

**FEMSA**



Informe Anual **2021**



# CONTENIDO



Perfil de FEMSA	<b>3</b>
Cifras destacadas de creación de valor	<b>5</b>
Nuestra estrategia de sostenibilidad	<b>6</b>
Estimados accionistas	<b>12</b>
FEMSA Comercio	<b>19</b>
Coca-Cola FEMSA	<b>39</b>
FEMSA Negocios Estratégicos	<b>52</b>
Fundación FEMSA	<b>59</b>
Gobierno corporativo	<b>73</b>
Resumen financiero	<b>81</b>
Análisis y discusión de resultados	<b>83</b>
Contactos	<b>94</b>



Al cierre del año, FEMSA participaba en los siguientes negocios.

En la industria del comercio al detalle, a través de **FEMSA Comercio** y sus tres divisiones:

**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, por medio de **Coca-Cola FEMSA**, el mayor embotellador y comercializador de bebidas del Sistema Coca-Cola en el mundo, por volumen de ventas; y en el sector cervecero, como accionista de HEINEKEN, una de las principales cerveceras del mundo con operaciones en más de 70 países.

En otros negocios relacionados, a través de **FEMSA Negocios Estratégicos**, que incluye el negocio de Logística y Distribución; soluciones de refrigeración en el punto de venta; soluciones para el servicio de alimentos; y soluciones de plásticos para empresas de FEMSA y terceros.

**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.



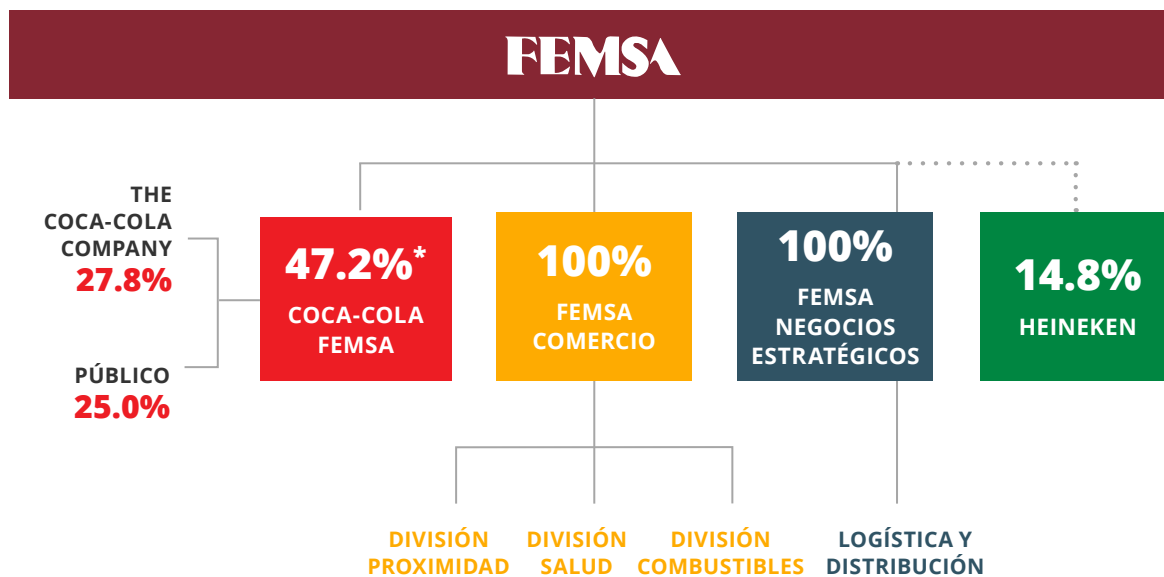
Respaldados por la sólida [cultura organizacional](#) de FEMSA, los resultados financieros y de sostenibilidad presentados en este informe corresponden a los doce meses concluidos el 31 de diciembre de 2021, comparados con los doce meses terminados el 31 de diciembre de 2020. Para información complementaria alineada con los estándares de la Iniciativa Global de Reportes (GRI), por favor consulte nuestro [Informe de Sostenibilidad 2021](#).

## PERFIL DE FEMSA

La misión de FEMSA es:

Crear valor económico y social por medio de empresas e instituciones.

Estructura corporativa 2021  
Participación accionaria y unidades de negocio

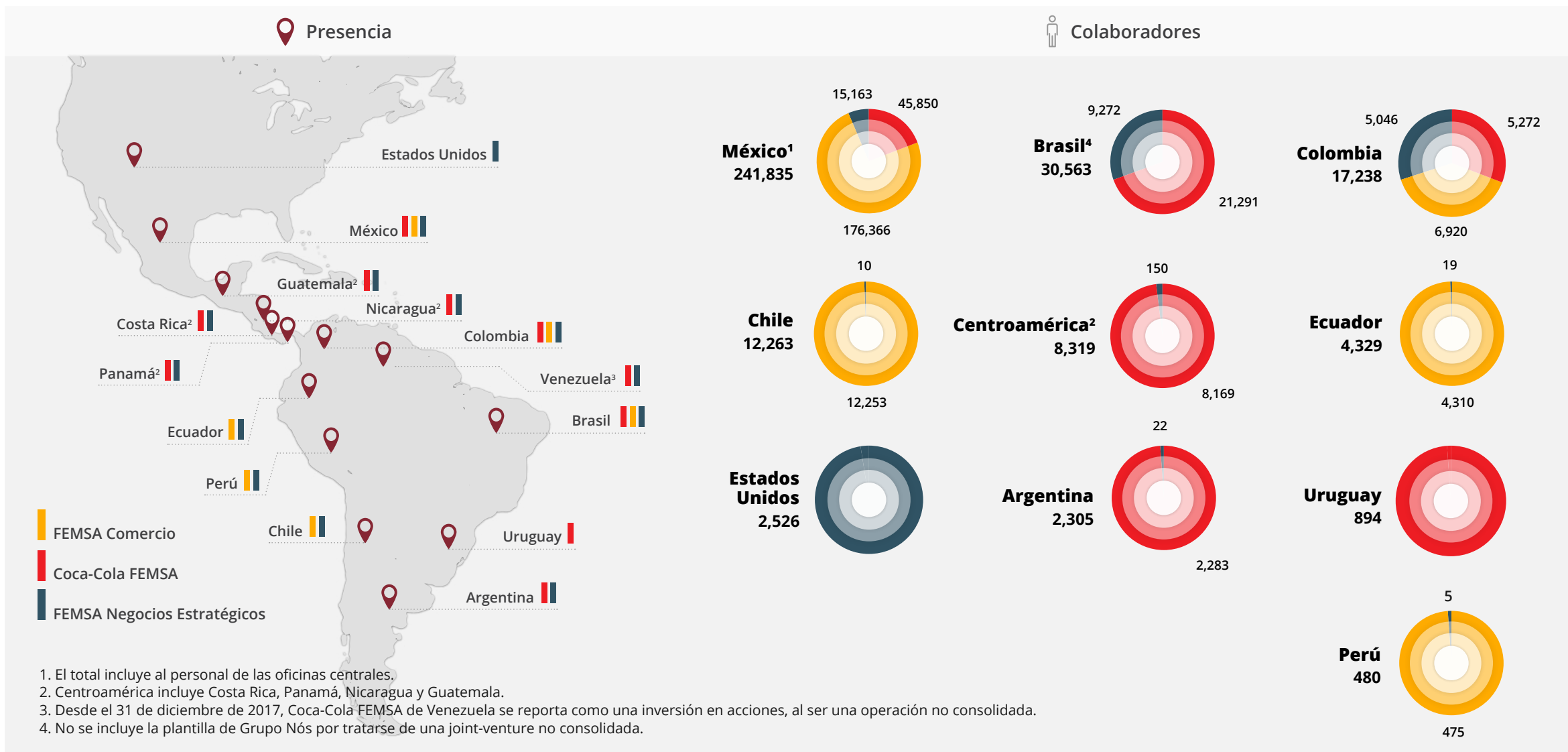


\*Representa 56% del derecho a voto.



# PERFIL DE FEMSA

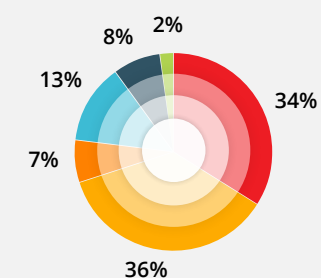
A través de nuestras unidades de negocio, y con más de 320,000 colaboradores, atendemos a más de 290 millones de consumidores en 13 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Uruguay.



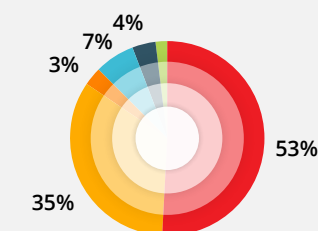
# CIFRAS DESTACADAS DE CREACIÓN DE VALOR

VALOR ECONÓMICO	Millones de dólares						
	Millones de pesos	2021 <sup>1</sup>	2021	2020	Cambio	2019	Cambio
Ingresos totales		27,116	556,261	492,966	12.8%	506,711	(2.7%)
Utilidad de operación <sup>2</sup>		2,535	51,993	41,503	25.3%	47,152	(12.0%)
Margen de operación			9.3%	8.4%		9.3%	
Utilidad neta consolidada		1,836	37,678	3,756	N.S.	28,048	(86.6%)
Utilidad neta consolidada de la participación controladora <sup>3</sup>		1,388	28,495	(1,930)	N.S.	20,699	(109.3%)
Utilidad neta de la participación controladora por unidad BD <sup>4</sup>		0.4	8.0	(0.5)	N.S.	5.8	(108.6%)
Utilidad neta de la participación controladora por ADS <sup>5</sup>		3.9	79.6	(5.4)	N.S.	57.8	(109.3%)
EBITDA		4,018	82,422	71,973	14.5%	75,440	(4.6%)
Margen EBITDA			14.8%	14.6%		14.9%	
Total activos		35,951	737,500	684,848	7.7%	637,541	7.4%
Total pasivos		19,615	402,383	377,661	6.5%	311,790	21.1%
Total capital contable		16,336	335,117	307,187	9.1%	325,751	(5.7%)
Inversiones en activos fijos		1,173	24,055	20,893	15.1%	25,579	(18.3%)
Total efectivo y equivalentes de efectivo <sup>6</sup>		4,748	97,407	107,624	(9.5%)	65,562	64.2%
Deuda a corto plazo		227	4,640	8,801	(47.3%)	16,204	(45.7%)
Deuda a largo plazo		9,064	185,945	179,864	3.4%	101,747	76.8%
Personal <sup>7</sup>			320,808	320,618	0.1%	314,656	1.9%

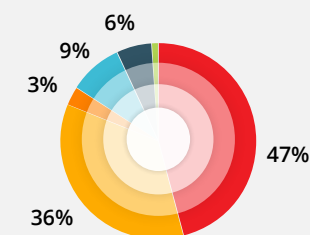
1. La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos se incluye para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio a la compra publicado al medio día por el Banco de la Reserva de Nueva York, el cual al 31 de diciembre de 2021 era de 20.5140.
2. Indicador clave de rentabilidad de la compañía.
3. Representa la utilidad del periodo que le corresponde a la participación controladora de la entidad.
4. 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.
5. Acciones Depositarias Americanas, acción denominada en dólares de una compañía establecida en el extranjero, disponible para su compra en una bolsa de valores americana.
6. 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.
7. Incluye personal de Coca Cola FEMSA, FEMSA Comercio y FEMSA Negocios Estratégicos y otros.



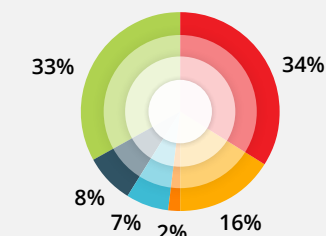
Ingresos totales  
Ps. 556,261



Utilidad de operación<sup>1</sup>  
Ps. 51,993



EBITDA<sup>2</sup>  
Ps. 82,422



Activos totales  
Ps. 737,500

Millones de pesos mexicanos

## ■ Coca-Cola FEMSA

### FEMSA Comercio:

- División Proximidad
- División Combustibles
- División Salud

### ■ Logística y Distribución

### ■ Otros\*

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.
- \* Incluye FEMSA Negocios Estratégicos.  
"Otros" incluye operaciones intercompañías.

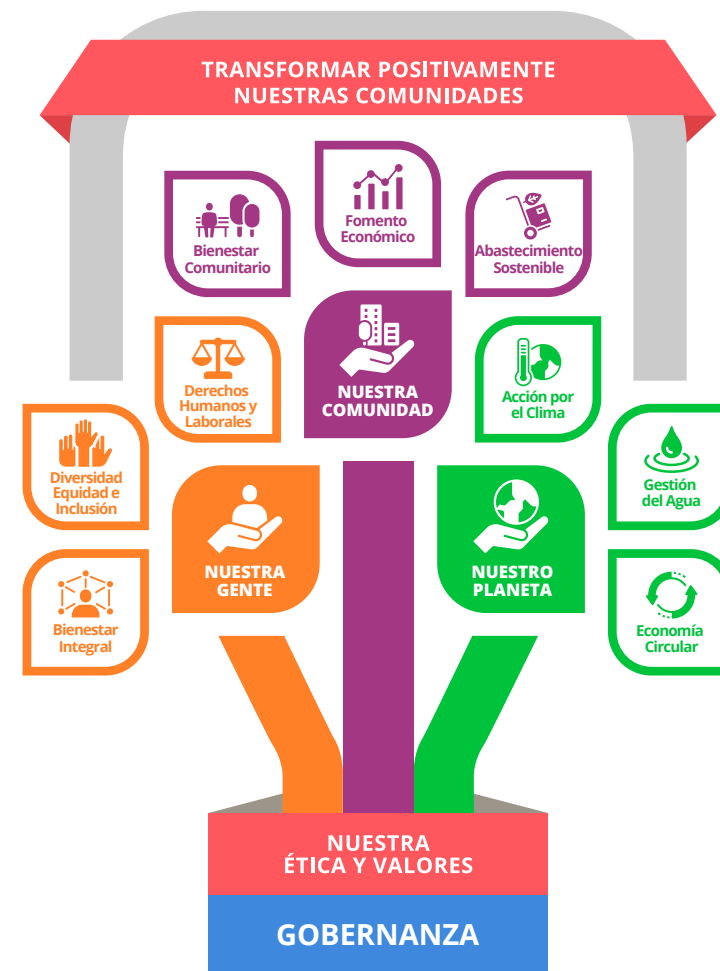
## NUESTRA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

En FEMSA consideramos la sostenibilidad como parte integral de nuestra forma de hacer negocios. En 2021, actualizamos nuestra Estrategia de Sostenibilidad, basada en nuestra ética y valores, para centrarnos en tres pilares estratégicos en los que podemos tener el mayor impacto.

