento de los Fondos de Agua —una coalición de organizaciones que promueven la gestión sostenible de las cuencas hídricas con el compromiso de los grupos de interés, la toma de decisiones informada y una gobernanza responsable. A la fecha, existen 26 Fondos de Agua en 10 países latinoamericanos, el más reciente creado en 2020, en Guanajuato, México.

El estado de Guanajuato enfrenta retos de abasto de agua que ponen en riesgo a sus habitantes e industrias. Cauce Bajío, el Fondo Agua de Guanajuato, cuenta con la participación de más de 25 organizaciones, quienes trabajan con la misión compartida de reforzar la seguridad hídrica del estado a través de la cooperación multisectorial y decisiones con bases científicas.



Lazos de Agua

Lanzado en 2013 con el propósito de incrementar el acceso a servicios de agua segura, saneamiento e higiene en Latinoamérica, el programa  **Lazos de Agua** se encuentra actualmente en su segunda fase, cuyo enfoque es promover un cambio de comportamiento por medio de la conciencia social. Las alianzas integradas para esta segunda fase —que incluyen al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), One Drop y The Coca-Cola Foundation— nos han permitido ampliar nuestro impacto en Colombia, Guatemala, México, Nicaragua y Paraguay. En 2020, a partir de una evaluación de las principales necesidades de las comunidades en estos cinco países, redirigimos los fondos para apoyar con canastas básicas y programas de agua y saneamiento, subrayando la vinculación entre nutrición e higiene para prevenir contagios. Con una inversión inicial de más de Ps. 247.2 millones (US\$ 12.3 millones), el programa ha beneficiado directa e indirectamente a más de 28,800 personas este año, para un total de 245,670 personas de 195 comunidades hasta la fecha.




En noviembre de 2020, el gobernador de Guanajuato, Lic. Diego Sinhué Rodríguez Vallejo, junto con líderes de Fundación FEMSA, Heineken México y Coca-Cola FEMSA, entre otros, presentaron Cauce Bajío, el Fondo de Agua de Guanajuato, una coalición comprometida con ampliar la seguridad hídrica de la localidad a través de la acción colectiva.

Economía circular



#SinDesperdicio

Como parte de nuestro enfoque en la economía circular y en el vínculo entre agua, energía y alimentación, nos sumamos a organismos no gubernamentales, socios empresariales y asesores —incluidos OXXO y el BID— para abordar el problema del desperdicio de alimentos y la inseguridad alimentaria. Cerca de 127 millones de toneladas de alimentos se desperdician cada año en Latinoamérica y el Caribe, a pesar de que, en esta región, 42 millones de personas sufren hambre. #SinDesperdicio es una plataforma de socios comprometidos con reducir la pérdida y el desperdicio de comida en la región a través de la innovación, cambios de políticas públicas, conocimientos compartidos y promoción de conductas sostenibles. El programa es una incubadora de negocios que otorga capital semilla a los emprendedores sociales que presenten las soluciones más viables. Nos sentimos orgullosos de haber apoyado programas viables en México, Colombia y Centroamérica en 2020. Conozca más sobre los jóvenes innovadores del programa  aquí.





Primera Infancia

Fundación FEMSA siempre ha considerado que cuando los niños cuentan con los medios para aprovechar y alcanzar su máximo desarrollo, las comunidades se transforman en un sentido positivo. Para apoyar esta visión, orientamos nuestra estrategia a fomentar el desarrollo durante la primera infancia en tres áreas principales:

Comunidades resilientes

Por medio de herramientas y servicios educativos de calidad, buscamos fortalecer el desarrollo y las competencias socioemocionales durante la primera infancia, incluyendo habilidades cognitivas, lingüísticas y motoras. Desde hace tres años, hemos apoyado ¡Listos a Jugar!, una plataforma educativa creada por Sésamo en colaboración con Fundación FEMSA y otros aliados para promover hábitos saludables relacionados con la alimentación y el cuidado personal en niños de preescolar. Por medio de la tecnología, el programa les transmite a niños de 13 países de Latinoamérica contenidos útiles, a través de episodios y canciones presentadas por los personajes de Plaza Sésamo. Ante el cierre de jardines de niños y guarderías, el alcance de ¡Listos a Jugar! (vía televisión, un micrositio, canales digitales y una aplicación para celulares y tabletas) se convirtió en una herramienta aún más relevante para más de 64,000 beneficiarios directos y más de 70 millones de beneficiarios indirectos, incluyendo padres, educadores y cuidadores.

Cambio climático



Reconectamos a los niños con la naturaleza

Mientras el mundo lucha con los efectos del aislamiento social —exacerbados para muchos niños que viven en zonas urbanas densamente pobladas— Fundación FEMSA invirtió en una película que celebra el vínculo entre los niños y la naturaleza. Aunque debido a la pandemia se nos recomienda “quedarnos en casa”, esta película nos recuerda que nuestra capacidad de revolucionar un futuro sostenible es al aire libre. Con base en evidencias científicas de que la separación de la naturaleza puede dañar nuestra salud física y mental, **El Comienzo de la Vida 2** nos muestra cómo una nueva conexión con la tierra puede ser una clave del bienestar y la felicidad, especialmente para los niños.

La película, estrenada en noviembre de 2020, se encuentra actualmente en Netflix y otras plataformas digitales. Los invitamos a unirse al movimiento inspirado por esta película. Más información [aquí](#).

“La película transmite un poderoso mensaje para Latinoamérica y el mundo: el contacto con un entorno armonioso y sostenible desde el inicio de la vida puede tener efectos profundamente transformadores en las comunidades.”

Lorena Guillé-Laris

Fundación FEMSA





Política pública

Con el propósito de colocar a la primera infancia en la agenda pública en Latinoamérica, buscamos capacitar a promotores de primera infancia. Para ello, brindamos a funcionarios públicos y otros tomadores de decisiones la capacitación e información adecuadas a través de alianzas con el gobierno, la academia y la sociedad. Por ejemplo, en México, junto con más de 440 fundaciones corporativas, universidades y organizaciones internacionales, continuamos participando en el **Pacto por la Primera Infancia**, una iniciativa para solicitarle al gobierno promulgar políticas que apoyen el desarrollo de la primera infancia. En Colombia, apoyamos **NiñezYA**, una coalición de más de 100 organizaciones comprometidas con el bienestar de los niños y con garantizar la inclusión de los derechos infantiles en los programas gubernamentales.



Empresas y familias

Como tercer pilar, buscamos fortalecer a la primera infancia apoyando transformaciones alrededor del bienestar familiar y la prosperidad económica de su entorno. En 2020, lanzamos al público **Comenzando Juntos**, una plataforma tecnológica con impacto social que anteriormente sólo estaba disponible para los colaboradores de

FEMSA y otros socios corporativos. El sitio y la aplicación que lo acompaña ofrecen acceso abierto a herramientas, guías y asesoría sobre temas importantes para ayudar a los padres que trabajan, miembros de la familia y cuidadores a promover una educación positiva y emocionalmente equilibrada para los niños, que les ayude a alcanzar su máximo potencial.

Adicionalmente, este año tuvimos la oportunidad de colaborar con el **Consejo Coordinador Empresarial (CCE)** en la creación de un nuevo comité, cuyo propósito es generar conciencia en el sector privado respecto a la relevancia de los temas de primera infancia.



Resiliencia ante el COVID-19



Apoyamos a la primera infancia durante la pandemia

La pandemia generó grandes retos y estrés en millones de niños, padres, madres, familias y cuidadores en el mundo, lo cual afectó particularmente el desarrollo de la infancia. El aislamiento social, el acceso limitado a servicios y el cierre de escuelas y guarderías contribuyeron al problema. Para ayudar a aliviar la tensión, Fundación FEMSA unió esfuerzos con socios estratégicos para ofrecer apoyo y guía, con acciones como las siguientes:

- Junto con el **Pacto por la Primera Infancia**, **CONAFE** (Consejo Nacional de Fomento Educativo) y otros aliados, diseñamos y entregamos 30,000 kits para jugar, integrados por artículos educativos y juegos para niños menores de seis años de las comunidades más remotas y vulnerables de México. La iniciativa Kits JUEGAA refuerza las habilidades socioemocionales y el bienestar de los menores durante los momentos difíciles del confinamiento, al ayudarlos a aprender, a jugar y a mantener la calma.
- En alianza con el **BID**, **Open Society Foundations** y **Fundação Maria Cecilia Souto Vidigal** lanzamos en el mes de septiembre el **Desarrollo de la Primera Infancia: Conocimientos e Innovaciones para Latinoamérica y el Caribe**, el primer portal de su tipo con recursos, herramientas y mejores prácticas para apoyar el desarrollo de niños de hasta cinco años. Esta iniciativa, disponible en español, inglés y portugués, busca promover el intercambio de conocimientos entre gobiernos, organismos no gubernamentales, sociedad civil y familias a través de

publicaciones, blogs, herramientas de medición, eventos y más. La herramienta también incluye asesoría sobre COVID-19 y un mapa interactivo con programas de desarrollo de la primera infancia en la región.