Para diseñar la estrategia, identificamos los temas de sostenibilidad más importantes para nuestros grupos de interés internos y externos, y realizamos evaluaciones de materialidad a nivel de Unidad de Negocio en FEMSA Comercio, Coca-Cola FEMSA y FEMSA Negocios Estratégicos.



**Buscamos transformar positivamente nuestras comunidades, fortaleciendo la licencia para operar y alineando el valor social con los objetivos globales.**






**Marco Estratégico de Sostenibilidad de FEMSA**

## MARCO ESTRATÉGICO DE SOSTENIBILIDAD DE FEMSA




### **nuestra gente**

**Bienestar, trabajo digno e impulso de nuestra gente**

-  Derechos humanos y laborales
-  Bienestar integral
-  Diversidad, equidad e inclusión




### **nuestra comunidad**

**Desarrollo y bienestar en las comunidades donde operamos**

-  Bienestar comunitario
-  Fomento económico
-  Abastecimiento sostenible

### **nuestro planeta**

**Armonía con el medio ambiente y el uso sostenible de recursos naturales**

-  Acción por el clima
-  Gestión del agua
-  Economía circular



### **Gobierno corporativo**

### **Mejores prácticas de gobierno corporativo**



Responsabilidad corporativa



Código de Ética y Responsabilidad Social



Responsabilidad fiduciaria



## NUESTRA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD: METAS Y LOGROS

### nuestra gente



#### Derechos humanos y laborales

##### Meta

**Calificación de encuesta de clima laboral dentro del top 10 contra el referente de empresas de alto desempeño**

\*De acuerdo con la Mercer Sirotta Employee Engagement Survey

##### Logros 2021

- 88% del personal está orgulloso, motivado, recomendaría la empresa y permanecería en ella según el Diagnóstico de Clima Organizacional de FEMSA
- +600 lugares de trabajo evaluados por riesgos ocupacionales



#### Bienestar integral

##### Meta

**8.7 millones de horas de capacitación anual para colaboradores**

##### Logros 2021

- +14.3 millones de horas totales de capacitación
- +360,170 horas de voluntariado corporativo
- +5,050 iniciativas de desarrollo social



#### Diversidad, equidad e inclusión

##### Meta

**Para 2030, contar con un incremento de 20 puntos de representación femenina en puestos ejecutivos**

##### Logros 2021

- 24% de mujeres en puestos ejecutivos
- +3,700 colaboradores de la tercera edad o con discapacidad
- Incluidos en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg por primera vez

## NUESTRA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD: METAS Y LOGROS



# nuestra comunidad



## Bienestar comunitario

### Meta

**20 millones de personas beneficiadas por nuestras iniciativas de bienestar comunitario para 2030**

### Logros 2021

- +5,900 acciones comunitarias concluidas
- +2.9 millones de beneficiarios de nuestros programas comunitarios
- +Ps. 85 millones reunidos a través de los programas Redondeo y Dona tu Vuelto
- +500 proveedores de micro, pequeñas y medianas empresas apoyados con condiciones comerciales
- +3,305 toneladas de comida donada a diversas organizaciones, entre las que se encuentra la Red de Bancos de Alimentos de México
- +4,000 videollamadas con clientes para consultas en farmacias Cruz Verde, en Chile
- Lanzamiento de la Tienda Social Value de OXXO que incorpora elementos de calidad de vida, desarrollo comunitario y cuidado ambiental en la construcción, infraestructura y operación



## NUESTRA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD: METAS Y LOGROS



# nuestro planeta



### Acción por el clima

#### Meta

**85% de utilización de energía renovable en todas nuestras operaciones para 2030**

#### Logros 2021

- +15,800 instalaciones en México abastecidas con energía renovable
- 63.6% de la electricidad necesaria en México abastecida con fuentes limpias, evitando la emisión de 597,014 tCO<sub>2</sub>e al año
- 85% de las plantas de manufactura de Coca-Cola FEMSA abastecidas con energía limpia



### Gestión del agua

#### Meta

**Alcanzar el balance hídrico neutro en todas nuestras operaciones para 2030**

#### Logros 2021

- Coca-Cola FEMSA mejoró la proporción de uso de agua a 1.47 litros por cada litro de bebida producida
- 100% del agua utilizada para producir las bebidas de Coca-Cola FEMSA regresa al medio ambiente en nuestros principales mercados
- 26 Fondos de Agua creados en 10 países de Latinoamérica
- 41,462 personas de 5 países con acceso a agua segura a través del programa Lazos de Agua



### Economía circular

#### Meta

**Para 2030, cero residuos de las operaciones al relleno sanitario**

#### Logros 2021

- 100% de nuestras plantas de manufactura de bebidas en México obtuvieron la certificación Cero Residuos
- 1,450 toneladas de equipamiento y mobiliario de tienda reciclado en OXXO
- +62,520 enfriadores que llegaron al final de su vida útil y 99% de sus partes reparados, reutilizados y reciclados por AIPunto durante el año

### Bono vinculado a la sostenibilidad

Como compromiso con la sostenibilidad, en abril de 2021 FEMSA anunció la colocación de un bono vinculado a la sostenibilidad denominado en euros en el mercado internacional de capitales. FEMSA emitió con éxito €700 millones en notas senior con vencimiento en 2028, devengando intereses a una tasa anual de 70 puntos base sobre la referencia correspondiente, representando un rendimiento de 0.551%, y €500 millones en notas senior con vencimiento en 2033, que devengan intereses a una tasa anual de 88 puntos base sobre el índice de referencia correspondiente, representando un rendimiento de 1.068%. Esta colocación representa la emisión del bono vinculado a la sostenibilidad de mayor monto para una emisora latinoamericana, y fue respaldada por 196 inversionistas institucionales internacionales. La demanda excedió el monto emitido 1.9 veces.

En relación con esta emisión, FEMSA adoptó y publicó el [Marco del Bono Vinculado a la Sostenibilidad](#), elaborado conforme a los Principios de Bonos Vinculados a la Sostenibilidad 2020 (SLBP por sus siglas en inglés), administrados por la Asociación Internacional de

Mercados de Capitales (International Capital Market Association). El documento incluye indicadores clave del desempeño de sostenibilidad, alineados con nuestras prioridades estratégicas de sostenibilidad para 2030, particularmente en lo relativo a la transición hacia una economía circular y la mitigación del cambio climático. De acuerdo con las mejores prácticas de la industria, obtuvimos una segunda opinión de alineación por parte de Sustainalytics, quien se refirió a la fortaleza y las elevadas expectativas de nuestras metas de sostenibilidad. Conforme a los términos de los bonos, el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño de sostenibilidad será verificado y acreditado por un tercero y, en caso de que las metas no se cumplieran en ciertas fechas, la tasa de interés se incrementaría 25 puntos base.

FEMSA se ha comprometido a publicar anualmente una actualización del Bono Vinculado a la Sostenibilidad. Para más información sobre nuestros avances con respecto al desempeño del marco y nuestros indicadores clave, consulte nuestro [Informe de Sostenibilidad 2021](#), que acompaña a este Informe Anual 2021.



FEMSA recibió el reconocimiento Corporate High-Grade Bond of the Year de LatinFinance, por el bono vinculado a la sostenibilidad denominado en euros.



## Estimados accionistas:

Mientras estábamos sorteando los retos de la pandemia por segundo año consecutivo, el 2021 se caracterizó por la resiliencia y la recuperación de FEMSA. Si bien se mantuvieron restricciones y reducciones operativas en algunos mercados, comenzamos a observar una mejoría gradual en la salud y la movilidad, en la medida en que los consumidores reanudaron sus actividades con mayor confianza. En FEMSA, con nuestro inalterable enfoque en la salud y la seguridad de nuestra gente, nos preparamos para servir a nuestros consumidores, apoyar a nuestras comunidades y seguir impulsando nuestra estrategia de innovación y crecimiento sostenible.

### Transiciones en el liderazgo

Concluimos el año agradeciendo a Eduardo Padilla su liderazgo como Director General de FEMSA desde 2018, dado el anuncio de su retiro tras una excepcional trayectoria de casi 25 años en la compañía, a la cual ingresó en 1997 como Director de Planeación Estratégica. En años posteriores, ocupó diversos cargos de liderazgo, especialmente el de Director General de FEMSA Comercio a lo largo de 16 años.



**Eduardo M. Padilla Silva**  
*Director General (2018 - 2021)*

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

**Daniel Rodríguez Cofré**  
*Director General*

Durante su gestión como Director General de FEMSA, desarrolló importantes líneas de negocio, consolidó alianzas clave y su liderazgo fue decisivo para sortear los retos de la pandemia global. Guiado por su visión, fortaleció nuestra cultura y valores, con un impacto positivo en los mercados y las comunidades donde operamos. En nombre de todos los integrantes de FEMSA, quiero agradecerle a Eduardo su incansable compromiso y desearle lo mejor en su retiro.

Por otro lado, dimos la bienvenida a Daniel Rodríguez Cofré como nuevo Director General de FEMSA a partir del 1 de enero de 2022. Daniel ingresó a la compañía en 2015 como Director Corporativo y, un año más tarde, ocupó el cargo de Director General de FEMSA Comercio. Durante su trayectoria

**En FEMSA nos preparamos para servir a nuestros consumidores, apoyar a nuestras comunidades y seguir impulsando nuestra estrategia de innovación y crecimiento sostenible.**

Concluimos el año **agradeciendo a Eduardo Padilla su liderazgo** como Director General de FEMSA desde 2018.



Nuestras acciones están plenamente alineadas con nuestra ética y valores, enfocadas hacia donde podemos tener el mayor impacto en los tres pilares de nuestra Estrategia de Sostenibilidad, actualizada en 2021: **Nuestra Gente, Nuestro Planeta y Nuestra Comunidad.**

en FEMSA Comercio, fortaleció el liderazgo de OXXO, lo cual incluyó desarrollar importantes oportunidades de crecimiento en Sudamérica; apoyó la evolución de la División Salud para convertirla en una poderosa plataforma regional y ayudó a la División Combustibles a consolidar su posición en México. Confiamos en que su dirección en esta nueva etapa de FEMSA impulsará el crecimiento, la innovación y el liderazgo en el mercado, a la vez que promoverá nuestra visión de sostenibilidad en apoyo a nuestros diversos públicos y sus familias, nuestras comunidades y nuestro planeta.

### Un negocio sostenible

Para FEMSA, sostenibilidad significa generar las condiciones sociales, ambientales y económicas adecuadas para operar y continuar nuestro crecimiento en armonía con el medio ambiente y la sociedad. Somos signatarios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y nos adherimos a sus diez principios para proteger los derechos humanos, mantener prácticas laborales éticas, preservar el medio ambiente y combatir la corrupción.

El liderazgo de nuestras unidades de negocio y la importante labor de Fundación FEMSA están plenamente alineados con nuestra ética y valores, enfocados hacia donde podemos tener el mayor impacto en los tres pilares de nuestra Estrategia de Sostenibilidad, actualizada en 2021: Nuestra Gente, Nuestro Planeta y Nuestra Comunidad. Estas prioridades están relacionadas con los importantes temas globales además de los materiales de nuestro negocio —ambientales, sociales y de gobernanza (ESG)— de gran relevancia para nuestra compañía y para nuestros grupos de interés. Me siento orgulloso de participar en la dirección del nuevo Comité de Sostenibilidad, Inclusión y Diversidad, creado en 2021 para continuar fortaleciendo las estrategias de la compañía comprendidas en nuestro marco ESG. Entre otros objetivos, el comité se ha propuesto la meta de aumentar 20 puntos porcentuales la representación de mujeres en puestos de gerencia y dirección para 2030.

Sin duda, la sostenibilidad y la gestión ESG, además de ser valores positivos, benefician a nuestro negocio. Nuestra Estrategia de Sostenibilidad crea valor social y económico para todos nuestros grupos de interés y



contribuye a reducir los índices de rotación, aumentar la satisfacción de nuestros clientes, la continuidad operativa y a reducir costos, entre otras ventajas. A raíz de la emisión del primer bono verde de Coca-Cola FEMSA en 2020, FEMSA anunció en abril de 2021, la colocación de un bono vinculado a la sostenibilidad denominado en euros en el mercado internacional de capitales; se trata de la emisión del bono vinculado a la sostenibilidad de mayor monto para una emisora latinoamericana.