- Nos aliamos con **Glasswing International**, **Save the Children** y **United Way** para abordar el problema de la seguridad alimentaria y la salud mental distribuyendo kits de bienestar emocional a familias en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Panamá y Nicaragua, beneficiando a cerca de 40,000 niños, padres, maestros y cuidadores. Los paquetes incluían comida, productos de higiene personal, artículos de limpieza, materiales educativos en arte y ciencias, libros infantiles, ejercicios de *mindfulness* y otros recursos para el cuidado de la primera infancia del programa ¡Listos a Jugar!, de Sésamo y Fundación FEMSA.



Programa Cultural FEMSA

Otra parte importante de la misión de Fundación FEMSA es el desarrollo de proyectos que involucren a las comunidades a través de experiencias con el arte. Desde 1977, la Colección FEMSA ha buscado promover la apreciación de la producción cultural y artística, moderna y contemporánea de Latinoamérica de los siglos XX y XXI. Actualmente, la colección comprende 1,387 obras de 785 artistas, que FEMSA comparte con las diferentes comunidades a través de exposiciones, un programa de préstamos y múltiples actividades culturales.

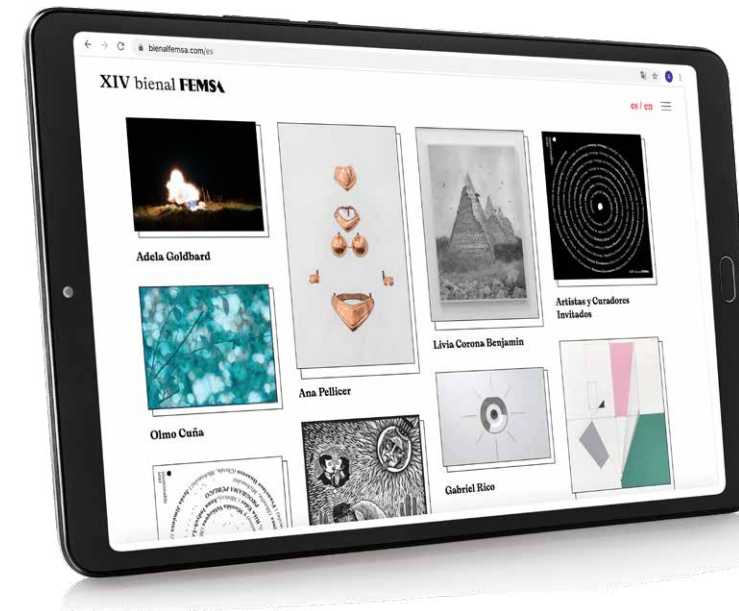
En 2020, el Programa Cultural de Fundación FEMSA analizó cómo las instituciones culturales y artísticas podían responder mejor a los impactos de COVID-19. Adaptamos nuestro alcance para compartir la riqueza de la Colección FEMSA de maneras innovadoras, incluyendo pláticas virtuales y contenido en línea, en asociación con instituciones educativas y culturales. En 2020, estas actividades llegaron a casi 200,000 personas —unas 35,000 de manera presencial y muchas más de manera virtual— a través de cuatro exposiciones y 88 actividades en espacios digitales. También tuvimos más de 4 millones de vistas del contenido que publicamos en nuestras redes sociales. Visítenos en Facebook, Instagram o YouTube en /ColecciónFEMSA o en Twitter, en @FEMSAcoleccion.

Bienal FEMSA

Desde hace más de 28 años, el Programa Cultural FEMSA ha presentado la Bienal FEMSA, una plataforma itinerante única de eventos colaborativos y exposiciones que ha servido como vehículo para reconocer, fortalecer, estimular y difundir el talento artístico y las creaciones visuales en México. La XIV edición, que estará activa hasta los primeros meses de 2021, tuvo lugar en el estado de Michoacán, México con el apoyo de OXXO, Imbera y Coca-Cola FEMSA; se inauguró en el mes de febrero de 2020, justo antes del comienzo de la pandemia.

La Bienal siempre se ha diseñado para ser una enriquecedora experiencia presencial, y de acuerdo con nuestro principio rector de que el arte es un motor de bienestar social, personal y colectivo, era muy importante no cancelar el evento totalmente durante momentos tan difíciles. En cambio, reestructuramos nuestra estrategia de presentación, orientando nuestro contenido a cómo el arte y la cultura pueden tener un impacto positivo en la sociedad y la comunidad. El resultado fue un programa híbrido: presencial —para quienes vivían cerca y podían llegar con toda seguridad y mantener la distancia social— y en línea. A los visitantes digitales, les ofrecimos cápsulas en video y otros materiales —como lecturas y presentaciones de audio de artistas y curadores—, así como contenido de aliados culturales, como la Secretaría de Cultura del estado de Michoacán.

Para finales del año, habíamos contado con cerca de 60,000 participantes, presenciales y virtuales en nuestra bienal —casi el doble de los 34,000 participantes presenciales que asistieron a la edición anterior. El éxito de esta decisión reveló que, pese a los retos, pudimos vincular a más personas que nunca con el arte, incluidas nuevas audiencias de lugares que no habríamos podido alcanzar en otras condiciones.




La colección comprende 1,387 obras de 785 artistas, que FEMSA comparte con las diferentes comunidades a través de exposiciones, un programa de préstamos y múltiples actividades culturales.



Derechos humanos

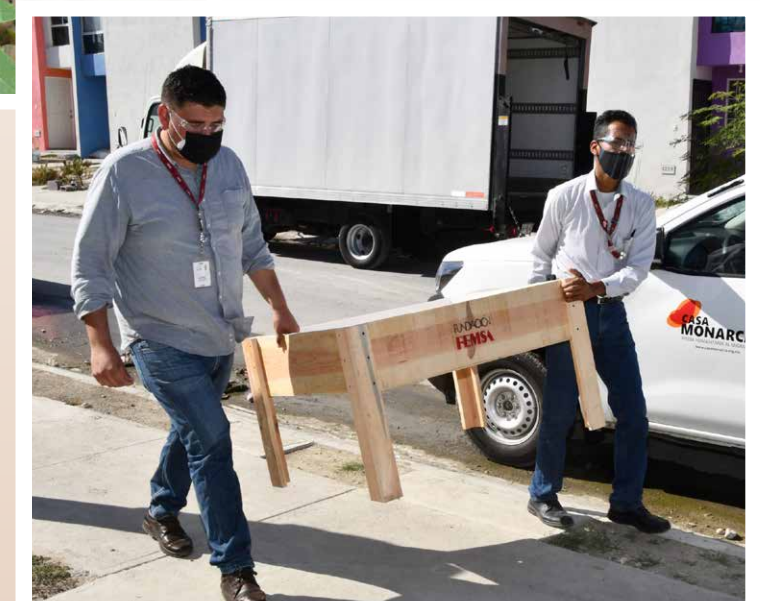
Sembramos semillas de apoyo

Las dificultades económicas y la inseguridad alimentaria han sido retos especialmente fuertes durante la pandemia para las poblaciones vulnerables de todo el mundo. Sin embargo, el arte puede contribuir a una transformación social sorprendente. En 2020, el Programa Cultural de Fundación FEMSA creó Puerto Abierto, una serie de programas comunitarios dirigidos a utilizar el arte y la creatividad para construir puentes de colaboración y apoyo con las familias de migrantes y refugiados que viven en Monterrey, México. Con este programa, se proporcionaron más de 50,000 comidas a la comunidad a través de  Casanicolás, una organización local que ofrece apoyo y solidaridad a migrantes nacionales y extranjeros en el área de Monterrey.

Para contribuir de otras maneras a la seguridad alimentaria, el personal de Fundación FEMSA, en colaboración con organizaciones locales, también construyó y entregó cien huertos urbanos en el pueblo de Juárez, construidos con tarimas de madera reconvertidas, previamente utilizadas para transportar la obra de la Colección FEMSA. Nuestros equipos también dieron las semillas para que las familias cultiven sus propios vegetales, así como asesoría para cuidar y mantener los huertos de manera sostenible. En estos huertos, las familias pueden cultivar sus vegetales frescos con muy poco dinero, lo cual les da mayor control de su dieta y de sus elecciones nutricionales. A la fecha, la entrega de huertos urbanos ha beneficiado a más de 450 migrantes y refugiados y sus familias en Nuevo León. Un segundo programa también incluyó una serie de talleres presentados por integrantes de la comunidad artística de Monterrey, diseñados como espacios para escuchar y conocer mejor los intereses y las habilidades de los migrantes y refugiados.

Una tercera vertiente de esta iniciativa fue captar y compartir las historias de las familias migrantes y sus hijos en su propia voz, a través del podcast Caravana Radiofónica, que estará disponible en las plataformas Spotify y Apple en 2021. El propósito de este proyecto es utilizar los canales digitales para promover un mayor conocimiento, conciencia y empatía con la comunidad, al compartir experiencias personales.


FUNDACIÓN FEMSA



En los huertos, las familias pueden cultivar sus vegetales frescos con muy poco dinero, lo cual les da mayor control de su dieta y de sus elecciones nutricionales. A la fecha, la entrega de huertos urbanos ha beneficiado a más de 450 migrantes y refugiados y sus familias en Nuevo León.




GOBIERNO CORPORATIVO


En FEMSA nos regimos por los más altos estándares de  gobierno corporativo y ética empresarial. Nos apegamos a las prácticas de negocio más rigurosas, precisas y confiables para divulgar información y otorgar transparencia financiera y responsabilidad ante todos nuestros grupos de interés.

Nuestras prácticas de gobierno corporativo cumplen con la legislación de todos los países en los que operamos. Como empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores y en la Bolsa de Nueva York, también cumplimos con todos los estándares, normas y regulaciones aplicables en México y Estados Unidos, incluidas la Ley del Mercado de Valores y la Ley Sarbanes-Oxley, en lo que se refiere a emisoras extranjeras.

Asimismo, observamos las recomendaciones del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo publicado por el Consejo Coordinador Empresarial.

Código de Ética

Nuestro  Código de Ética —el cual revisamos cada año— establece las bases de nuestro comportamiento corporativo y es el fundamento de nuestras políticas, lineamientos y procedimientos para una conducta empresarial responsable. El código establece los principios y las normas fundamentales que guían el comportamiento ético que nos caracteriza en relación con nuestros accionistas, clientes, proveedores, autoridades, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente, comunidades y todos aquellos con quienes interactuamos. También indica los pasos a seguir para reportar cualquier violación, conducta o práctica contraria a lo que estipulan el Código de Ética y los demás lineamientos de la compañía. El código, aprobado por el Consejo de Administración, aplica a sus miembros y a nuestros colaboradores en todos los países en los que operamos.

De la misma manera, solicitamos a todos nuestros proveedores de bienes y servicios que se apeguen a los  Principios Guía para Proveedores de FEMSA, que comprenden nuestras políticas y expectativas de acuerdo con criterios sostenibles, incluyendo derechos laborales, medio ambiente, comunidad y ética y valores. Tenemos el compromiso de trabajar con todas las compañías para incrementar las prácticas de sostenibilidad en toda nuestra cadena de valor.



Nuestro Código de Ética —el cual revisamos cada año— establece las bases de nuestro comportamiento corporativo y es el fundamento de nuestras políticas, lineamientos y procedimientos para una conducta empresarial responsable.

Políticas corporativas

Además de nuestro Código de Ética, en 2020 publicamos varias políticas corporativas que constituyen una parte fundamental de nuestro gobierno corporativo. Estas políticas son de carácter obligatorio y establecen los lineamientos que deben seguir todos nuestros colaboradores como parte de la cultura FEMSA de respeto, honestidad e integridad. Con el propósito de que se cumplan, establecimos controles internos para prevenir, identificar, investigar, sancionar y remediar cualquier riesgo de violación a las mismas.



Política Anticorrupción

Llevamos a cabo prácticas de negocios de acuerdo con las leyes, de manera honesta y ética, con cero tolerancia al soborno, rechazando y combatiendo cualquier acto de corrupción.



Política de Medio Ambiente:

Conocemos, atendemos y mitigamos los riesgos asociados con el impacto ambiental del uso de energía, del agua y de la administración de residuos a lo largo de la cadena de valor de nuestras operaciones.



Política Laboral y de Derechos Humanos

Reconocemos que los derechos humanos y laborales son el conjunto de prerrogativas sustentadas en la dignidad humana, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral de una persona.



Política de Compromiso Comunitario:

Reconocemos nuestro compromiso para contribuir al desarrollo de las comunidades a través de nuestra gestión empresarial, que es muestra de los principios y valores que practicamos desde nuestro origen.



Política de Sostenibilidad

Nuestras prácticas de negocios buscan generar las condiciones sociales, ambientales y económicas necesarias para operar hoy y continuar creciendo, en armonía con el entorno.

Derechos humanos



Línea Ética de FEMSA

En congruencia con las disposiciones establecidas en nuestro Código de Ética, contamos con una Línea Ética para que colaboradores y grupos de interés realicen reportes de prácticas ilegales, conductas inapropiadas y demás incumplimientos o posibles incumplimientos a nuestro Código de Ética y Políticas Corporativas. Nuestra Línea Ética, que funciona las 24 horas del día durante todo el año, es administrada por un proveedor externo que garantiza la confidencialidad de la información y ofrece diversos canales de comunicación con posibilidad de reportar de forma anónima: teléfono, sitio web y correo electrónico. Conozca la Línea Ética a través de:

www.lineaeticafemsa.com





Consejo de Administración

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

Durante 2020, el Consejo de Administración estuvo integrado por 18 consejeros —78% hombres y 22% mujeres— apoyados por un secretario y un secretario suplente, ninguno de los cuales es miembro del Consejo de Administración. De acuerdo con nuestros estatutos y la Ley del Mercado de Valores, al menos 25% de los consejeros son independientes. Los consejeros son designados por un plazo de un año y pueden reelegirse una vez que concluya su periodo en el cargo. Los estatutos de la compañía prevén que los tenedores de acciones B de FEMSA pueden elegir al menos a 11 consejeros, y los tenedores de las acciones D, a cinco consejeros.

José Antonio Fernández ha fungido como Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración desde 2014.

Nuestro Consejo de Administración es el siguiente:

CONSEJEROS SERIE B

José Antonio Fernández Carbajal ^C
 Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de FEMSA
 Consejero desde 1984 Presidente Ejecutivo desde 2014
 Suplente: Federico Reyes García ^{C, I}

Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines ^C
 Consultor independiente
 Desde 2006

Bárbara Garza Lagüera Gonda
 Inversorista privada y presidente del Comité de Adquisiciones de la Colección FEMSA
 Desde 1998
 Suplente: Eva María Garza Lagüera Gonda

Mariana Garza Lagüera Gonda
 Inversorista privada
 Desde 1999

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

Alfonso Garza Garza
 Director General de FEMSA Negocios Estratégicos
 Desde 2001
 Suplente: Juan Carlos Garza Garza

Bertha Paula Michel González
 Profesora de la Universidad Nacional Autónoma de México
 Desde 2020
 Suplente: Maximino José Michel González

Alberto Bailleres González
 Presidente del Consejo de Administración de Industrias Peñoles S.A.B. de C.V., Grupo Nacional Provincial, S.A.B., Fresnillo plc, Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. de C.V., Grupo Profuturo, S.A.B. de C.V. y subsidiarias, Controladora Petrobal, S.A. de C.V., Energía BAL, S.A. de C.V., Energía Eléctrica BAL, S.A. de C.V., y Tane, S.A. de C.V.
 Desde 1989
 Suplente: Alejandro Bailleres Gual

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

Paulina Garza Lagüera Gonda
 Inversorista privada
 Desde 2009

Alfonso de Angoitia Noriega ^I
 Co-presidente Ejecutivo de Grupo Televisa, S.A.B.
 Desde 2015

M. Eduardo Padilla Silva
 Director General de FEMSA
 Desde 2014

Ricardo Ernesto Saldívar Escajadillo ^{B, C, I}
 Inversorista privado
 Desde 2006
 Suplente: Francisco Zambrano Rodríguez ^I

CONSEJEROS SERIE D

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

Michael Larson ^{C, I}
 Director de inversiones de William H. Gates III
 Desde 2010

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

Alfonso González Migoya ^{A, I}
 Consultor empresarial y socio director de Acumen Empresarial, S.A. de C.V.
 Desde 2006
 Suplente: Enrique F. Senior Hernández ^{C, I}

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

SECRETARIOS

Carlos Eduardo Aldrete Ancira
 Secretario del Consejo de Administración (no miembro)

Alejandro Gil Ortiz
 Secretario suplente del Consejo de Administración (no miembro)

Nota: **A** Comité de Auditoría / **B** Comité de Prácticas Societarias / **C** Comité de Estrategia y Finanzas / **I** Consejero independiente



Comités del Consejo

Los siguientes comités apoyan al Consejo de Administración en el análisis de temas estratégicos que son fundamentales para el éxito de la compañía. Dan recomendaciones relacionadas con las áreas de enfoque abajo mencionadas, que incluyen asuntos económicos, sociales y ambientales.

COMITÉ DE AUDITORÍA*

Apoya al Consejo de Administración en las siguientes tareas:

- Revisar la veracidad e integridad de los reportes financieros trimestrales y anuales, de acuerdo con las normas contables, de control interno y de auditoría, así como la presentación de denuncias confidenciales y anónimas de colaboradores cuestionando las prácticas contables o auditorías.
- El nombramiento, la compensación, retención y vigilancia del auditor externo, quien le reporta directamente a este comité.
- Identificar y darle seguimiento a contingencias y procedimientos legales.

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS*

Apoya al Consejo de Administración en las siguientes tareas:

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

COMITÉ DE ESTRATEGIA Y FINANZAS

Apoya al Consejo de Administración en las siguientes tareas:

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

* Todos los integrantes del Comité de Auditoría y del Comité de Prácticas Societarias son consejeros independientes, tal como establece la Ley del Mercado de Valores, las leyes bursátiles de Estados Unidos y las normas de la NYSE que se nos aplican.



Equipo directivo

Nuestro equipo directivo se enfoca en impulsar el crecimiento de la compañía al crear valor económico, social y ambiental para todos nuestros grupos de interés. Todos nuestros directivos tienen amplia experiencia profesional en industrias relacionadas con nuestros negocios.