Quizá lo más importante es el documento [SLB Framework](#) que incluye ambiciosas metas de desempeño en sostenibilidad alineadas con las metas de nuestra Estrategia de Sostenibilidad, particularmente en lo referente a la transición hacia una economía circular y la mitigación del cambio climático. Nos complace informar que, en febrero de 2022, tuvimos el honor de ser reconocidos por LatinFinance con el Corporate High-Grade Bond of the Year, como parte de los Deal of the Year Awards 2021.

### Creación de valor

A través de esta perspectiva de finanzas sostenibles y continuidad del negocio — especialmente mientras sorteábamos los efectos de la pandemia—, conservamos nuestro enfoque disciplinado con respecto a la gestión financiera, a la vez que introdujimos innovaciones para impulsar las ventas y el crecimiento. Los ingresos totales se incrementaron 12.8% con relación a 2020 a Ps. 556.2 mil millones (US\$ 27.1 mil millones), lo que reflejó el crecimiento de todas nuestras unidades de negocio, aunque se vieron parcialmente afectados por mayores restricciones operativas relacionadas con COVID-19.

La utilidad de operación aumentó 25.3% y la utilidad neta consolidada creció de manera significativa a Ps. 37.7 mil millones (US\$ 1.8 mil millones).

La utilidad neta mayoritaria registró Ps. 8.00 por unidad de FEMSA<sup>1</sup> y US\$ 3.9 por ADS. Nuestra posición de



**Los ingresos totales se incrementaron 12.8%** con relación a 2020 a Ps. 556.2 mil millones (US\$ 27.1 mil millones), lo que reflejó el crecimiento de todas nuestras unidades de negocio.



1. Las Unidades de FEMSA consisten en Unidades FEMSA BD y Unidades FEMSA B. Cada Unidad FEMSA BD está compuesta por una Acción Serie B, dos Acciones Serie D-B y dos Acciones Serie D-L. Cada Unidad FEMSA B está integrada por cinco Acciones Serie B. El número de Unidades FEMSA en circulación al 31 de diciembre de 2021 era de 3,578,226,270, equivalentes al número total de acciones de FEMSA en circulación a la misma fecha, divididas entre 5.



En la **División Proximidad**, continuamos con nuestra larga trayectoria como corresponsales bancarios y proveedores de servicios financieros para ampliar la inclusión financiera en México.

deuda neta consolidada al final del ejercicio fue de Ps. 93.2 mil millones (US\$ 4.5 mil millones), y las inversiones en activo fijo ascendieron a Ps. 24.1 mil millones (US\$ 1.2 mil millones), como resultado de la reactivación de las inversiones en nuestras unidades de negocio.

Estos resultados demuestran la agilidad y resiliencia de nuestras unidades de negocio durante un año de retos, en el cual nuestra posición de caja superó los Ps. 97.4 mil millones (US\$ 4.7 mil millones). Aun cuando, en términos generales, nuestros resultados se vieron afectados por la pandemia y los cambios generados en el comportamiento de los consumidores en los diferentes mercados, hoy tenemos una posición mucho más sólida que hace un año, y quizás más que nunca. Nuestras unidades de negocio registraron un desempeño consistente durante 2021, con perspectivas de crecimiento en el futuro.

**FEMSA Comercio** se vio afectada por una menor movilidad vehicular y de consumidores durante el año, lo que provocó, entre otros impactos, nuestra decisión de reducir la expansión planeada. No obstante, terminamos el año con

865 aperturas netas de tiendas OXXO; 284 de nuevas farmacias y 9 nuevas estaciones OXXO GAS. También aprovechamos la oportunidad para ampliar nuestros negocios de otras maneras importantes.

En la División Proximidad, continuamos con nuestra larga trayectoria como corresponsales bancarios y proveedores de servicios financieros para ampliar la inclusión financiera en México con innovaciones digitales, incluyendo el lanzamiento de Spin by OXXO, una marca que opera bajo autorización sujeta a condiciones suspensivas. Este programa facilita transacciones financieras y transferencias de manera segura y conveniente en cualquier tienda OXXO. También lanzamos nuestro primer programa de lealtad, OXXO PREMIA, que otorga beneficios a nuestros clientes por su lealtad, fortaleciendo nuestra relación con ellos.

En la División Salud, a fin de apoyar el cuidado de la salud de nuestros clientes durante el segundo año de pandemia, apalancamos nuestro volumen, escala y red para garantizarles el suministro de medicamentos y productos para el cuidado de su salud, ofreciéndolos de manera accesible, eficiente y segura.





La División Combustibles, por su parte, celebró 25 años de operaciones con el lanzamiento de nuevas campañas de vinculación con los clientes para fortalecer nuestra marca en un entorno competitivo y a la vez mejorar constantemente su experiencia.

**Coca-Cola FEMSA:** En un año de hitos operativos y estratégicos, Coca-Cola FEMSA registró un sólido desempeño y logró una recuperación de volumen incluso superior a los niveles previos a la pandemia, además de continuar ampliando sus capacidades digitales, lo que impulsó mayores ventas en 2021. De forma notable, pese a las presiones derivadas de los trastornos en la cadena de suministro y mayores costos de materias primas, Coca-Cola FEMSA demostró un año más de resiliencia y rentabilidad. Desde diversos frentes estratégicos, 2021 fue también un año de logros, incluyendo la actualización del Marco de Cooperación con The Coca-Cola Company; el nuevo acuerdo para la distribución de cerveza con HEINEKEN en Brasil; una nueva alianza para distribuir la cerveza Estrella Galicia y las adquisiciones de Therezópolis y de CVI, una marca de cerveza y un embotellador de Coca-Cola en Brasil, respectivamente.

En línea con la estrategia de finanzas sostenibles de FEMSA, y a partir de la emisión del bono verde de Coca-Cola FEMSA en los mercados de capital internacionales en 2020, la empresa colocó este año su primer bono vinculado a la sostenibilidad en el mercado mexicano por Ps. 9,400 millones (US\$ 470 millones), con el compromiso de reducir la razón en el uso del agua de 1.47 litros en 2021 a 1.36 en 2024 y a 1.26 en 2026.

**FEMSA Negocios Estratégicos:** Nuestro negocio de Logística y Distribución creció durante el año, dando pasos importantes para llegar a nuevos clientes por medio de adiciones estratégicas. Solistica inició operaciones en Guatemala, con una flota de vehículos con tecnología avanzada, que optimizan la seguridad y la eficiencia. Y, alineados con nuestra visión de construir una plataforma de distribución nacional líder en Estados Unidos.

Envoy Solutions concluyó con éxito diversas adquisiciones que mejoran y fortalecen nuestra presencia, a la vez que amplían y consolidan nuestro alcance en regiones cercanas. Nuestro negocio de Soluciones y Servicios para Alimentos se vio afectado por los retos e interrupciones de las



**Envoy Solutions concluyó con éxito varias adquisiciones** que aumentaron y consolidaron nuestra presencia actual, a la vez de aumentar y consolidar nuestro alcance en regiones aledañas.



cadenas de suministro durante el año, aunque también continúa buscando nuevas vías de crecimiento y oportunidades de innovación.

### Hacia el futuro

Al iniciar un nuevo capítulo en FEMSA con Daniel Rodríguez Cofré como Director General, también anunciamos una nueva estructura organizacional de la compañía a partir del 1 de enero de 2022. De acuerdo con nuestro enfoque de maximizar nuestra generación de valor, la reorganización de FEMSA Comercio dentro de FEMSA estará integrada por las siguientes tres divisiones, además a las ya conocidas Coca-Cola FEMSA y FEMSA Negocios Estratégicos:

- **División Proximidad**, conformada por OXXO México, OXXO International, OXXO GAS, Bara y Doña Tota.
- **División Salud**, integrada por nuestras farmacias, laboratorios y tiendas de belleza.
- **División Digital**, que incluye iniciativas como nuestro programa de lealtad y negocios financieros.

Confiamos en que, con estos cambios estratégicos, nuestros negocios continuarán el ritmo de crecimiento y expansión que hemos logrado a la fecha, gracias a la invaluable dedicación de nuestros talentosos colaboradores. Con esta visión de nuestro futuro colectivo, tengo más de una razón para sentirme emocionado y optimista.

Pero, ante todo, los invito a leer nuestro Informe Anual 2021 para conocer los aspectos medulares de nuestro trabajo durante el año, los cuales contribuyeron a colocarnos donde estamos hoy.

Gracias por su continua colaboración y les deseo un 2022 lleno de salud, seguridad y sostenibilidad.

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



En el espacio que FEMSA Comercio ocupaba como Unidad de Negocio ahora figurarán tres divisiones: **División Proximidad, División Salud, y División Digital.**





### **In Memoriam**

**Don Alberto Baillères González, (1931 - 2022)**

Don Alberto Baillères González nos deja un legado de profunda inspiración, no sólo para nuestra compañía sino también para miles de mexicanos. Sin duda fue un gran hombre comprometido con su familia, su comunidad, el desarrollo económico, cultural y educativo de México. A lo largo de su vida sorteó grandes retos en todos los negocios que lideró y que sin duda lo llevaron a ser uno de los empresarios más importantes de nuestro país. En ese camino, Don Alberto, consciente de la importancia de contribuir con nuestra sociedad, llevó a cabo aportaciones muy valiosas en diversos sectores y causas sociales que perdurarán por muchas generaciones, entre ellas, la creación del Instituto Tecnológico Autónomo de México, institución que le otorgó el Doctorado Honoris Causa en 1999 y donde fungió como presidente de la Junta de Gobierno.

Fue miembro del Consejo de Administración de FEMSA desde 1989, gran amigo y socio nuestro, que contribuyó con su visión, talento y conocimiento a acompañar e impulsar el desarrollo de nuestra compañía durante muchas décadas, algunas de ellas con años y retos difíciles. Gracias a su apoyo en decisiones trascendentales, hemos llegado a ser lo que somos hoy.

A este gran hombre, que siempre consideró que vivir es increíble, y así lo hizo durante 90 años, lo recordaremos siempre con gran afecto, respeto, admiración y profunda gratitud.

¡Descanse en paz!

Atendemos a  
**+13 millones**  
de consumidores cada día.



**+24,000 puntos**  
de venta de nuestras  
tres divisiones.



**+270,000**  
beneficiarios de nuestras  
acciones de apoyo al  
desarrollo comunitario.



## FEMSA Comercio

Las tres divisiones de FEMSA Comercio (FEMCO) —Proximidad, Salud y Combustibles— generan 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—, y las tiendas de belleza Maicao, así como las estaciones de servicio OXXO GAS.



A través de nuestras divisiones, contribuimos a generar empleo para más de 200,000 personas en Latinoamérica, entregar cerca de 33.1 millones de productos y servicios, y atender diariamente a más de 13 millones de consumidores.

Una parte importante de nuestro modelo de negocio es nuestro compromiso con la sostenibilidad, así como nuestra alineación con la estrategia de FEMSA, enfocada en Nuestra Gente, Nuestra Comunidad y Nuestro Planeta. Durante el año, las divisiones de FEMCO registraron avances importantes para contribuir con la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA y sus metas corporativas, al trabajar en diversas iniciativas y programas.

### Modelo de Desarrollo Social de FEMSA

Alineados con el pilar Nuestra Gente de la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA, FEMCO busca apoyar el bienestar integral de nuestros colaboradores en nuestras tres divisiones, apegados al Modelo de Desarrollo Social de FEMSA. Con este enfoque, fomentamos el desarrollo personal y profesional de nuestra gente y sus familias con diversos programas y actividades que mejoran su calidad de vida.



A través de nuestras divisiones, contribuimos a generar empleo para más de

**200,000**  
**personas**  
en Latinoamérica.

Una parte importante de nuestro modelo de negocio es nuestro compromiso con la sostenibilidad, así como nuestra alineación con la estrategia de FEMSA, enfocada en **Nuestra Gente, Nuestra Comunidad y Nuestro Planeta.**

## División Proximidad

La División Proximidad de FEMSA Comercio opera la cadena de tiendas de formato pequeño más grande de Latinoamérica.

Bajo la marca OXXO, nuestra propuesta de valor es ofrecer conveniencia en un solo lugar y responder a las necesidades cotidianas para simplificar la vida de nuestros clientes. Si bien la movilidad no recuperó el ritmo a niveles previos a la pandemia, los clientes aumentaron su presencia en nuestras tiendas en la medida en que disminuyeron las restricciones relacionadas con COVID-19, los negocios reabrieron y la gente reanudó su actividad en cierta medida. No obstante, los consumidores continuaron prefiriendo el consumo de alimentos en casa y, como siempre, OXXO respondió a estos cambios con agilidad y resiliencia.



La propuesta de valor de OXXO es ofrecer conveniencia en un solo lugar y responder a las necesidades cotidianas para simplificar la vida de nuestros clientes.



OXXO respondió a las necesidades de nuestros consumidores con **agilidad y resiliencia**.



Seguimos centrándonos en la disciplina financiera, la eficiencia en gastos y la contención de costos, ajustando nuestras normas para la aprobación y el funcionamiento de nuevas tiendas, ante la evidencia de que la pandemia se extendía a un segundo año. Aunque moderamos nuestros planes de expansión, concluimos el año con 865 tiendas nuevas en México. Las ventas mismas tiendas de OXXO aumentaron 7.7% en el año, reflejando una reducción de 2.2% en el tráfico en tiendas y un aumento de 10.2% en el ticket promedio, ambos con respecto a 2020.



#### Puntos de venta División Proximidad

México	20,121
Colombia	133
Chile	122
Perú	55
Brasil*	1,275
<b>Total</b>	<b>21,706</b>

\*Por medio de nuestro *joint venture* con Raizen; Grupo Nós, que incluye 1,162 tiendas Shell Select operadas por franquiciatarios independientes.

### División Proximidad: Vivimos la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA


#### nuestra gente

Alineados con el compromiso de FEMSA de ofrecer igualdad de oportunidades de contratación y desarrollo, además de apoyar la inclusión y la no discriminación, la División Proximidad promueve la inclusión laboral de grupos minoritarios y en situación de vulnerabilidad. Por ejemplo, desde 2019, OXXO implementó su programa de inclusión de refugiados, en colaboración con la Agencia de la ONU para los Refugiados (ACNUR) y Tent Partnership for Refugees. Al cierre del año hemos empleado a más de **400** refugiados y más de **200** migrantes en situación de vulnerabilidad que trabajan en OXXO. También empleamos a más de **2,680** adultos mayores y **1,042** personas con discapacidad en las tiendas OXXO hasta 2021.



#### nuestra comunidad

Nuestra estrategia para apoyar el desarrollo comunitario se enfoca en invertir en oportunidades de impacto social, liderar acciones locales que involucren a las comunidades y autoridades a fin de mitigar riesgos sociales, promover el voluntariado, y apoyar a nuestras comunidades en momentos de emergencia o desastres naturales. En 2021 se invirtieron Ps. **36.5** millones (US\$ **1.8** millones) en **560** acciones de apoyo al desarrollo comunitario en las áreas de salud, seguridad alimentaria y recuperación económica, con más de **270,000** beneficiarios directos.



En 2021 se invirtieron  
Ps. 36.5 millones  
(US\$ 1.8 millones) en  
560 acciones de apoyo al  
desarrollo comunitario.

Al cierre del año, hemos  
empleado en OXXO a más de  
**400** refugiados  
y más de 200 migrantes en  
situación de vulnerabilidad.

Continúa en la siguiente página

100% de la energía de 15,400 de nuestras tiendas y 13 centros de distribución OXXO se abastecen con energía eólica renovable.



## División Proximidad: Vivimos la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA

### nuestro planeta

Para continuar impulsando la eficiencia energética en nuestras operaciones, invertimos en la actualización de equipos y en innovaciones tecnológicas, además de incorporar nuevas herramientas, procesos y mejores prácticas para apoyar la acción por el clima.

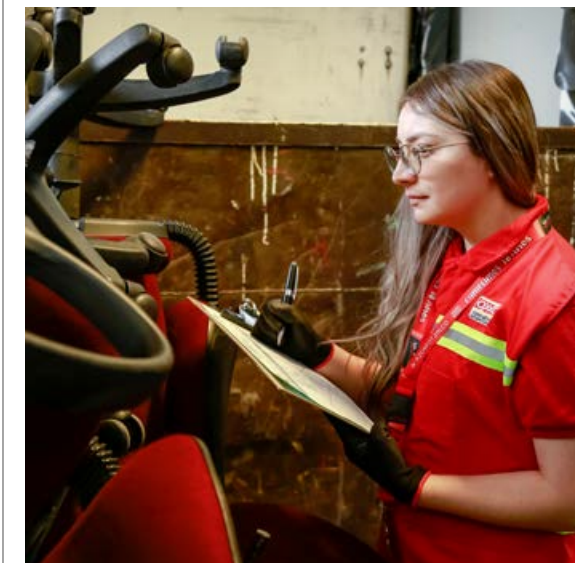
- **100%** de la energía de **15,400** de nuestras tiendas y **13** centros de distribución OXXO se abastecen con energía eólica renovable
- **17,042** tiendas, **18** centros de distribución y **27** oficinas OXXO están equipadas con sistemas de energía inteligentes
- **6,750** tiendas cuentan con película de control solar para regular la calefacción, la ventilación y los sistemas de aire acondicionado
- **+ 37.5%** de reducción en el consumo de energía por tienda, en comparación con la línea de base de 2009

Como apoyo a la economía circular, buscamos reducir la cantidad de material que utilizamos y lograr que los residuos generados en nuestras operaciones puedan ser recuperados, reciclados o reutilizados.

- **12,675** tiendas equipadas con contenedores y señalización para la separación de residuos
- **79%** de los residuos generados en los centros de distribución OXXO son reciclados
- **13,485** uniformes de OXXO son reciclados, el equivalente a 2,247 kilogramos de PET reciclado
- **80%** menos bolsas de plástico desde 2015 a través de la campaña "¡Sin bolsa, gracias!"
- **1,450** toneladas de equipo y mobiliario que llegaron al final de su vida útil fueron enviados a rellenos sanitarios para su recuperación y reciclaje

Continuación

**79%** de los residuos generados en los centros de distribución OXXO son reciclados.





### Redefinimos la conveniencia en alimentos, bebidas y autocuidado

Conforme la movilidad y el consumo en tienda se recuperaron durante el año, reforzamos nuestra propuesta de valor para atender mejor las necesidades de nuestros clientes, enfocados en varias acciones:

- » **Fortalecimos nuestra oferta de comida fresca y caliente a precios accesibles.** Continuamos ofreciendo en México nuestra popular marca de comida fresca preparada ¡O'Sabor! con una variedad de especialidades como tacos, tortas y sándwiches frescos. Para finales del año, 1,183 tiendas ya ofrecían el concepto ¡O'Sabor! y esperamos que su crecimiento continúe. También instalamos nuevos equipos y cambiamos los exhibidores para incluir nuevas propuestas de conceptos perecederos, como pizzas y pan y, en tiendas seleccionadas, agregamos nuevos módulos para pollo rostizado.
- » **Ajustamos nuestro portafolio para seguir respondiendo a los hábitos de los consumidores relacionados con la salud, la higiene, los comestibles y el autocuidado.** En respuesta a las necesidades de nuestros consumidores durante la pandemia y a la demanda de productos para la salud y el bienestar, reforzamos nuestro portafolio y los exhibidores con productos de protección personal, como gel sanitizante, toallitas húmedas y cubrebocas. También introdujimos artículos de despensa accesibles para fortalecer nuestra oferta de productos para el hogar, incluyendo aceite de cocina, leche, huevo, arroz, queso, frutos secos y semillas, alimentos para mascotas e incluso nuestra marca propia de pan de molde OXXO. Además, modificamos y mejoramos el contenido nutricional de varios productos de marca propia, reduciendo el exceso de calorías, azúcar o grasa.



Para finales del año, **1,183 tiendas ya ofrecían el concepto ¡O'Sabor!** y esperamos que su crecimiento continúe.

- » **Ampliamos nuestra selección de bebidas alcohólicas, incrementando las ventas en categorías relacionadas, como vinos y licores.** En 2021 continuamos trabajando estrechamente con los proveedores de empaques y sabores exclusivos de OXXO, ofreciendo una selección más amplia para nuevas ocasiones de consumo accesibles. También seguimos ofreciendo las marcas producidas y distribuidas por HEINEKEN México y Grupo Modelo, agregando varios mercados donde están disponibles sus respectivos portafolios, lo que representa más de la mitad de nuestras tiendas en México.





### Más que un café

- Diariamente, las tiendas OXXO venden en México cientos de miles de tazas de café andatti, la marca de origen mexicano que ofrecemos exclusivamente en nuestras tiendas y en línea. Gracias a una nueva campaña lanzada en 2021, “andatti, más que un café”, nos aseguramos de que nuestros clientes disfruten de sus bebidas calientes de una manera más ecológica y apoyamos nuestros esfuerzos para el cuidado del planeta. Además de preparar el café con energía renovable en **70%** de las tiendas OXXO, nuestras principales acciones incluyen:

- Cambiar todos los vasos de poliestireno desechables de un solo uso por vasos de cartón, evitando el uso de **540** toneladas de plástico al año.
- Una campaña nacional de relleno de andatti, que invita a los clientes a llevar su propia taza a las tiendas OXXO y rellenarla a precio de descuento, evitando la generación de más de **100** toneladas de residuos al año.
- Un programa piloto en **50** tiendas OXXO en la Ciudad de México, en el que ponemos a disposición de nuestros clientes los residuos del café para que los utilicen en casa como abono rico en nitrógeno y fertilizante para el jardín.



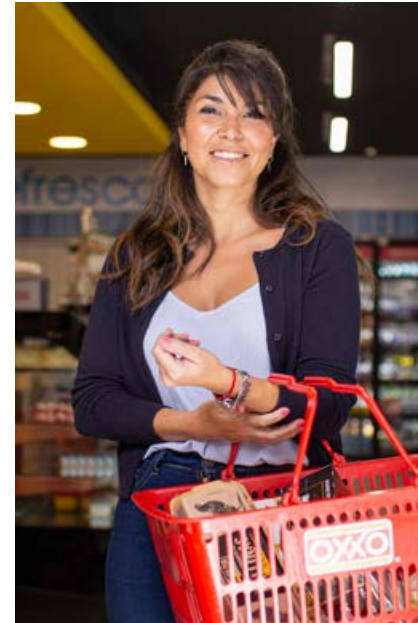
## Inclusión financiera y oportunidades digitales

Como parte de nuestro compromiso con las comunidades y la generación de valor económico y social, OXXO desempeña un papel importante en la expansión de la inclusión financiera. Con su sólida infraestructura e inigualable red geográfica, la División Proximidad cuenta con una extraordinaria posición para aprovechar nuestras fortalezas en corresponsalías y servicios financieros, y alcanzar nuestra próxima etapa de crecimiento en el mundo digital.

- » En marzo de 2021, anunciamos **Spin by OXXO**, un nuevo programa que ofrece servicios financieros como el envío y la recepción de fondos a través de un teléfono celular; hacer depósitos, retiros y consultas de saldo en cualquier tienda OXXO; facilitar compras por medio de una tarjeta VISA; y realizar transferencias SPEI® y entre usuarios de la aplicación. Spin by OXXO es una marca que opera bajo autorización sujeta a condiciones suspensivas. El propósito de esta innovación es simplificar las necesidades diarias de nuestros consumidores y llevar

servicios financieros seguros a toda la población, apoyados en la innovación y la tecnología de los dispositivos móviles.

- » En octubre también lanzamos nuestro programa de lealtad **OXXO PREMIA** en México, el cual opera como un programa independiente, o en conjunto con Spin by OXXO al crear una cuenta de membresía para cada cliente de la marca. Los miembros reciben beneficios como puntos OXXO PREMIA por sus compras, SelloXXOs —productos gratis al alcanzar una determinada meta— y otras promociones exclusivas. Además de recompensar a nuestros clientes, aprovechamos nuestro conocimiento del programa de lealtad para mejorar continuamente nuestros productos y servicios, a la vez que les ofrecemos a los clientes comunicaciones más personalizadas, de acuerdo con su perfil y necesidades. Para finales del año, el programa ya contaba con más de 3 millones de afiliados, y seguiremos mejorando la experiencia de los usuarios y la funcionalidad de la aplicación, ya que nuestro objetivo es aumentar el número de afiliados a 5 millones en 2022.



Como parte de nuestro compromiso con las comunidades y la generación de valor económico y social, OXXO desempeña un papel importante en la expansión de la inclusión financiera.



» A través de nuestro servicio **OXXO PAY**, desarrollado por Conekta, los clientes pueden realizar fácilmente pagos en efectivo en cualquier tienda OXXO para adquirir bienes y servicios digitales, como iniciar o renovar suscripciones de Spotify Premium, entre otros. En 2021, nuevamente logramos un fuerte desempeño en el pago de servicios en tiempo real, ya que OXXO PAY registró 48% de crecimiento en los recibos de pago —acumulado a septiembre—, representando 24.4% del volumen de pagos totales recibidos. Mediante nuestra alianza con Amazon México, los clientes que no tienen una tarjeta de crédito o débito pueden comprar cualquier producto en su plataforma y pagarlo en su tienda local OXXO, utilizando un código de pago de Amazon autogenerado a través de OXXO PAY. Una vez realizado el pago, los clientes pueden recoger sus paquetes en cualquiera de las

787 tiendas que actualmente operan como “puntos de recolección” seguros en México. Desde el inicio de este programa, en 2018, más de un millón de paquetes se han entregado y recogido de forma segura en las tiendas OXXO.

Estas innovaciones digitales se sustentan en la sólida base y la confianza que hemos construido con nuestros clientes, durante muchos años de ofrecer servicios de corresponsalías en nuestras más de 20,000 tiendas en México. Nuestros clientes pueden acceder a aproximadamente 7,400 servicios electrónicos y financieros como depósitos, retiros de efectivo, remesas, transferencias, y pago de servicios como internet o luz. Además de nuestras alianzas con tarjetas BBVA, Santander, Scotiabank, HSBC, Inbursa, Bancoppel, Afirme y Caja Popular Mexicana, entre otras, en 2021 ampliamos esta red y la inclusión financiera ofreciendo el servicio a los tarjetahabientes de Banregio y Hey Banco.



Nuestros clientes pueden acceder a aproximadamente **7,400 servicios electrónicos y financieros.**

A través de nuestro servicio **OXXO PAY**, los clientes pueden realizar fácilmente pagos en efectivo en cualquier tienda OXXO para adquirir bienes y servicios digitales.

### OXXO Internacional

Seguimos reforzando nuestra propuesta de valor y apalancando nuestra plataforma de negocios en nuevos mercados, además de México. En la medida en que aumentó la movilidad, aceleramos de forma rentable la apertura de tiendas —crecimos 14%— a pesar de la incertidumbre y las restricciones del entorno. Centramos la expansión en zonas residenciales, un amplio segmento en el que nuestra propuesta de valor demostró ser muy resiliente. Tanto en Perú como en Chile, las ventas mismas tiendas superaron los niveles previos a la pandemia de 2019, registrando en ambos casos una expansión en márgenes y crecimiento en todas las operaciones internacionales. Los resultados se debieron a una ágil adaptación de nuestra propuesta de valor en el contexto de consumo prevaleciente, así como a eficiencias operativas estructurales

en todos los mercados. Por ejemplo, en Chile, Colombia y Perú, renovamos nuestra oferta de comida preparada con el lanzamiento de nuevos conceptos, incluyendo una línea de pizzas artesanales que complementa la reactivación de negocios principales como el café andatti y la línea de sándwiches Vikingo.