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

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

M. Eduardo Padilla Silva Director General de FEMSA

El señor Padilla ingresó a FEMSA en 1997 y ocupa su cargo actual desde enero de 2018. Previamente se desempeñó como Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA, Director General de FEMSA Comercio, Director General de FEMSA Negocios Estratégicos y Director de Planeación y Control de FEMSA. Tiene licenciatura en Ingeniería Mecánica por el ITESM y maestría en Administración por la Universidad de Cornell. Además, cursó el programa de estudios ejecutivos en el IPADE.

Francisco Camacho Beltrán Director Corporativo de FEMSA

El señor Camacho ingresó a FEMSA en 2020. Cuenta con una larga experiencia en cargos de dirección general en compañías de productos de consumo en el mundo, incluyendo Procter & Gamble y Revlon. En 2000, ingresó a Danone como encargado de las operaciones de Bonafont en México. Durante los siguientes 20 años, ocupó diversos cargos en los segmentos de agua y lácteos, impulsando siempre el crecimiento y la innovación. En 2011, se convirtió en miembro del Comité Ejecutivo de Danone, a cargo de dirigir el equipo global de clientes y como Director Corporativo de Crecimiento e Innovación. Fue Vicepresidente ejecutivo y Director global del negocio de Productos Lácteos Esenciales y de Origen Vegetal, y responsable de Operaciones Industriales y Cadena de Suministro a nivel global.

Gerardo Estrada Attolini Director de Administración y Control Corporativo de FEMSA

El señor Estrada ingresó a FEMSA en 2000 y fue designado a su cargo actual en 2020. Previamente ocupó los cargos de Director de Finanzas de FEMSA Cerveza y Director Corporativo de FEMSA. Antes de trabajar en FEMSA, ocupó diversos cargos de nivel directivo en los sectores de finanzas e industriales en compañías mexicanas. Tiene licenciatura y maestría en Contaduría por el ITESM.

Alfonso Garza Garza Director General de Negocios Estratégicos de FEMSA

El señor Garza ingresó a FEMSA en 1985, donde ha ocupado diversos cargos, incluyendo Director General de FEMSA Empaques. Ocupa su cargo actual

desde 2009. Es presidente del Fondo de Agua Metropolitano de Monterrey y vicepresidente de la Comisión Ejecutiva de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). Es consejero de FEMSA, ITESM y Grupo Nutec, S.A. de C.V. También es consejero suplente del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA. Cuenta con licenciatura en Ingeniería Industrial por el ITESM y cursos de posgrado en el IPADE.

Roberto Campa Cifrián Director de Asuntos Corporativos de FEMSA

El señor Campa ingresó a FEMSA en 2019, tras una larga trayectoria en los sectores público, privado y social. Ha ocupado los cargos de Secretario del Trabajo y Previsión Social, Subsecretario de Gobernación y titular de la Procuraduría Federal del Consumidor. También ha sido diputado en la Asamblea Legislativa de la Ciudad de México. Es abogado por la Universidad Anáhuac, donde también es profesor de Teoría Macroeconómica y presidente de la Federación de Sociedades de Alumnos.

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

El señor Santa María ocupa su cargo actual desde 2014. Ingresó a Coca-Cola FEMSA en 1995, donde ha tenido diversos cargos directivos: Director de Operaciones de la División México y Director de Planeación y Desarrollo Estratégico. Obtuvo la licenciatura y la maestría en Finanzas en la Southern Methodist University.

Daniel Alberto Rodríguez Cofré Director General de FEMSA Comercio

El señor Rodríguez ingresó a FEMSA en 2015 como Director General de Finanzas y Corporativo, y ocupa su cargo actual desde enero de 2016. Previamente a su ingreso a la compañía, fue Director de Finanzas y Director General de Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos S.A.), entre otros cargos directivos en Latinoamérica, Europa y África. Es consejero suplente en los consejos de administración de Coca-Cola FEMSA y FEMSA. Cuenta con licenciatura en Ingeniería Forestal por la Universidad Austral de Chile y maestría por la Universidad Adolfo Ibáñez.

Raymundo Yutani Vela Director de Recursos Humanos de FEMSA

El señor Yutani fue nombrado Director de Recursos Humanos de FEMSA en 2018. Ingresó a FEMSA Comercio en 1999 como Director de Recursos Humanos, cargo que desempeñó hasta 2014. Posteriormente, entre 2014 y 2018, fue Director de Recursos Humanos de Coca-Cola FEMSA.

Antes de ingresar a la compañía, fue Director de Recursos Humanos Norte en Banca Serfín, hoy Santander. Es egresado de la carrera de Contador Público y de la maestría en Administración de Empresas por la Universidad Regiomontana. Adicionalmente, cursó el programa AD1 del IPADE y está certificado como coach por Newfield Consulting.



Resumen financiero

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

| Estado de resultados | 2020 | | 2019 | | 2018¹ | | 2017² | | 2016 | |
|---|-------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|-------------------------|---------|-------------|---------|
| Ventas netas | Ps. | 490,425 | Ps. | 504,059 | Ps. | 468,894 | Ps. | 439,239 | Ps. | 398,622 |
| Ingresos totales | | 492,966 | | 506,711 | | 469,744 | | 439,932 | | 399,507 |
| Costo de ventas | | 303,313 | | 315,230 | | 294,574 | | 277,842 | | 251,303 |
| Utilidad bruta | | 189,653 | | 191,481 | | 175,170 | | 162,090 | | 148,204 |
| Gastos de operación | | 148,150 | | 144,329 | | 133,594 | | 121,828 | | 110,777 |
| Utilidad de operación ³ | | 41,503 | | 47,152 | | 41,576 | | 40,262 | | 37,427 |
| Otros gastos (ingresos) no operativos, neto | | 7,656 | | 1,573 | | 874 | | 1,285 | | 4,208 |
| Gastos financieros, neto | | 14,911 | | 13,492 | | 7,380 | | 3,302 | | 4,619 |
| Utilidad antes de impuesto a la utilidad y participación en los resultados de inversiones reconocidas por el método de participación. | | 18,936 | | 32,087 | | 33,322 | | 35,674 | | 28,600 |
| Impuesto a la utilidad | | 14,819 | | 10,476 | | 10,169 | | 10,213 | | 7,888 |
| Participación en los resultados de inversiones reconocidas por el método de participación, neta de impuestos | | (361) | | 6,437 | | 6,560 | | 8,021 | | 6,463 |
| Utilidad neta de operaciones continuas | | 3,756 | | 28,048 | | 29,713 | | 33,480 | | 27,175 |
| Utilidad neta de operaciones discontinuas ² | | - | | - | | 3,366 | | 3,726 | | - |
| Utilidad neta consolidada | | 3,756 | | 28,048 | | 33,079 | | 37,206 | | 27,175 |
| Participación controladora | | (1,930) | | 20,699 | | 23,990 | | 42,408 | | 21,140 |
| Participación no controladora | | 5,686 | | 7,349 | | 9,089 | | (5,202) | | 6,035 |
| Razones financieras (%) | | | | | | | | | | |
| Margen bruto | | 38.5% | | 37.8% | | 37.3% | | 36.8% | | 37.1% |
| Margen de operación | | 8.4% | | 9.3% | | 8.9% | | 9.2% | | 9.4% |
| Utilidad neta consolidada | | 0.8% | | 5.5% | | 6.3% | | 7.6% | | 6.8% |
| Otra información | | | | | | | | | | |
| Depreciación | | 25,006 | | 23,344 | | 14,698 | | 13,799 | | 12,076 |
| Amortización y otros gastos virtuales a la utilidad de operación | | 5,464 | | 4,944 | | 4,184 | | 4,104 | | 5,484 |
| Flujo de operación (EBITDA) | | 71,973 | | 75,440 | | 60,458 | | 58,165 | | 54,987 |
| Inversiones en activo fijo ⁴ | | 20,893 | | 25,579 | | 24,266 | | 23,486 | | 22,155 |

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

² El estado consolidado de resultados de 2017 fue ajustado de las operaciones discontinuas de Coca-Cola FEMSA.

³ Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

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



| Balance general | 2020 | 2019 | 2018 ¹ | 2017 ² | 2016 |
|--|------------------|------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| Activos | | | | | |
| Activos circulantes | Ps. 201,269 | Ps. 172,579 | Ps. 177,607 | Ps. 181,188 | Ps. 117,951 |
| Inversiones reconocidas por el método de participación | 98,270 | 97,470 | 94,315 | 96,097 | 128,601 |
| Propiedad, planta y equipo, neto ³ | 113,106 | 114,513 | 108,602 | 116,712 | 102,223 |
| Activos Intangibles, neto | 155,501 | 146,562 | 145,610 | 154,093 | 153,268 |
| Activos por derecho de uso | 54,747 | 52,684 | - | - | - |
| Otros activos, neto | 61,955 | 53,733 | 50,247 | 40,451 | 43,580 |
| Total activos | 684,848 | 637,541 | 576,381 | 588,541 | 545,623 |
| Pasivos | | | | | |
| Deuda a corto plazo y vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo y notas por pagar | 8,801 | 16,204 | 13,674 | 13,590 | 7,281 |
| Vencimiento a corto plazo del pasivo por arrendamiento | 6,772 | 7,387 | - | - | - |
| Otros pasivos circulantes | 102,840 | 112,943 | 87,790 | 91,432 | 79,008 |
| Préstamos bancarios y certificados bursátiles a largo plazo | 179,864 | 101,747 | 114,990 | 117,758 | 131,967 |
| Arrendamientos a largo plazo | 51,536 | 47,292 | - | - | - |
| Beneficios a empleados | 7,253 | 6,347 | 4,699 | 5,373 | 4,447 |
| Impuestos diferidos por pagar | 6,033 | 6,946 | 5,886 | 6,133 | 11,037 |
| Otros pasivos no circulantes | 14,562 | 12,924 | 13,800 | 17,343 | 25,713 |
| Total pasivos | 377,661 | 311,790 | 240,839 | 251,629 | 259,453 |
| Total capital contable | 307,187 | 325,751 | 335,542 | 336,912 | 286,170 |
| Participación controladora | 237,743 | 251,989 | 257,053 | 250,291 | 211,904 |
| Participación no controladora | 69,444 | 73,762 | 78,489 | 86,621 | 74,266 |
| Razones financieras (%) | | | | | |
| Liquidez | 1.803 | 1.336 | 1.750 | 1.725 | 1.367 |
| Apalancamiento financiero | 1.229 | 0.957 | 0.718 | 0.747 | 0.907 |
| Capitalización | 0.39 | 0.28 | 0.29 | 0.29 | 0.33 |
| Información por acción | | | | | |
| Valor en libros de la participación controladora ⁴ | 13.288 | 14.085 | 14.368 | 13.990 | 11.844 |
| Utilidad neta de la participación controladora ⁵ | (0.108) | 1.157 | 1.341 | 2.370 | 1.182 |
| Dividendos pagados ⁶ | | | | | |
| Acciones serie B | 0.517 | 0.483 | 0.460 | 0.431 | 0.417 |
| Acciones serie D | 0.646 | 0.604 | 0.575 | 0.538 | 0.521 |
| Número de empleados ⁷ | 320,618 | 314,656 | 297,073 | 295,027 | 266,144 |
| Número de acciones en circulación ⁸ | 17,891.13 | 17,891.13 | 17,891.13 | 17,891.13 | 17,891.13 |

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

². El estado consolidado de resultados de 2017 fue ajustado de las operaciones discontinuas de Coca-Cola FEMSA.

³. Incluye botellas y cajas.

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

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

⁶. Información en pesos nominales de cada periodo.

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

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

Análisis y discusión de resultados

Resultados financieros auditados para los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2020, comparados con los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2019.

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. ("FEMSA") es una empresa tenedora mexicana. A continuación, se presenta cierta información financiera auditada de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (la "Compañía" o "FEMSA Consolidado") (BMV: FEMSA UBD; NYSE: FMX). Las principales actividades de la Compañía están agrupadas bajo las siguientes subsidiarias ("Compañías Subsidiarias"): Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. ("Coca-Cola FEMSA" o "KOF") (BMV: KOFL; NYSE: KOF), la cual se dedica a la producción, distribución, y venta de bebidas; y FEMSA Comercio, S.A. de C.V. ("FEMSA Comercio"), que comprende una División Proximidad que opera OXXO, una cadena de tiendas de formato pequeño; una División Salud que incluye farmacias y operaciones relacionadas; y una División Combustibles que opera la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS. Adicionalmente, a través de FEMSA Negocios Estratégicos, ofrece servicios de logística, soluciones de refrigeración en el punto de venta y soluciones en plásticos a las empresas FEMSA y a clientes externos. FEMSA también participa en la industria de distribución especializada en Estados Unidos.

La información financiera consolidada incluida en este reporte anual fue preparada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF" o "IFRS" por sus siglas en inglés) emitidas por el IASB, "International Accounting Standards Board".

Los resultados de 2020 y 2019 están en pesos mexicanos nominales (Ps.). La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos ("US\$") se incluye sólo para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio de mediodía a la compra publicado por el Consejo de la Reserva Federal de E.U. en su publicación semanal "H.10" de tipos de cambio, el cual al 31 de diciembre de 2020 fue de Ps. 19.8920 por dólar. Este reporte puede contener ciertas declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y deben ser considerados como estimaciones de buena fe hechas por la Compañía. Estas declaraciones sobre expectativas reflejan opiniones de la Administración basadas en información actualmente disponible. Los resultados reales están sujetos a eventos futuros e inciertos, los cuales podrían tener un impacto material sobre el desempeño real de la Compañía.

FEMSA consolidado

Cifras en millones de pesos mexicanos del 2020

| | Ingresos totales | % Crecimiento vs '19 | Utilidad bruta | % Crecimiento vs '19 |
|--|------------------|----------------------|----------------|----------------------|
| FEMSA Consolidado | 492,966 | (2.7%) | 189,653 | (1.0%) |
| Coca-Cola FEMSA | 183,615 | (5.6%) | 82,811 | (5.4%) |
| FEMSA Comercio – División Proximidad | 181,277 | (1.9%) | 74,296 | (1.1%) |
| FEMSA Comercio – División Salud | 65,172 | 10.6% | 19,575 | 10.9% |
| FEMSA Comercio – División Combustibles | 34,292 | (28.3%) | 4,300 | (9.9%) |

Los ingresos totales consolidados disminuyeron 2.7% alcanzando Ps. 492,966 millones en 2020 en comparación con Ps. 506,711 millones en 2019. Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA disminuyeron 5.6% a Ps. 183,615 millones, impactados por un efecto de mezcla de ventas desfavorable y por el efecto negativo de conversión resultante de la depreciación de todas las monedas operativas de Coca-Cola FEMSA en Sudamérica en comparación con



el peso mexicano, impulsado principalmente por un efecto de conversión desfavorable de 14.5% del Real Brasileño. Estos efectos fueron parcialmente compensados por iniciativas de precio y optimización de ingresos en los territorios de Coca-Cola FEMSA. Estas cifras incluyen un ingreso extraordinario en otros ingresos de operación relacionado con el derecho a recuperar el pago de ciertos impuestos en Brasil, reconocido en el tercer trimestre. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Proximidad disminuyeron 1.9% a Ps. 181,277 millones, debido a una disminución promedio de 5.4% en las ventas mismas-tiendas, reflejando una menor movilidad del consumidor combinado con restricciones operativas derivado de la pandemia de COVID-19. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud incrementaron 10.6% a Ps. 65,172 millones, reflejando un aumento de 1.4% en las ventas mismas-tiendas y la adición de 207 nuevas tiendas netas, parcialmente compensado por restricciones de movilidad en nuestras operaciones en Sudamérica y un efecto cambiario negativo producto de la depreciación del peso chileno y el peso colombiano en relación con el peso mexicano durante el año. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles disminuyeron 28.3% alcanzando Ps. 34,292 millones en 2020, impulsado por una disminución de 29.2% en las ventas mismas-estaciones, reflejando una menor movilidad derivada de la pandemia de COVID-19.

La utilidad bruta consolidada disminuyó 1.0% a Ps. 189,653 millones en 2020 en comparación con Ps. 191,481 millones en 2019. El margen bruto se expandió 70 puntos base a 38.5% sobre los ingresos totales consolidados comparado con 2019, reflejando expansión del margen bruto en todas nuestras Unidades de Negocio. Los gastos de operación consolidados aumentaron 2.6% a Ps. 148,150 millones en 2020 comparados con Ps. 144,329 millones en 2019. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación consolidados aumentaron de 28.5% en 2019 a 30.1% en 2020.

Los gastos de administración consolidados aumentaron 15.3% a Ps. 22,988 millones en 2020 comparado con Ps. 19,930 millones en 2019. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de administración consolidados aumentaron 80 puntos base, de 3.9% en 2019 a 4.7% en 2020.

Los gastos de ventas consolidados aumentaron 1.3% a Ps. 123,405 millones en 2020 comparado con Ps. 121,871 millones en 2019. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de ventas aumentaron 90 puntos base, de 24.1% en 2019 a 25.0% en 2020.

La utilidad de operación consolidada disminuyó 12.0% a Ps. 41,503 millones en 2020 comparada con Ps. 47,152 millones en 2019. El margen de operación disminuyó 90 puntos base de 9.3% en 2019 a 8.4% en

2020, reflejando una contracción de margen en las Divisiones Proximidad y Combustibles de FEMSA Comercio impulsados por el impacto negativo de la pandemia de COVID-19 en el apalancamiento operativo, parcialmente compensada por una expansión en Coca-Cola FEMSA y la División de Salud de FEMSA Comercio, impulsados principalmente por una resiliente demanda del consumidor y un estricto control de gastos a través de sus territorios.

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

El resultado integral de financiamiento aumentó a Ps. 14,911 millones de Ps. 13,492 millones en 2019, reflejando mayores gastos por intereses, parcialmente compensado por una ganancia cambiaria relacionada con la posición de efectivo denominado en dólares de FEMSA, la cual fue impactada por la depreciación del Peso Mexicano durante el 2020.

La utilidad antes de impuestos y el método de participación en asociadas disminuyó 41.0%



a Ps. 18,936 millones en 2020 comparada con Ps. 32,087 millones en 2019, reflejando una disminución en nuestra utilidad de operación, mayores gastos no operativos y un aumento en los gastos neto de financiamiento mencionados anteriormente.