En Colombia, para atender mejor las necesidades diarias de nuestros clientes, también impulsamos de forma rentable el desarrollo de nuestra plataforma digital para reforzar las ventas en línea y la entrega a domicilio, como respuesta a la creciente demanda —la entrega a domicilio representó 6% de las ventas totales. Este cambio sentó una sólida base para trabajar en una estrategia digital de largo plazo que nos permita captar nuevas oportunidades de negocio y ofrecer lo más novedoso en experiencia de conveniencia.

En Chile, Colombia y Perú, renovamos nuestra oferta de comida preparada con el **lanzamiento de nuevos conceptos**.

Centramos la expansión en zonas residenciales, un amplio segmento en el que nuestra propuesta de valor demostró ser muy resiliente y bien recibida.



En Brasil, seguimos aumentando nuestra presencia gracias a nuestra coinversión con Raízen, Grupo Nós. Nuestra propuesta de valor para el consumidor brasileño mantiene los elementos emblemáticos de la cadena OXXO que tanto éxito han tenido en México, además de ofrecer soluciones más competitivas para los gustos locales. También nos expandimos con éxito a un segundo mercado local —el mayor de Brasil—, São Paulo, donde los resultados de OXXO han superado las expectativas. En total, abrimos 230 nuevas tiendas en Brasil, incluyendo 117 tiendas Shell Select franquiciadas —ya contamos con un total de 1,162 franquicias— y 113 tiendas propias operadas por la compañía; en total, 73 tiendas OXXO y 40 Shell Select. Continuaremos fortaleciendo nuestra presencia internacional al seguir creciendo en Brasil y en todos nuestros mercados de Sudamérica.



Abrimos  
**230 nuevas tiendas**  
en Brasil, incluyendo  
117 tiendas Shell Select  
franquiciadas.

**También nos expandimos con éxito a un segundo mercado local —el mayor de Brasil—, São Paulo,** donde los resultados de OXXO han superado las expectativas.



## División Salud

La División Salud de FEMSA Comercio es nuestra respuesta a las necesidades de salud y bienestar de las comunidades donde tenemos presencia a través de nuestras farmacias. Con una amplia y creciente red de farmacias y operaciones relacionadas en cuatro países, somos la tercera cadena más grande en Latinoamérica en términos de ventas. Distribuimos y vendemos medicamentos de patente y genéricos, productos de belleza, artículos médicos y productos para el bienestar y el cuidado personal, entre otras categorías.

Mientras seguimos creciendo, nos hemos transformado de un conjunto de operaciones locales —en un sector históricamente fragmentado— en un sistema regional consolidado y centralizado. Nuestro volumen, escala y red unificada nos diferencian de nuestros competidores porque podemos utilizar estas ventajas para garantizar, en conjunto con nuestros fabricantes y proveedores a escala regional, los mejores productos de salud y belleza, a los mejores precios, que luego trasladamos a nuestros clientes. Ser los únicos propietarios de nuestras plataformas de salud en México y Sudamérica desde 2020 también nos ha permitido



Somos la **tercera** cadena más grande en **Latinoamérica** en términos de ventas.



### Puntos de venta División Salud

Ecuador:	813
Colombia:	520
Chile*:	891
México:	1,428
<b>Total:</b>	<b>3,652</b>

\* Incluyen 172 tiendas de belleza Maicao.

Somos los **únicos propietarios** de nuestras plataformas de salud en México y Sudamérica desde 2020.

desplegar estratégicamente el talento en cada plataforma, estableciendo un flujo libre de mejores prácticas entre marcas y países.

Nuestras farmacias desempeñan un papel esencial para garantizar que las personas de toda Latinoamérica tengan acceso a medicamentos, sanitizantes y otros suministros de autocuidado, belleza y refuerzo de la inmunidad. Participamos también en cada sector de la industria de medicamentos. Por ejemplo, en Colombia, donde recientemente abrimos nuestro punto de venta número 520 —convirtiéndonos en uno de los mayores operadores de farmacias del país—, también entregamos diariamente medicamentos a 3,500 camas en 28 farmacias intrahospitalarias, además de atender directamente a más de 5 millones de personas del sistema público de salud a través de nuestras farmacias.

Los ingresos totales aumentaron 12.1% frente a 2020, y las ventas mismas tiendas crecieron, en promedio, 9.5%, reflejando principalmente un mayor consumo en Chile, además de tendencias positivas en nuestras operaciones en México y Colombia. Con 284 aperturas durante el año, ampliamos nuestro número de farmacias para alcanzar un total de 3,652 unidades en nuestros territorios.

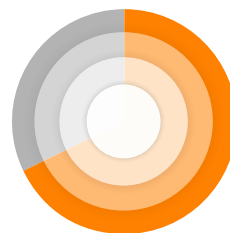
## FEMCO División Salud: Vivimos la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA

### nuestra gente

Ofrecemos capacitación especializada a nuestros colaboradores para apoyar su crecimiento y desarrollo profesional en diversos temas. Damos prioridad a la capacitación relacionada con la salud, de manera que estén mejor preparados para responder a las preguntas de los clientes y atender sus necesidades en nuestras farmacias.

Debido a nuestro esfuerzo constante por la diversidad y la inclusión, más de **983** colaboradores en nuestra plantilla son adultos mayores y personas con discapacidad; y **68%** son mujeres.

**68%** de nuestro personal son mujeres



### nuestra comunidad

En las comunidades donde operamos, procuramos que todas las personas tengan acceso al cuidado de la salud a precios accesibles, un enfoque que se adapta al entorno de cada país, como los programas de salud para personas de la tercera edad, las farmacias y clínicas móviles, y los programas para el cuidado de la salud para niños. Las donaciones de los clientes, realizadas a través de los programas Redondeo o Dona tu Vuelto, se destinan a apoyar a instituciones que trabajan en beneficio de la sociedad. En 2021, estos programas en Farmacias YZA en México canalizaron más de Ps. **4.9** millones a **13** instituciones locales.



### nuestro planeta

A partir de 2021, **640** farmacias cuentan con energía proveniente de fuentes renovables. También redujimos nuestras emisiones de gases de efecto invernadero con la optimización de rutas, mejorando el mantenimiento y realizando otras adaptaciones a nuestras instalaciones. Para apoyar la economía circular y el objetivo corporativo de FEMSA de enviar cero residuos a rellenos sanitarios para 2030, este año logramos:

- **Cero** bolsas de plástico en nuestras operaciones de Sudamérica y una reducción de **60%** en el uso de bolsas de plástico en México desde 2019.
- **100%** de los centros de distribución ya tienen infraestructura y procesos para reciclar envases y residuos.
- **100%** de la operación de la División Salud cuenta con logística inversa para recuperar y reciclar las cajas de cartón de la cadena de suministro.
- Reciclamos **2,243** piezas de equipo y mobiliario que llegaron al final de su vida útil, en México, **100%** de los residuos electrónicos se dispusieron de manera responsable.



## Mejoramos la propuesta de valor para nuestros clientes

Durante el año, continuamos mejorando la propuesta de valor para nuestros clientes con varias acciones:

» **Programa de lealtad:** Estamos orgullosos de ofrecer a nuestros clientes de Chile y Colombia un programa de lealtad gratuito que ofrece descuentos dos veces por semana en productos que apoyan sus necesidades de salud y bienestar. Al cierre del año, contábamos con 7 millones de clientes inscritos en nuestro programa de lealtad en Chile, lo que representa más de 50% de la población total del país mayor de 18 años y aproximadamente 87% de nuestras ventas de farmacia. En Colombia, registramos aproximadamente 1 millón de clientes inscritos, y tenemos planes de ampliar programas similares a Ecuador y México.

Nuestro programa de lealtad no sólo nos permite tomar decisiones respecto al abastecimiento de productos y distribución geográfica, sino también ampliar las ventas digitales y comunicarnos de manera personalizada con nuestros clientes. Cada mes, lanzamos 420 campañas digitales basadas en determinados intereses y preferencias. También tenemos grupos especiales de afiliados basados en temas específicos de salud, como colesterol o diabetes, a través de los cuales ofrecemos descuentos adicionales en productos relacionados con esos padecimientos. Estos datos nos ayudan a comunicarnos directamente con los fabricantes para asegurarnos de que ofrecemos los mejores productos, a los mejores precios, para las necesidades específicas de los clientes.



**Cada mes, lanzamos 420 campañas digitales** basadas en determinados intereses y preferencias.



» **Inclusión digital:** Un aspecto importante de nuestra transformación de la experiencia del cliente en las farmacias ha sido el desarrollo de un ecosistema digital y un sistema de gestión de pedidos en línea. En 2020 en Chile y Colombia, y en 2021 en México y Ecuador, lanzamos un sitio web y una app de comercio electrónico que representan aproximadamente 3% de nuestras ventas en Chile, y cerca de 7% en Colombia. Si bien las ventas a domicilio aumentaron durante la pandemia, también aprendimos que no todos los clientes quieren cambiar sus hábitos de consumo o pagar gastos de envío por un ticket de monto reducido. Por eso seguimos ofreciendo

el popular servicio *click-and-collect*, con el cual, a través de nuestra página web o app, los clientes pueden confirmar inventarios, comparar precios, solicitar los productos que necesitan, pagar y recoger las compras rápidamente y a su conveniencia. Más de la mitad de nuestras ventas en línea se realizaron mediante este servicio, que actualmente se ofrece en 70 farmacias de Chile.

En el futuro, queremos ampliar esta capacidad y convertirnos en un servicio omnicanal, primero en Chile y Colombia, y posteriormente en Ecuador y México.

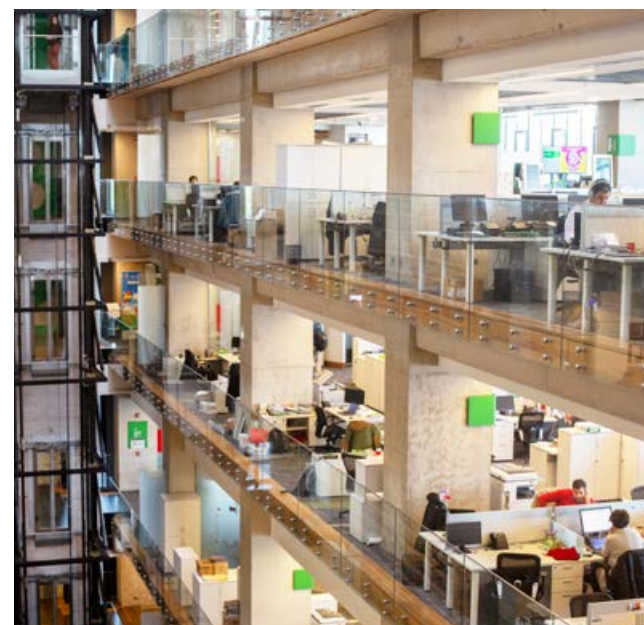
Lanzamos un sitio web y una app de comercio electrónico que representan aproximadamente **3% de nuestras ventas en Chile**, y cerca de **7% en Colombia**.



- » **Transparencia:** En junio de 2021 lanzamos en Chile una campaña enfocada en ampliar la transparencia de las compras y transacciones de nuestros clientes. Cada mes, compartimos por correo electrónico el desglose de los márgenes y estructuras de precios de los medicamentos con 1.5 millones de clientes.

Otra iniciativa para apoyar la transparencia y la inclusión es ampliar el acceso a medicamentos genéricos a precios accesibles a través de la cadena de tiendas Maicao, que históricamente se han posicionado como tiendas de belleza. Para los clientes que buscan pagar menos por medicamentos, abriremos farmacias especializadas en cerca de 100 tiendas Maicao en Chile.

Estamos ampliando el **acceso a medicamentos genéricos a precios accesibles** a través de la cadena de tiendas Maicao.



Cada mes, compartimos por correo electrónico el desglose de los márgenes y estructuras de precios de los medicamentos con **1.5 millones** de clientes.

## División Combustibles

La División Combustibles de FEMSA Comercio opera la marca de estaciones de servicio OXXO GAS en México, vendiendo gasolina y diésel tanto a clientes minoristas como a clientes empresariales. Con una red de 567 estaciones de servicio en 17 estados —de un total aproximado de 12,000 estaciones en el país—, OXXO GAS es uno de los principales operadores en México. La propuesta de valor de OXXO GAS es proporcionarle al cliente un servicio diferenciado y único, sustentado en los valores de honestidad y confianza.

Las restricciones a la movilidad relacionadas con COVID-19 continuaron impactando el uso del automóvil y el consumo de combustible. Y aunque, a medida que avanzó el año, las restricciones se relajaron y aumentó la demanda de combustible, las ventas de OXXO GAS se mantuvieron por debajo de los niveles previos a la pandemia. Continuamos implementando los protocolos de sanitización establecidos en 2020 en todas nuestras estaciones de servicio para salvaguardar a nuestros colaboradores y clientes.

Hemos mejorado nuestra propuesta de valor para clientes empresariales, a los que ofrecemos un servicio personalizado y acceso a plataformas tecnológicas confiables y fáciles de usar para una gestión eficiente del combustible y su flota. Gracias a esto, durante 2021 servimos a más de 5,000 flotas corporativas y crecimos el volumen de este segmento 22% con respecto al año anterior.