La provisión contable de impuesto efectivo fue de Ps. 14,819 millones en 2020, comparado con Ps. 10,476 millones en 2019, resultando en una tasa efectiva de impuestos de 78.3% en 2020 comparada con una tasa de 32.6% en 2019, reflejando una menor utilidad antes de impuestos y el método de participación en asociadas mencionada anteriormente, así como el pago extraordinario acordado con la autoridad fiscal de México durante el segundo trimestre.

La utilidad neta consolidada alcanzó Ps. 3,756 millones en 2020 comparada con Ps. 28,048 millones en 2019, reflejando i) una menor utilidad de operación; ii) un incremento en impuestos y otros gastos no operativos reflejando un pago extraordinario de Ps. 8,754 millones de pesos acordado con la autoridad fiscal de México durante el segundo trimestre; iii) deterioros de activos, incluyendo ciertos activos de Coca-Cola FEMSA y el cierre de las operaciones de Specialty's Café and Bakery durante el segundo trimestre; iv) mayores gastos por intereses;

y v) un impacto negativo por la participación de FEMSA en los resultados de Heineken. Estas fueron parcialmente compensadas por una ganancia cambiaria relacionada con la posición de efectivo denominado en dólares de FEMSA, la cual fue impactada por la depreciación del Peso Mexicano.

La pérdida neta mayoritaria consolidada fue de Ps. 1,930 millones en 2020 comparada con Ps. 20,699 millones en 2019. La utilidad neta mayoritaria por Unidad¹ FEMSA para el 2020 fue de Ps. 0.54 (US\$0.27 por cada American Depositary Share "ADS").

Coca-Cola FEMSA

Los ingresos totales consolidados de Coca-Cola FEMSA disminuyeron 5.6% a Ps. 183,615 millones en 2020 comparados con Ps. 194,472 millones en 2019. Los ingresos totales fueron impactados por un efecto de mezcla desfavorable y por el efecto negativo de conversión resultante de la depreciación de todas sus monedas operativas en Sudamérica en comparación con el peso mexicano, impulsado principalmente por un efecto de conversión desfavorable de 14.5% del Real Brasileño. Estas cifras incluyen un ingreso extraordinario en otros ingresos de operación relacionado con el derecho a recuperar el pago de ciertos

impuestos en Brasil, reconocido en el tercer trimestre. Estos factores fueron parcialmente compensados por iniciativas de precio y optimización de ingresos en sus territorios.

La utilidad bruta reportada de Coca-Cola FEMSA disminuyó 5.4% a Ps. 82,811 millones en 2020 comparados con Ps. 87,508 en 2019, con una expansión de margen bruto de 10 puntos base. El entorno favorable de materias primas, menores precios de PET, nuestras iniciativas de optimización de ingresos y nuestra posición favorable de cobertura de divisas, fueron contrarrestados por; i) efectos desfavorables de mezcla; ii) mayores costos de concentrado en Brasil, relacionados con una reducción del crédito fiscal sobre el concentrado comprado en la Zona Franca de Manaus; iii) mayores costos de concentrado en México; y iv) la depreciación en el tipo de cambio promedio de la mayoría de nuestras monedas, aplicada a nuestros costos de materia prima denominados en U.S. dólares. El margen bruto alcanzó 45.1% en 2020.

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas (principalmente concentrado para refrescos, edulcorantes y materiales de empaque), gastos por depreciación atribuibles a nuestras plantas productivas, sueldos, y otros gastos y costos laborales asociados con la fuerza laboral

de nuestras instalaciones de producción y gastos de fabricación. Los precios del concentrado se determinan como un porcentaje neto de impuestos del precio al público de nuestros productos. Los materiales de empaque, principalmente PET y aluminio, y el jarabe de maíz de alta fructuosa (JMAF), utilizado como edulcorante en algunos países, están denominados en dólares estadounidenses.

Los gastos de operación disminuyeron 7.3% a Ps. 57,568 millones en 2020 comparados con Ps. 62,085 millones en 2019.

Los gastos de administración disminuyeron 6.4% a Ps. 7,891 millones en 2020, comparado con Ps. 8,427 millones en 2019. Los gastos de ventas disminuyeron 6.8% a Ps. 48,554 millones en 2020 comparado con Ps. 52,110 millones en 2019.

La utilidad de operación disminuyó 0.7% a Ps. 25,243 millones en 2020 comparado con Ps. 25,423 millones en 2019.

¹ Las unidades de FEMSA representan unidades BD y unidades B de FEMSA. Cada unidad BD de FEMSA representa una acción serie B, dos acciones serie D-B y dos acciones serie D-L. Cada unidad B de FEMSA representa cinco acciones serie B. El número de unidades de FEMSA en circulación al 31 de diciembre de 2020 era de 3,578,226,270, equivalentes al número total de acciones de FEMSA en circulación a la misma fecha, divididas entre 5.

FEMSA Comercio División Proximidad

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Proximidad disminuyeron 1.9% a Ps. 181,277 millones en 2020, en comparación con Ps. 184,810 millones en 2019, reflejando una disminución en ventas mismas-tiendas de 5.4%. Al 31 de diciembre de 2020, había 19,556 tiendas OXXO. Las ventas mismas-tiendas de OXXO tuvieron una disminución de 5.4% en comparación al 2019, impulsado principalmente por una disminución de 16.8% en tráfico, parcialmente compensado por un incremento de 13.7% en el ticket promedio.

El costo de ventas disminuyó 2.5% a Ps. 106,981 millones en 2020, en comparación con Ps. 109,711 millones en 2019. El margen bruto se expandió 40 puntos base alcanzando 41.0% de los ingresos totales. Esta expansión refleja principalmente el crecimiento sostenido de la categoría de servicios, incluyendo los ingresos por servicios financieros. Como resultado, la utilidad bruta disminuyó 1.1% a Ps. 74,296 millones en 2020 comparada con el 2019.

Los gastos de operación aumentaron 8.3% a Ps. 62,276 millones en 2020, en comparación con Ps. 57,527 millones en 2019. El aumento en gastos de operación fue impulsado por: i) nuestro proceso de cambio continuo y gradual de equipos de tienda basados en

comisionistas, a equipos de tienda basados en empleados; y ii) mayor gasto en programas e infraestructura TI.

Los gastos de administración aumentaron 24.1% a Ps. 5,696 millones en 2020, en comparación con Ps. 4,590 millones en 2019; como porcentaje de los ingresos, los gastos de administración aumentaron a 3.1% en 2020, de 2.5% en el 2019. Los gastos de ventas incrementaron 6.6% a Ps. 56,030 millones en 2020 comparado con Ps. 52,545 millones en 2019; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 31.0% en 2020.

La utilidad de operación disminuyó 31.6% a Ps. 12,020 millones en 2020, en comparación con Ps. 17,572 millones en 2019, resultando en una contracción de margen de 290 puntos base para alcanzar 6.6% como porcentaje de los ingresos totales, en comparación con 9.5% en 2019. Este incremento refleja un menor apalancamiento operativo, derivado de nuestra base de costos fija que continúa enfrentándose a menores ingresos de lo normal combinado con mayores gastos de operación mencionados anteriormente.

FEMSA Comercio División Salud

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud aumentaron 10.6% a

Ps. 65,172 millones en 2020, en comparación con Ps. 58,922 millones en 2019, impulsado por el aumento de 1.4% en las ventas mismas-tiendas, reflejando tendencias positivas en México. Esto fue parcialmente compensado por estrictas restricciones de movilidad en nuestras operaciones en Sudamérica y un efecto cambiario negativo producto de la depreciación del peso chileno y el peso colombiano en relación con el peso mexicano durante el año. Al 31 de diciembre de 2020, había 3,368 farmacias en México, Chile, Colombia y Ecuador. En términos orgánicos², los ingresos totales crecieron 3.1%.

El costo de ventas aumentó 10.5% a Ps. 45,597 millones en 2020, en comparación con Ps. 41,277 millones en 2019. El margen bruto se expandió 10 puntos base alcanzando 30.0% de los ingresos totales. Esto fue derivado de: i) un efecto positivo de mezcla de ventas impulsado por un cambio en el comportamiento de los consumidores en relación con las estrictas restricciones de movilidad en nuestras operaciones en Sudamérica; ii) una mayor eficiencia y una colaboración y ejecución más efectiva con nuestros proveedores en todas nuestras operaciones. La utilidad bruta creció 10.9% a Ps. 19,575 millones en el 2020 comparado con el 2019.

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

Los gastos de operación aumentaron 10.1% a Ps. 16,919 millones en 2020, en comparación con Ps. 15,360 millones en 2019.

Este aumento fue impulsado por el crecimiento orgánico en México y Sudamérica, parcialmente compensado por eficiencias de costos y un estricto control de gastos en nuestras operaciones.

Los gastos de administración aumentaron 22.3% a Ps. 3,314 millones en 2020, en comparación con Ps. 2,709 millones en 2019; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración alcanzaron un 5.1% en 2020. Los gastos de ventas aumentaron 8.7% a Ps. 13,540 millones en 2020 en comparación con Ps. 12,462 millones en 2019; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 20.7% en el 2020.

La utilidad de operación aumentó 16.2% a Ps. 2,656 millones en 2020, en comparación con Ps. 2,285 millones en 2019. El margen de operación se expandió 20 puntos base, a 4.1% de los ingresos totales en 2020 comparado con 3.9% en 2019, reflejando un mayor apalancamiento operativo. En términos orgánicos³, la utilidad de operación creció 10.7%.

FEMSA Comercio División Combustibles

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles disminuyeron 28.3% en el 2020, a Ps. 34,292 millones en comparación de Ps. 47,852 millones en 2019, reflejando una disminución de 29.2% en las ventas mismas-estaciones. Al 31 de diciembre de 2020, había un total de 558 estaciones de servicio OXXO GAS. Como se mencionó anteriormente, las ventas-mismas-estaciones tuvieron una disminución de 29.2% en comparación al 2019, con una disminución de volumen 24.3% y una disminución de 6.6% en el precio promedio por litro, reflejando una menor movilidad derivado de la pandemia de COVID-19.

El costo de ventas disminuyó 30.4% a Ps. 29,992 millones en 2020, en comparación con Ps. 43,077 millones en 2019. El margen bruto se expandió 250 puntos base alcanzando 12.5% de los ingresos totales. Este aumento refleja mejores términos en nuestro suministro. Como resultado, la utilidad bruta disminuyó 9.9% a Ps. 4,300 millones en 2020, comparada con el 2019.

Los gastos de operación disminuyeron 2.9% a Ps. 3,487 millones en 2020, en comparación con Ps. 3,591 millones en 2019. Esta disminución refleja mayores eficiencias de costos y un estricto control de gastos.

Los gastos de administración aumentaron 17.2% a Ps. 252 millones en 2020, en comparación con Ps. 215 millones en 2019; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración aumentaron 30 puntos base a 0.7% en 2020. Los gastos de ventas disminuyeron 1.7% a Ps. 3,226 millones en 2020, comparado con Ps. 3,281 millones en 2020; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas aumentaron 250 puntos base a 9.4% en 2020.

La utilidad de operación disminuyó a Ps. 813 millones en 2020, en comparación con Ps. 1,184 millones en 2019. El margen de operación se contrajo 10 puntos base, a 2.4% de los ingresos totales en 2020, comparado con 2.5% en 2019. Esta disminución refleja un menor apalancamiento operativo derivado de la caída en ventas mencionada anteriormente, combinada con mayores gastos de administración.

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



Acontecimientos relevantes durante 2020

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

FEMSA coloca exitosa emisión de bono en el mercado de dólares

El 16 de enero de 2020, FEMSA anunció la colocación de un bono senior en dólares en el mercado internacional de capitales.

FEMSA colocó exitosamente un bono por US \$1,500 millones en notas senior a 30 años. Las notas devengarán intereses a una tasa anual de 130 puntos base sobre la referencia, lo cual representa un rendimiento de 3.608%.

Esta colocación recibió una calificación crediticia de A- por parte de Standard & Poor's y de A por Fitch Ratings.

Los recursos obtenidos serán utilizados para propósitos corporativos en general, mejorando el costo de financiamiento de FEMSA. Con esta colocación, FEMSA una vez más incrementa su flexibilidad financiera bajo condiciones muy favorables para seguir avanzando en su estrategia de crecimiento a largo plazo.

Coca-Cola FEMSA anuncia el cierre de los senior notes 2030 y la recompra de los senior notes 2023

El 23 de enero de 2020, Coca-Cola FEMSA anunció el cierre anunciado el 9 de enero de 2020, que fue la colocación de valores de deuda denominados en dólares por US\$ 1,250 millones con vencimiento en 2030 (los "senior notes 2030") y su intención de utilizar los recursos netos de la colocación de los senior notes 2030 para la recompra de los senior notes 2023, y para usos corporativos en general. El 22 de enero de 2020 la Compañía cerró esta transacción.

La recompra parcial de los senior notes 2023 se llevó a cabo con los recursos que la Compañía recibió de los senior notes 2030 a través de una oferta de compra de valores cuya liquidación inicial ocurrió el 22 de enero.

La recompra de los senior notes 2023 que continuaron en circulación se llevará a cabo mediante el pago total anticipado por el monto de principal de los senior notes 2023 de US\$ 398,208,000.00. La fecha de pago será el 27 de enero de 2020. Los avisos de pago anticipado fueron enviados el día de ayer a todos los tenedores de los senior notes 2023 registrados con The Bank of New York Mellon, el representante común de los senior notes 2023. Una vez que se lleve a cabo el pago total anticipado, los senior notes 2023 quedarán totalmente liquidados.

Coca-Cola FEMSA anuncia la colocación de certificados bursátiles en el mercado mexicano por Ps. 4,727 millones

El 6 de febrero de 2020, Coca-Cola FEMSA, el embotellador de productos Coca-Cola más grande del mundo en términos de volumen, anunció la exitosa colocación de dos emisiones de certificados bursátiles en el mercado mexicano.

La Compañía colocó certificados bursátiles por un monto de Ps. 3,000 millones con una vigencia de 8 años a una tasa fija de 7.35% y certificados bursátiles por un monto de Ps. 1,727 millones con una vigencia de 5.5 años a una tasa variable de TIIE + 0.08%. Estas emisiones recibieron una calificación crediticia de AAA(mex) por parte de Fitch México, S.A. de C.V. y de mxAAA por parte de S&P Global Ratings, S.A. de C.V.

Los recursos netos provenientes de estas emisiones serán utilizados para fines corporativos generales, sin que a la fecha se haya definido algún fin corporativo específico o adicional.

La transacción contó con una amplia participación por parte de inversionistas, y fue sobresuscrita casi cuatro veces, confirmando la confianza de los inversionistas en la disciplina financiera y fuerte perfil crediticio de Coca-Cola FEMSA.

FEMSA anuncia exitosa reapertura de su bono senior con vencimiento en 2050

El 12 de febrero de 2020, FEMSA anunció la colocación exitosa por US\$300 millones de la reapertura de su bono senior en dólares con vencimiento en 2050 ("nuevas notas"), representando una emisión adicional a los US\$1,500 millones en notas senior con cupón de 3.500% con vencimiento en 2050 ("notas iniciales"), emitidos el 16 de enero del 2020. Las nuevas notas serán consideradas parte de la misma clase que las notas iniciales, incrementando el monto total a US\$1,800 millones. Las nuevas notas se fijaron a un precio de 101.433 para generar un rendimiento implícito de 3.423%.

Los recursos obtenidos serán utilizados para propósitos corporativos en general, mejorando nuevamente el costo de financiamiento de FEMSA.

FEMSA entra en la industria de distribución especializada y de productos de limpieza y consumibles en Estados Unidos

El 9 de marzo de 2020, FEMSA anunció que llegó a un acuerdo con los accionistas de WAXIE Sanitary Supply ("WAXIE") y North American Corporation ("North American") para formar una nueva plataforma dentro de la industria de distribución especializada y de productos de limpieza y consumibles en los Estados Unidos. Esta plataforma integrará a dos líderes de la



industria: WAXIE y North American, con FEMSA adquiriendo una participación mayoritaria controladora en la entidad combinada. Los accionistas actuales de WAXIE y North American permanecerán como accionistas. Cada empresa mantendrá su equipo directivo actual, con Charles Wax de WAXIE y John Miller de North American, miembros de las familias fundadoras y actualmente directores generales de sus respectivas compañías, fungiendo con el cargo de codirectores generales de esta nueva empresa. La inversión de FEMSA es de US\$900 millones.

Acerca de WAXIE y North American

Son empresas familiares fundadas hace más de 75 y 100 años, respectivamente. Ambas empresas son distribuidores líderes especializados en productos consumibles de limpieza y de empaque, con coberturas geográficas complementarias y con ventas combinadas superiores a los US\$900 millones. Juntas, las dos empresas tendrán una escala significativa, operando una red de 26 centros de distribución y llegando a más de 27,000 clientes en distintas industrias tales como contratistas de servicios a edificios, educación, gobierno, comercio detallista y hoteles. Las oficinas corporativas de WAXIE y North American están en San Diego, California y Chicago, Illinois, respectivamente.

Fundamentos de la transacción para FEMSA

Esta transacción es consistente con las capacidades de FEMSA y se alinea con la estrategia de inversión en negocios adyacentes, con oportunidad de generar crecimiento y retornos atractivos ajustados por su nivel de riesgo en distintos mercados. FEMSA ha desarrollado habilidades y experiencia en la organización y el manejo de cadenas de suministro y sistemas de distribución, atendiendo a un gran número de empresas y clientes de comercio detallista, mediante millones de interacciones en múltiples industrias.

Esta transacción fue cerrada exitosamente el 15 de mayo del 2020.

FEMSA acuerda con la autoridad fiscal de México finalizar diferencias de interpretación fiscal y hacer pago

El 29 de mayo de 2020, FEMSA informó que acordó con el Servicio de Administración Tributaria de México finalizar diferencias de interpretación que existían sobre impuestos pagados en el extranjero sin recurrir a instancias judiciales. Bajo los términos de este acuerdo, FEMSA pagará la cantidad de Ps. 8,790 millones, que serán reconocidos en los estados financieros de FEMSA, durante el segundo trimestre del 2020.