Con una red de **567 estaciones de servicio en 17 estados** —de un total aproximado de 12,000 estaciones en el país—, OXXO GAS es uno de los principales operadores en México.



Continuamos implementando los protocolos de sanitización establecidos en 2020 en todas nuestras estaciones de servicio.



En 2021, OXXO GAS cumplió 25 años operando estaciones de servicio. El negocio que comenzó con sólo dos estaciones en Nuevo León se ha transformado considerablemente a través de los años. Durante este tiempo, nos hemos enfocado en cambiar la manera de vender combustible en México, ofreciendo una experiencia de servicio ágil y confiable, entendiendo bien las necesidades de nuestros clientes, mientras que priorizamos el desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores.

100 estaciones de servicio funcionan con energía renovable y el 100% cuentan con sistemas de iluminación LED de bajo consumo.

## FEMCO División Combustibles: Vivimos la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA

### nuestra gente

Con el programa Cuídate con OXXO GAS, la División Combustibles cubre a aproximadamente **7,800** colaboradores y sus familiares directos con una póliza de gastos médicos menores. También apoyamos a los hijos de nuestros colaboradores con útiles escolares y contribuyendo a sus necesidades educativas. En 2021, entregamos **5,493** kits escolares.



### nuestra comunidad

Nos esforzamos por ser “la energía que mueve a nuestras comunidades” ayudándoles a mejorar su calidad de vida y asegurándonos de beneficiarlas a través del apoyo de nuestros colaboradores voluntarios. En julio de 2021, junto con OXXO y Fundación FEMSA, aportamos **Ps. 660,000** para la remodelación del Parque Manuel J. Clouthier en San Pedro Garza García, con el propósito de que las familias pudieran disfrutar juntas de más tiempo de calidad por medio del juego, la recreación y el deporte. La renovación incluyó la limpieza y mejora de los espacios verdes naturales del parque, así como la incorporación de nuevos juegos y actividades en un área especial destinada al desarrollo de la primera infancia.



Como una respuesta a la pandemia, en 2020 lanzamos la iniciativa “Un litro con causa”, por medio de la cual donamos más de **32,000** litros de combustible a la Cruz Roja Mexicana. Y para continuar con este importante apoyo a nuestras comunidades, en 2021 donamos más de **36,000** litros de combustible al Banco de Alimentos de México, ayudando a transportar alimentos en cinco estados y beneficiando a más de **350,000** personas en situación vulnerable.

### nuestro planeta

Alineados con el compromiso de FEMSA con la acción por el clima, la gestión del agua y la economía circular, seguimos trabajando en la incorporación de tecnologías verdes que contribuyan a reducir nuestra huella ambiental. **100** estaciones de servicio funcionan con energía renovable y el **100%** cuentan con sistemas de iluminación LED de bajo consumo. Contamos con mingitorios secos en los baños para reducir el consumo de agua, así como con infraestructura para la separación, clasificación y reciclaje de residuos mediante nuestro Sistema de Gestión Segura de Residuos.

### Diferenciación competitiva

En un entorno cada vez más competitivo, nos enfocamos en diferenciarnos brindándole al cliente el servicio más eficiente, amable y confiable del sector. Nos enorgullece ser un ejemplo de confianza y honestidad, además de ofrecer instalaciones convenientemente ubicadas, seguras y limpias, y contar con excelentes promociones.

Contamos con estrictos protocolos de seguridad y mantenimiento para calibrar nuestras bombas de gasolina y garantizar así la venta de litros completos. Para fortalecer aún más la confianza de nuestros clientes de que los litros que pagan son los que reciben, lanzamos el programa Prueba de Litros Completos en nueve estados de la República en julio de 2021. Con esta iniciativa, que planeamos extender a más localidades, los clientes pueden solicitar el llenado del litro de gasolina en un recipiente medidor oficial y así confirmar que el litro está efectivamente completo.

Otra forma de mejorar la experiencia del cliente es a través de la tecnología. El año pasado instalamos un nuevo sistema de punto de venta habilitado en dispositivos portátiles, gracias a lo cual las interacciones de los clientes en nuestras estaciones de servicio fueron más rápidas, cómodas y eficientes, además de permitir facturación en tiempo real en la bomba. También seguimos ofreciendo una aplicación que les permite localizar nuestras estaciones de servicio y ver todos nuestros servicios disponibles, métodos de pago, precios, disponibilidad de combustible y facturación en sus dispositivos móviles.

Instalamos un nuevo sistema de punto de venta habilitado en dispositivos portátiles, gracias a lo cual las interacciones de los clientes en nuestras estaciones de servicio fueron **más rápidas, cómodas y eficientes.**



## Comprometidos con nuestros colaboradores

Sólo podemos ofrecer el mejor servicio al cliente y mantener nuestra ventaja competitiva con el apoyo de nuestros colaboradores y su compromiso con mantener nuestra cultura organizacional. Procuramos que nuestros colaboradores tengan todas las herramientas, capacitación y motivación necesarias para desempeñar su trabajo, y tomamos medidas activas para apoyar su calidad de vida, tanto profesional como personal. En 2021, rediseñamos y evolucionamos nuestro programa de capacitación para ayudarles a responder mejor a las necesidades de cada tipo de cliente. Por medio de una comunicación constante, actividades de vinculación específicas, planes de desarrollo profesional y programas de capacitación —además de salarios y estructuras de compensación por encima de la industria— redujimos la rotación y apoyamos el crecimiento continuo de nuestros colaboradores dentro de la empresa.

La División Combustibles también ha implementado estrategias para promover una cultura diversa, inclusiva y equitativa, transformando nuestro equipo de más de 7,000 colaboradores. En una industria históricamente conformada en su mayoría por hombres, hoy 25% del equipo de OXXO GAS está integrado por mujeres; 63 colaboradores son adultos mayores y 24 son personas con discapacidad. En 2021, obtuvimos el premio Liderazgo en Gasolina otorgado por Onexpo Nacional, en reconocimiento a nuestro desempeño en responsabilidad social relacionado con la salud e inclusión laboral y la diversidad, lo que consolida aún más nuestro compromiso con el pilar Nuestra Gente de la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA.

La estrategia para mantener nuestro estatus como marca líder en la industria de los combustibles en el futuro es crecer de manera sostenible, llevando nuestros servicios de calidad —y las ventajas de nuestras promociones, accesibilidad, proximidad, seguridad y litros completos— a más personas en México.



Hoy **25%** del equipo de OXXO GAS está integrado por mujeres; 63 colaboradores son adultos mayores y 24 son personas con discapacidad.



**31%**  
de PET reciclado,  
en promedio, en las  
presentaciones de  
botellas de plástico.



**+300 mil  
personas**

impactadas con actividades  
de voluntariado.



# Coca-Cola FEMSA

Con 131 marcas líderes producidas  
en 49 plantas embotelladoras,  
Coca-Cola FEMSA es el mayor embotellador de  
productos Coca-Cola en el mundo por volumen.



**1.3 millones**

de beneficiarios de  
actividades enfocadas  
en nuestros pilares de  
sostenibilidad.



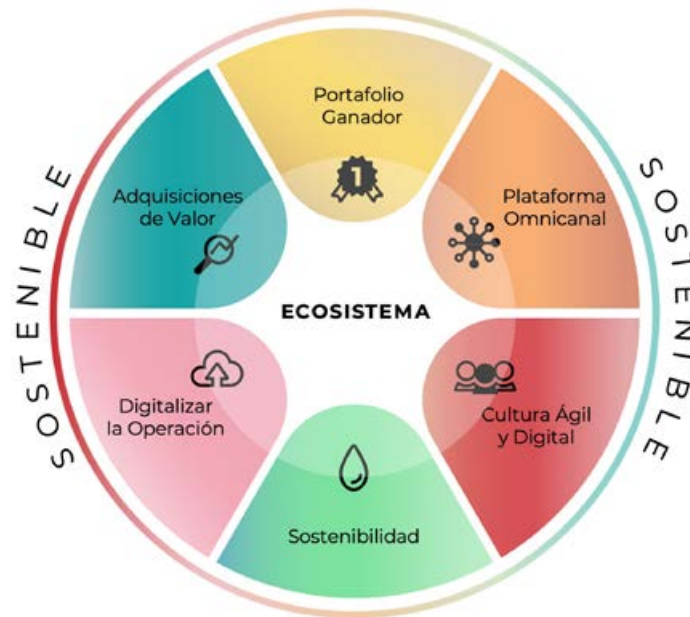
En 2021, Coca-Cola FEMSA dio importantes pasos en todos los frentes estratégicos al tomar decisiones clave para el crecimiento futuro.

Lo más importante, trabajamos en conjunto con The Coca-Cola Company para impulsar nuestra exitosa y larga relación. Este marco de cooperación garantiza la alineación de largo plazo de nuestra asociación, así como los planes de crecimiento y estrategias, lo que nos permitirá no sólo continuar construyendo un portafolio ganador centrado en el consumidor sino explorar nuevas oportunidades multicategoría en todos nuestros mercados, a la vez que desarrollamos novedosas iniciativas estratégicas digitales.

Nuestro crecimiento estratégico y liderazgo en la industria impulsa nuestro propósito de refrescar al mundo en cualquier momento, en cualquier lugar, encontrando siempre la manera más eficiente y sostenible de poner en manos de nuestros consumidores su elección preferida, cuando y donde lo deseen.

Guiados por nuestro propósito, trabajamos juntos de manera precisa y ágil en seis corredores estratégicos:

- Construir una plataforma omnicanal
- Ofrecer un portafolio ganador centrado en el consumidor
- Fomentar una cultura ágil, digital y centrada en las personas
- Colocar la sostenibilidad en el corazón de nuestra organización
- Digitalizar la operación
- Buscar activamente adquisiciones que generen valor



En particular, 2021 fue un año de recuperación y protección de los márgenes en el contexto de un entorno difícil en cuanto a materias primas. A pesar de las disrupciones en la cadena de suministro y la volatilidad del mercado, logramos gestionar nuestro capital de trabajo y apalancar estrategias muy disciplinadas de cobertura de materias primas y divisas para proteger sustancialmente nuestros márgenes. También reforzamos la rentabilidad mediante la segmentación de los consumidores y el incremento selectivo de los precios, además de continuar ofreciendo asequibilidad en los segmentos donde nuestros consumidores más lo necesitan.

Nuestros volúmenes aumentaron 5.3% (2.6% más que los niveles prepandemia de 2019), y los ingresos totales crecieron 6.1% a Ps. 194.8 mil millones (US\$ 9.5 mil millones). Estos resultados reflejaron la reducción de las restricciones a lo largo del año, así como la capacidad de Coca-Cola FEMSA para lograr un buen desempeño y aumentar su participación de mercado. Adicionalmente, el margen operativo aumentó 8.6% a Ps. 27.4 mil millones (US\$ 1.3 mil millones), impulsado principalmente por las iniciativas de cobertura de materias primas y los efectos favorables de precio y mezcla, lo que llevó a un sólido desempeño de los ingresos.



Logramos entregar un desempeño sólido en los ingresos y apalancar estrategias muy disciplinadas de cobertura de materias primas y divisas para proteger sustancialmente nuestros márgenes.

**Nuestros volúmenes aumentaron 5.3%** (2.6% más que los niveles prepandemia de 2019), y **los ingresos totales crecieron 6.1%** a Ps. 194.8 mil millones (US\$ 9.5 mil millones).



### Construir una plataforma omnicanal

Aceleramos notablemente la evolución de nuestra plataforma omnicanal multicategoría B2B, centrada en el cliente.

Durante el año continuamos profundizando nuestra transformación digital y nuestras capacidades omnicanal, desplegando nuevas soluciones para la toma de pedidos, atender al cliente, definir rutas de distribución y modelos logísticos.

Seguimos aumentando la capacidad y el alcance de nuestra plataforma comercial omnicanal, la cual actualmente cuenta con un chatbot para aceptar pedidos digitales B2B, el cual se desplegó por primera vez en Brasil y México el año pasado. El número de pedidos aceptados a través de este canal desde su lanzamiento ha aumentado exponencialmente, superando las expectativas. Con una funcionalidad totalmente automatizada y amigable, la plataforma le ofrece al cliente una experiencia diferenciada con una ventana de atención accesible 24 horas al día, 7 días a la semana. En nuestra plataforma B2B, servimos a más de 500,000 clientes registrados, incluyendo a casi 300,000 compradores activos cada mes.

Este año, también alcanzamos un punto de inflexión, ya que las compras digitales significaron más de 6% de nuestros pedidos totales, o casi US\$ 360 millones.

Cabe resaltar que, durante 2021, nuestra operación en Brasil registró aproximadamente 270,000 usuarios activos —incluyendo a más de 130,000 compradores cada mes— en nuestra plataforma omnicanal multicategoría B2B.

También nos enfocamos en aumentar nuestra capacidad para atender directamente al consumidor (D2C) por medio de nuestro programa de entrega a domicilio **Coca-Cola en tu Hogar**, que registró un crecimiento de doble dígito. Ahora esta capacidad está atendiendo a casi 600,000 hogares registrados, y continuamos reforzando esta propuesta de valor aumentando más de 400 rutas especializadas de entrega a domicilio para alcanzar más de 1,200.



Atendemos a casi  
**600,000**  
 hogares  
 registrados, y  
 continuamos reforzando  
 nuestra propuesta de  
 valor aumentando más de  
 400 rutas especializadas de  
 entrega a domicilio para  
 alcanzar más de 1,200.