FEMSA anuncia exitosa reapertura de su bono senior con vencimiento en 2050

El 25 de junio de 2020, FEMSA anunció la colocación exitosa por US\$700 millones de la reapertura de su bono senior en dólares con vencimiento en 2050 (“nuevas notas”), representando una emisión adicional a los US\$1,500 millones en notas senior con cupón de 3.500% con vencimiento en 2050 (“notas iniciales”), emitidos el 16 de enero del 2020, y los US\$300 millones emitidos en la reapertura llevada a cabo el 12 de febrero del 2020 (“notas de re-apertura”). Las nuevas notas serán consideradas parte de la misma clase que las notas iniciales y las notas de re-apertura, incrementando el monto total a US\$2,500 millones. Las nuevas notas se fijaron a un precio de 102.620 para generar un rendimiento implícito de 3.358%.

Los recursos obtenidos serán utilizados para propósitos corporativos en general, mejorando nuevamente el costo de financiamiento de FEMSA.

Coca-Cola FEMSA coloca bono verde por US\$ 705 millones, el más grande en la historia para una compañía en Latinoamérica

El 26 de agosto de 2020, Coca-Cola FEMSA anunció la colocación de su primer bono verde en el mercado de capitales internacional por US\$ 705 millones con vencimiento en 2032, con referencia al bono del tesoro de

los Estados Unidos de América + 120 puntos base, resultando en un cupón de 1.850%. La transacción contó con una amplia participación por parte de inversionistas de grado de inversión, confirmando la disciplina financiera, el fuerte perfil crediticio y el compromiso con la sostenibilidad de Coca-Cola FEMSA. El bono verde ayudará a la Compañía a alcanzar sus metas ambientales y a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

“Este bono verde es consistente con nuestra meta de refrescar a nuestros consumidores en cualquier momento, en cualquier lugar, de forma sostenible, mientras continuamos generando valor económico y contribuyendo positivamente a la sociedad y al medio ambiente. Esperamos que esta transacción nos permita alcanzar nuestras metas ambientales y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas” comentó John Santa Maria Otazua, Director General de Coca-Cola FEMSA.

La Compañía espera asignar un monto equivalente a los recursos obtenidos de la emisión para financiar o refinanciar proyectos verdes específicos en las siguientes áreas:

Cambio climático: El 11 de junio de 2020, Coca-Cola FEMSA se convirtió en la primera empresa mexicana en obtener la aprobación de la iniciativa mundial Science Based Targets



(SBTi), por sus metas de reducción de gases efecto invernadero, adhiriéndose al marco establecido por el Acuerdo de París para evitar el cambio climático buscando limitar el aumento de la temperatura global muy por debajo de 2°C por encima de niveles preindustriales. La Compañía planea alcanzar su compromiso para el 2030 con una serie de proyectos específicos que se espera le permitan alcanzar su plan de reducir sus emisiones de gas efecto invernadero en un 28% en comparación con 2015.

Cuidado del agua: La Compañía busca continuamente oportunidades para hacer un uso eficiente de agua y proteger los recursos hídricos. Con un índice de uso de agua de referencia de 1.52 litros de agua por litro de bebida producida en 2019, la Compañía se compromete a devolver la misma cantidad de agua que utiliza en su producción de bebidas a través de iniciativas como la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua y asociaciones locales.

Economía circular: Como parte de la iniciativa “Un Mundo sin Residuos” Coca-Cola FEMSA se ha comprometido a utilizar 50% de resina reciclada en sus botellas de PET y a recolectar el 100% de los envases que se colocan en el mercado para el 2030. De acuerdo con el Acuerdo Global para la Nueva Economía del Plástico de la Ellen MacArthur Foundation, la Compañía está trabajando para cerrar el ciclo

de botella a botella desarrollando su propia infraestructura y compartiéndola a través de asociaciones con otras partes interesadas. Coca-Cola FEMSA está logrando cumplir con su compromiso de recolección del 50% en sus principales mercados así como utilizar un promedio de 23.7% de uso de resina reciclada en botellas PET.

Como parte de la emisión del bono verde, la Compañía publicó su Green Bond Framework, el cual está alineado con los cuatro componentes centrales de los Principios de Bonos Verdes 2018 administrados por la Asociación Internacional del Mercado de Capitales (ICMA por las siglas de su denominación en inglés, International Capital Market Association). La Compañía obtuvo una Opinión de independiente de Sustainalytics de acuerdo con las mejores prácticas de la industria.

El cierre de la transacción y la emisión del bono verde fue cerrada exitosamente el 1 de septiembre de 2020.

FEMSA Comercio anuncia acuerdo con la minorista chilena SMU para adquirir las tiendas OK Market

El 8 de octubre de 2020, FEMSA anunció que su subsidiaria FEMSA Comercio logro un acuerdo con SMU, S.A., minorista líder en Chile, para adquirir su cadena de tiendas OK Market por un monto total de 1,515,965

Unidades de Fomento¹ o aproximadamente \$43,500 millones de pesos chilenos. La transacción está sujeta a un proceso de diligencia confirmatoria, a la firma de acuerdos definitivos y a la aprobación de las autoridades regulatorias y de competencia correspondientes, y se espera que el cierre ocurra durante el 2021.

Acerca de OK Market

OK Market es una cadena líder de tiendas de proximidad de formato pequeño en Chile con más de 120 ubicaciones. Durante el 2019, registró ventas totales por más de CLP \$50,000 millones.

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

“En años recientes, hemos logrado grandes avances en el desarrollo de nuestra propuesta de valor y en la cobertura de nuestras tiendas de proximidad OXXO en Chile. La transacción anunciada el día de hoy, nos permitirá mejorar la forma en que atendemos este mercado clave y a nuestros clientes chilenos.”

¹ Unidades de Fomento: Unidad contable variable inflacionaria chilena. 1 Unidad de Fomento = 28,715.50 CLP a octubre 8 de 2020.

FEMSA aumenta su presencia en la Industria de Distribución Especializada en Estados Unidos

El 16 de Diciembre de 2020, FEMSA anunció que logró un acuerdo para adquirir dos empresas independientes dedicadas a la distribución especializada en los Estados Unidos: Southeastern Paper Group, basada en Spartanburg, Carolina del Sur, y SWPlus, basada en Wichita, Kansas. A septiembre de 2020, los ingresos combinados de los últimos doce meses de las empresas adquiridas fueron de aproximadamente US\$380 millones.

Estas adquisiciones son consistentes con la estrategia de FEMSA de crear una plataforma nacional de distribución, construyendo sobre las capacidades de FEMSA y la base formada por la fusión de WAXIE Sanitary Supply y North American Corporation realizada a principios de año.

Estas transacciones fueron cerradas exitosamente durante diciembre del 2020.



Contacto

Corporativo FEMSA

Monterrey

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

Ciudad de México

Lago Alberto 442 - Edificio A - Piso 2
Col. Anáhuac II Sección
Miguel Hidalgo
Ciudad de México, México
C.P. 11320
Teléfono: +52 (55) 52 49 68 00



FEMSA COMERCIO

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



COCA-COLA FEMSA

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



FEMSA NEGOCIOS ESTRATÉGICOS

General Anaya N° 601 Pte.
Col. Bella Vista
Monterrey, Nuevo León, México
C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 63 00



FUNDACIÓN FEMSA

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

Director Jurídico

Carlos E. Aldrete Ancira
General Anaya N° 601 Pte.
Col. Bella Vista Monterrey,
Nuevo León, México
C.P. 64410

Relación con Inversionistas

Juan Fonseca Serratos
Enrique Manero Martínez
e-mail: investor@femsa.com.mx

Comunicación Corporativa

Mauricio Reyes López
Erika de la Peña Ibarra
e-mail: comunicacion@femsa.com

Sostenibilidad

Víctor Manuel Treviño Vargas
Gabriel Adrián González Ayala
e-mail: sostenibilidad@femsa.com

Audidores Externos

Mancera, S.C.
Integrante de Ernst & Young
Global Limited
Av. Ricardo Margain Zozaya 335,
Floor 14 Col. Valle del Campestre,
San Pedro Garza García,
Nuevo León, México,
C.P. 66265
Teléfono: +52 (81) 81 52 18 00

Banco Depositario

BNY Mellon Shareowner Services
P.O. Box 505000 Louisville, KY 40233-5000
Dirección para paquetería de entrega inmediata:
BNY Mellon Shareowner Services
462 South 4th Street
Suite 1600 Louisville, KY 40202
Llamadas sin costo a
Estados Unidos: +1 888 269 2377
Llamadas fuera de
Estados Unidos: +1 201 680 6825
www.mybnymdr.com
shrelations@cpushareownerservices.com



Bolsa de Valores y símbolos

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

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

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

Si desea información más detallada, incluyendo los estados financieros auditados, consulte

www.femsa.com

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

investor@femsa.com.mx

General Anaya N° 601 Pte. Col. Bella Vista
Monterrey, Nuevo León, México, C.P. 64410

Teléfono: +52 (81) 83 28 60 00




Desde 2005 FEMSA está comprometida con la iniciativa de responsabilidad corporativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y sus principios en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.



Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



 www.informeannual.femsa.com

FEMSA