### Ofrecer un portafolio ganador centrado en el consumidor

Estamos desarrollando un portafolio ganador multicategoría con opciones atractivas para satisfacer las necesidades y preferencias de nuestros consumidores.

Con el propósito de seguir consolidando un portafolio ganador de bebidas, centrado en el consumidor, que satisfaga todos los gustos y estilos de vida, continuamos mejorando nuestra posición competitiva en todos los productos, puntos de precio y canales de distribución.

- **Innovación del portafolio**

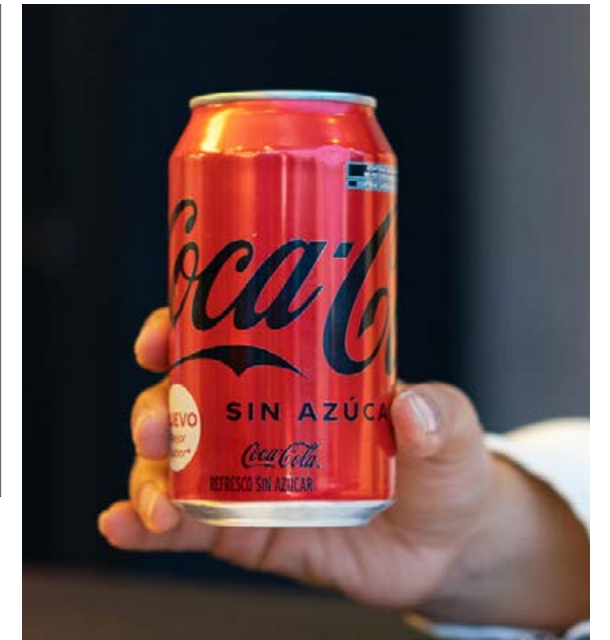
Continuamos impulsando el crecimiento del portafolio de bebidas bajas en azúcar o sin azúcar para satisfacer y estimular la demanda de nuestros productos, a la vez que adaptamos el portafolio al comportamiento en evolución de los consumidores.

- Lanzamos con éxito la nueva fórmula e identidad visual de **Coca-Cola Sin Azúcar**, la cual creció doble dígito en México, Brasil, Argentina y Uruguay.

- Tras la reapertura de restaurantes y bares, el agua mineral carbonatada premium **Topo Chico** fortaleció su posición como un elemento destacado de nuestro portafolio en México, indicándonos un gran potencial de crecimiento en el futuro.
- En las categorías de alto crecimiento, como bebidas energéticas, nuestro volumen creció más de 50% en México y 80% en Brasil, fortaleciendo nuestra posición competitiva en este segmento de alto potencial.



**Continuamos impulsando el crecimiento del portafolio de bebidas bajas en azúcar o sin azúcar** para satisfacer y estimular la demanda de nuestros productos, a la vez que adaptamos el portafolio al comportamiento en evolución de los consumidores.



- **Accesibilidad**

Dado que los consumidores continuaron enfrentando un entorno económico difícil por la pandemia, seguimos priorizando y simplificando nuestro portafolio, haciendo énfasis en la asequibilidad. Esto incluyó responder a la demanda de botellas en presentación individual a precio asequible, *multipack* y presentaciones retornables en tamaño familiar.

En 2021 introdujimos nuestra "botella única", una botella de PET retornable en presentación familiar, en más territorios dentro de nuestros mercados principales. Las botellas se devuelven, son completamente lavadas y se rellenan con la misma bebida o con otra —como Coca-Cola, Sprite, Fanta o Valle Frut, una bebida de frutas

no carbonatada— y se les coloca una nueva etiqueta. Esta botella, diseñada para reutilizarse hasta 25 veces antes de ser reciclada, no sólo ofrece asequibilidad a los consumidores sino es también un importante ejemplo de economía circular. Gracias a este enfoque, hemos ganado hasta tres puntos porcentuales de participación de mercado en nuestra categoría de bebidas carbonatadas de sabor, además de tener un gran éxito en la categoría de bebidas no carbonatadas.

Por último, para incentivar y acelerar transacciones "fáciles", continuamos con nuestra estrategia de puntos de **Precios Mágicos** en todos nuestros mercados: bebidas en presentación personal, a precios muy accesibles.



Seguimos aumentando esta capacidad esencial, con **más de US\$ 500 millones invertidos en líneas de producción y en botellas y cajas retornables** durante los últimos dos años.

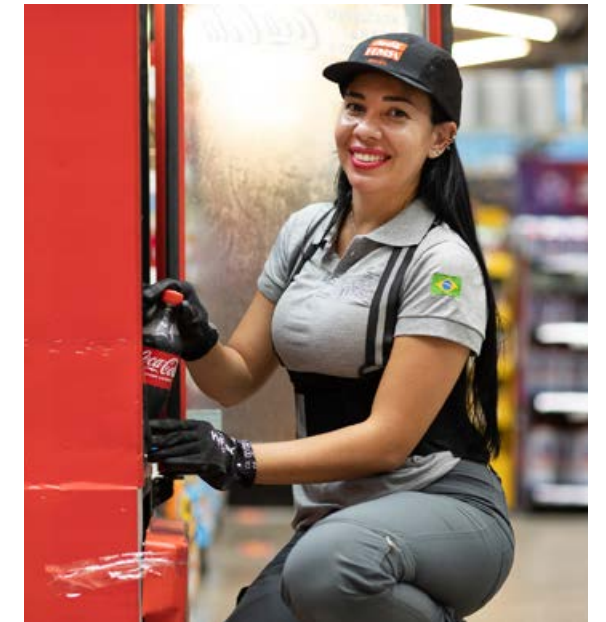


- **Ofrecer un portafolio de cervezas ganador, centrado en el consumidor**

Este año, junto con HEINEKEN, The Coca-Cola Company y el resto del Sistema Coca-Cola en Brasil, rediseñamos exitosamente nuestro acuerdo de distribución de cerveza en el país. A lo largo del año, concluimos la transición de las marcas Heineken y Amstel a la red de distribución de HEINEKEN, y evaluamos y lanzamos proactivamente nuevas marcas que complementarán nuestro portafolio de cervezas. Apalancando nuestra continua relación con HEINEKEN, incorporamos y lanzamos dos marcas de su portafolio: Eisenbahn, una marca premium, y Tiger, marca económica de malta pura.

Continuamos capitalizando oportunidades de mercado al adquirir la cerveza artesanal Therezópolis, junto con Coca-Cola Andina, y anunciamos un nuevo acuerdo para distribuir el portafolio de la cervecera española líder, Estrella Galicia, junto con el Sistema Coca-Cola en Brasil.

Seguimos desplegando programas piloto para probar la distribución de categorías complementarias, tales como marcas líderes de licores y otras bebidas alcohólicas, así como productos de consumo líderes en ciertos mercados.



## Fomentar una cultura ágil, digital y centrada en las personas

De acuerdo con nuestro compromiso de promover una cultura ágil, digitalizada y centrada en la gente, definimos la estrategia de largo plazo de la función de Recursos Humanos (RH).

Para facilitar esta estrategia, RH actúa como agente de cambio, guía nuestra transformación cultural, reorganiza la compañía a través del talento, fomenta capacidades organizacionales clave y mejora los datos y procesos de RH, de manera que la organización cuente con mejores servicios en menos tiempo. Desde la aceleración digital hasta acuerdos remotos, flexibles o híbridos, el mundo laboral ha cambiado y, como respuesta, Coca-Cola FEMSA ha estado desarrollando estructuras más ágiles y flexibles para apoyar estos nuevos modelos de negocio.

Seguimos desplegando nuestro ADN KOF, un modelo integrado por cinco valores clave que guían a nuestra gente con las herramientas y capacidades necesarias para lograr el éxito: enfoque obsesivo en consumidores y clientes, excelencia operativa, mentalidad de dueños, primero la gente y decisiones ágiles. Con base en esta cultura de valores, durante el año registramos varios logros para fortalecer el compromiso de nuestros colaboradores:

- Llevamos a cabo una semana de autodesarrollo con módulos de aprendizaje a elección del colaborador, con 17 talleres de capacitación para mejorar sus competencias.
- Aceleramos nuestro programa de desarrollo del liderazgo brindando a más de 5,500 líderes las herramientas necesarias para dirigir conversaciones estratégicas con sus equipos sobre la transformación del liderazgo.
- Lanzamos nuevas propuestas de la Academia Coca-Cola FEMSA, incluyendo 300 cursos en ocho escuelas funcionales para cerca de 49,000 colaboradores. También utilizamos aulas virtuales de Coca-Cola FEMSA en dispositivos móviles para 6,000 líderes y lanzamos el programa piloto APPRende KOF, una aplicación para ayudar a habilitar las capacidades empresariales básicas para el personal de primera línea en Brasil, México, Colombia y Costa Rica.

Seguimos creando mecanismos y prácticas para vivir y refrescar nuestro ADN KOF a lo largo de nuestra organización.



## Colocar la sostenibilidad en el corazón de la organización

Estamos liderando una estrategia sostenible que incorpore el cuidado del medio ambiente, licencias sociales, métricas ESG y prácticas de gobierno corporativo.

En Coca-Cola FEMSA estamos convencidos de que para crear valor económico sostenible, necesitamos generar valor social de manera simultánea con todos nuestros grupos de interés. Alineados con la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA para apoyar a la gente, las comunidades y el planeta, continuamos fortaleciendo nuestros indicadores clave de desempeño en 2021, además de ampliar nuestro liderazgo en la gestión ESG.

Coca-Cola FEMSA refuerza su liderazgo en financiamiento sostenible al colocar los primeros bonos vinculados a la sostenibilidad en el mercado mexicano.

## Lideramos el financiamiento sostenible

En septiembre de 2021, Coca-Cola FEMSA colocó los primeros bonos vinculados a la sostenibilidad en el mercado mexicano por un monto total de Ps. 9,400 millones. Fijamos el precio de los bonos a una tasa fija de 7.36% (Mbono+0.34%) por un monto de Ps. 6,970 millones con vencimiento a siete años, y bonos a una tasa variable de TIIE + 0.05% por un monto de Ps. 2,435 millones con vencimiento a cinco años.

En un bono vinculado a la sostenibilidad, la empresa emisora se compromete a alcanzar ciertos objetivos relacionados con sus iniciativas sostenibles. No obstante, a diferencia de un bono verde, los ingresos netos no se limitan a financiar estos objetivos. A través de esta estrategia de financiamiento sostenible, Coca-Cola FEMSA busca abordar uno de los temas más importantes en los que creemos que podemos generar el mayor impacto medioambiental: el uso eficiente y sostenible del agua. Por ello, nos hemos comprometido públicamente a alcanzar una razón en el uso de agua de 1.36 litros de agua por litro de bebida producida para 2024 y de 1.26 litros para 2026. Si estos indicadores no se cumplen en las fechas establecidas en los documentos marco, la tasa de interés se incrementará 25 puntos base para quedar en 7.61% y, la TIIE, en + 0.30%, respectivamente.

Los recursos netos de estas colocaciones se utilizarán para refinanciar la deuda.

Como parte de esta emisión, también publicamos un [Marco de Bonos Vinculados a la Sostenibilidad](#), alineado con los Principios de Bonos Vinculados a la Sostenibilidad 2020, administrados por la Asociación Internacional de Mercados de Capitales. Estos bonos le permitirán a Coca-Cola FEMSA complementar las alternativas de financiamiento con elevados estándares ambientales, mejorando las inversiones que previamente comprometimos en la emisión de nuestro primer bono verde en los mercados internacionales de capital en 2020 (ver nuestro primer reporte [Green Bond](#) y nuestro reporte más actualizado [Green Bond 2021](#)).





En apoyo al pilar Nuestro Planeta de la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, nos hemos centrado en el liderazgo y la transparencia en la acción por el clima, la gestión del agua y la economía circular. En 2020, nos convertimos en la primera empresa mexicana y la tercera en Latinoamérica en obtener la aprobación de la iniciativa **Objetivos Basados en la Ciencia** (SBTi, por sus siglas en inglés) para nuestras metas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) para 2030, lo cual confirma que cumplen con las metas del Acuerdo de París.



- **Acción por el clima:** Alineados con el objetivo de FEMSA de utilizar 85% de energía renovable en todas nuestras operaciones para 2030, Coca-Cola FEMSA elaboró un Plan de Reducción de Emisiones 2030, aprobado por SBTi, cuyo objetivo es impulsar un cambio ambiental positivo en toda nuestra cadena de valor. Para ello, en Coca-Cola FEMSA nos proponemos:
  - Reducir emisiones absolutas de GEI de las operaciones (alcances 1 y 2) en un 50%, en comparación con el año base 2015
  - Reducir emisiones absolutas de GEI de la cadena de valor (incluye la compra de productos y servicios a proveedores y transporte y distribución aguas arriba) en un 20%, en comparación con el año base 2015
  - Alcanzar un 100% de energía eléctrica renovable en las operaciones para 2030
- También ampliamos el uso de energía limpia en nuestras plantas de manufactura a 85% para 2021 en todo Coca-Cola FEMSA, frente al 80% registrado en 2020
- **Gestión del agua:** De acuerdo con el enfoque de FEMSA en lograr un balance hídrico neutro en todas las operaciones para 2030, Coca-Cola FEMSA buscará utilizar el agua de manera más eficiente y proteger aún más la seguridad hídrica en los territorios donde operamos. Para 2030, continuaremos devolviéndole al medio ambiente la misma cantidad, o más, del agua que utilizamos en la producción de nuestras bebidas.
  - A partir de 2021, logramos una razón en el uso del agua de 1.47 litros por litro de bebida producido, frente a los 1.49 litros registrada en 2020.



**También ampliamos el uso de energía limpia en nuestras plantas de manufactura a 85% para 2021 en todo Coca-Cola FEMSA, frente al 80% registrado en 2020.**

- **Economía circular:** Conforme al objetivo de FEMSA de enviar cero residuos de las operaciones a los rellenos sanitarios para 2030, Coca-Cola FEMSA se centró en esta prioridad. Continuamos nuestro compromiso con la iniciativa global liderada por The Coca-Cola Company, un Mundo Sin Residuos, que incluye los objetivos de recolectar y ayudar a reciclar el equivalente al 100% de los empaques que colocamos en el mercado para 2030, así como integrar 50% de resina PET reciclada en nuestras botellas.
- A partir de 2021, 46% de nuestras plantas embotelladoras han obtenido la certificación Cero Residuos, por evitar enviarlos a rellenos sanitarios, incluyendo el 100% de nuestras plantas de manufactura en México. Asimismo, aumentamos el uso de PET reciclado a 31%, porcentaje superior al registrado en 2020, que fue de 29%.
- Iniciamos, en conjunto con ALPLA, la planeación y construcción de nuestra nueva planta de reciclado PLANETA (Planta Nueva Ecología Tabasco) que junto con 18 centros de recolección podrá procesar hasta 50,000 toneladas de PET post-consumo, generando cerca de 20,000 empleos en el sureste de México.



La nueva planta de reciclado PLANETA podrá procesar hasta **50,000 toneladas** de PET post-consumo, generando cerca de **20,000 empleos** en el sureste de México.

### Aspectos destacados del desempeño en ESG

Durante 2021, Coca-Cola FEMSA se mantuvo como la única empresa latinoamericana de la industria de bebidas incluida en el Dow Jones Sustainability™ Emerging Markets Index por noveno año consecutivo y parte del **Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index** por quinto año consecutivo. En febrero de 2022, Coca-Cola FEMSA fue incluida por segundo año consecutivo en el S&P Global Sustainability Yearbook 2022, debido al alto desempeño en la Evaluación Global de Sostenibilidad Corporativa de S&P. Coca-Cola FEMSA está clasificada dentro del 15% de las empresas de bebidas líderes en sostenibilidad, de acuerdo con la evaluación anual de S&P Global para las dimensiones ambiental, social, económica y de gobierno corporativo de más de 7,000 empresas en todo el mundo.

También estamos orgullosos de nuestra inclusión en el **FTSE4Good Emerging Latin America Index** por sexto año consecutivo, y en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg por cuarto año consecutivo. Por tercera vez, fuimos reconocidos como uno de los mejores lugares para trabajar para la comunidad LGBTQ+ por la Human Rights Campaign Foundation y HRC Equidad MX. Y, por primera vez, Coca-Cola FEMSA fue galardonada con el premio Bonds & Loans Latin America & Caribbean Award for Investment Grade Corporate Bond Deal of the Year por GFC Media Group, como reconocimiento a nuestro primer bono verde en el mercado internacional de capitales, colocado en 2020.



FTSE4Good

Member of

**Dow Jones  
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA

## Digitalizar la operación

Estamos implementando nuevas herramientas digitales, automatizando nuestros procesos y desarrollando la arquitectura necesaria para acelerar nuestra transformación digital.

Con el propósito de desarrollar nuestras capacidades omnicanal, seguimos apalancándonos en datos y analítica para mejorar continuamente las técnicas de aprendizaje automático que puedan sugerir pedidos e incrementar las ventas. También nos hemos enfocado en otros habilitadores financieros para digitalizar nuestras funciones principales, como la automatización de varios procesos de apoyo, con la asistencia de KOF Financial Services (KFS). Esto incluye automatizaciones internas como el mejoramiento y la optimización de los procesos de recursos humanos y de finanzas.

Como parte de nuestra re-evolución digital, una célula ágil trabaja para diseñar y desplegar una solución de pago digital, segura y fácil, para nuestros clientes y consumidores en todos los canales. Hoy ya contamos con pago digital con tarjeta de crédito en casi 600,000 hogares de nuestras más de 1,200 rutas de entrega a domicilio en México. De igual manera, 1,200 clientes pueden hacer pagos con código QR, y otros 6,600 realizar pagos digitales en nuestro portal B2B en nuestras operaciones en Argentina.



A través de nuestro centro digital y de analítica, **estamos re-evolucionando la capacidad de gestión de datos y analítica para generar conocimientos, herramientas y soluciones valiosas** para cualquier área de la compañía.



### Buscar activamente adquisiciones que generen valor

De acuerdo con nuestra estrategia, no sólo estamos explorando oportunidades globales para seguir creando el portafolio del futuro, sino priorizando categorías y capacidades relacionadas para mejorar nuestra propuesta de valor.

En línea con nuestro marco de cooperación con The Coca-Cola Company, uniremos la fortaleza de la red de ventas y distribución de Coca-Cola con nuestra inigualable capacidad de ejecución para explorar potenciales nuevos negocios, y oportunidades de crecimiento inorgánico que mejoren nuestra propuesta de valor y aporten un impacto positivo a las comunidades en las que operamos.

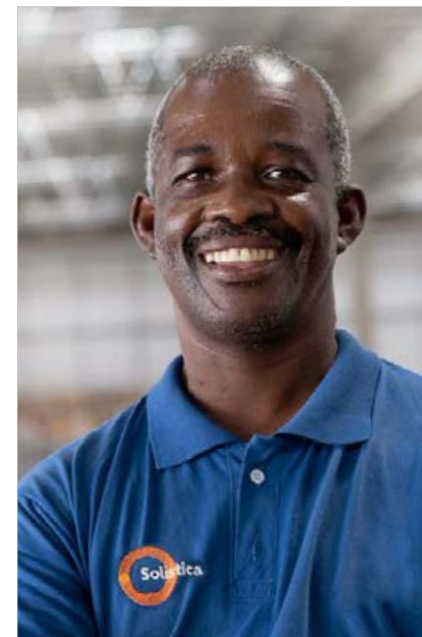
En enero de 2022, y con el propósito de complementar nuestra presencia en el sur de Brasil, Coca-Cola FEMSA, a través de nuestra subsidiaria brasileña Spal Indústria Brasileira de Bebidas adquirió CVI Refrigerantes, empresa que opera una planta embotelladora y tres centros de distribución en el estado de Rio Grande do Sul y atiende aproximadamente 13,000 puntos de venta y a más de 2.8 millones de consumidores.

Para más información, consulte el

[Informe Anual de Coca-Cola FEMSA 2021](#)



Distribuimos productos  
de alta calidad en  
**50 países**  
de 5 continentes.



Solistica ofrece soluciones  
logísticas a casi  
**5,000**  
**clientes**  
en Latinoamérica.



A través de Envoy  
Solutions atendemos a  
**+67,000**  
**clientes**  
en Estados Unidos.



# FEMSA

## Negocios Estratégicos

FEMSA opera varios negocios estratégicos que son líderes en sus industrias o sectores y brindan soluciones a los principales negocios de FEMSA y a otras empresas, ampliando nuestra ventaja competitiva.



FEMSA Negocios Estratégicos, con capacidades líderes en la industria y estrategias de rentabilidad que amplían la ventaja competitiva de FEMSA, comprende Logística y Distribución —un área que incluye logística y transporte, así como distribución especializada de productos de limpieza y saneamiento— y Soluciones de Servicios para Alimentos —incluyendo sistemas de enfriamiento y refrigeración, y soluciones de transformación de plástico.

De acuerdo con la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA, priorizamos el desarrollo y la integración de productos sostenibles y servicios ecoeficientes, como aumentar el contenido de materiales reciclados e identificar soluciones y oportunidades para ahorrar energía.

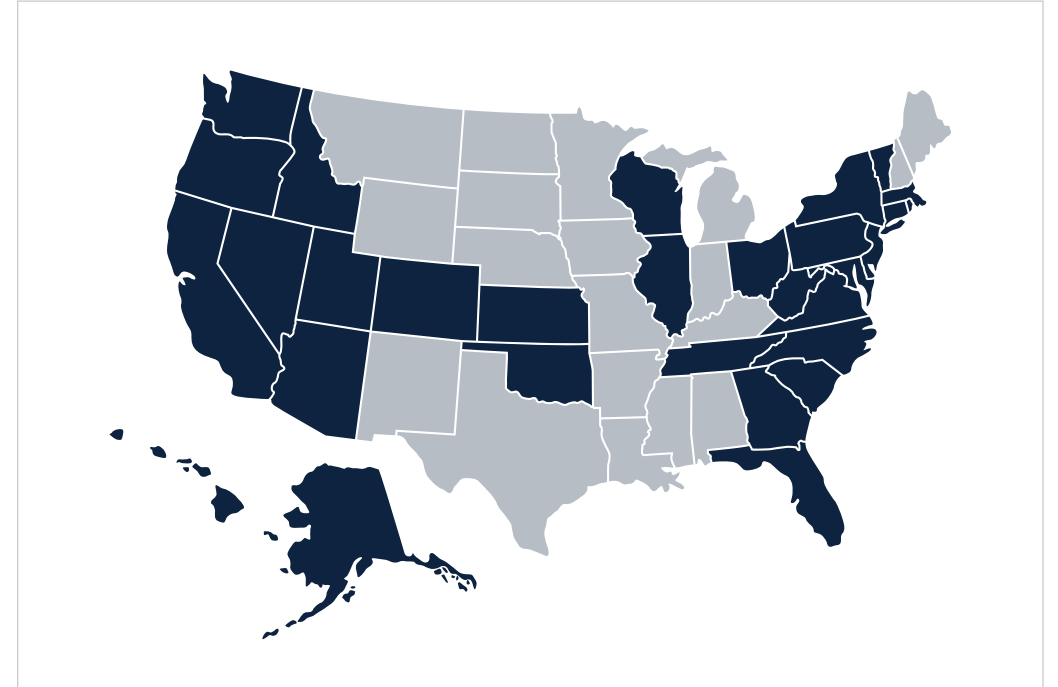
### Logística y Distribución Envoy Solutions

En 2021, FEMSA dio importantes pasos en la ruta estratégica de largo plazo para construir y consolidar una plataforma de distribución especializada líder en Estados Unidos, para atender mejor las necesidades de nuestros clientes. Envoy Solutions es nuestra subsidiaria de distribución diversificada que incluye las operaciones

de North American Corporation, WAXIE Sanitary Supply, Southeastern Paper Group, Daycon, Penn Jersey Paper, North Woods, Johnston, Next-Gen, Swish White River, Weiss Bros., General Chemical, Valley Janitor Supply Company y Bio-Shine. Con esta serie de adquisiciones, seguimos consolidando nuestra presencia en las principales regiones de Estados Unidos y hemos logrado fortalecer nuestra marca en ese país. Con un total de 50 centros de distribución y atención a más de 200,000 ubicaciones, nuestras fortalezas, capacidades y huella geográfica colocan a Envoy Solutions como una de las principales plataformas de distribución especializada.

Buscamos integrar todas las adquisiciones recientes en un único modelo de negocio, aprovechando un enfoque de gestión de “fórmula ganadora” en todas las ubicaciones, con el propósito de fortalecer la colaboración con nuestro equipo en México y contar con una cultura Envoy Solutions unificada. Este enfoque integrado, que nos diferencia de nuestros competidores, nos permitirá aprovechar nuestra escala y mejores prácticas, compartir conocimientos y colaborar entre regiones, además de atender a nuestros clientes con mayor eficiencia.

### Presencia en Estados Unidos



Un total de  
**50 centros de distribución  
y atención a más de  
200,000 ubicaciones**  
colocan a Envoy Solutions  
como una de las principales  
plataformas de distribución  
especializada en  
Estados Unidos.



Durante 2021, el negocio de distribución especializada continuó experimentando los impactos de la pandemia, aunque equilibramos la dinámica positiva en varios mercados con algunos segmentos de usuarios finales en Estados Unidos que siguen operando por debajo de los niveles de 2019 —tales como suministros para establecimientos, hoteles y edificios de oficinas que siguen operando a baja capacidad. Como respuesta, Envoy Solutions aprovechó la oportunidad para apalancar y ampliar las capacidades relacionadas para seguir atendiendo a nuestros clientes. Tal como hicimos al principio de la pandemia cuando distribuimos guantes, batas y cubrebocas, en 2021 aumentamos nuestro volumen y ofertas para entregar comida a domicilio, incluyendo soluciones de envases desechables y otros empaques.

Para conocer más acerca de Envoy Solutions, puede visitar <https://www.envoyolutions.com>

### Solistica

Solistica es el proveedor de logística integral tercerizada (3PL) líder en Latinoamérica, que atiende a más de 4,000 clientes en siete países, pertenecientes a diversas industrias, tales como farmacéutica, automotriz,

de tecnología y bienes de consumo. Nuestros más de 22,000 colaboradores ofrecen soluciones integrales en tres áreas de *expertise*: transporte, almacenaje y otros servicios de valor agregado. Aproximadamente 60% de nuestro negocio se compone de los servicios que brindamos a empresas ajenas a FEMSA.

Solistica continúa avanzando nuestra visión de ser el socio de servicios de logística tercerizados en Latinoamérica, reconocido por nuestra experiencia regional y soluciones innovadoras, y por superar constantemente las expectativas de los clientes. Seguimos avanzando en esta visión aprovechando el talento experto de la región y consolidando nuestras capacidades e infraestructura.

Al apalancar nuestras sinergias y escala, este año unificamos aún más nuestras capacidades para mejorar significativamente nuestra propuesta de valor para nuestros clientes en Latinoamérica. También aprovechamos nuestra reciente expansión tanto en capacidad de almacenamiento como de distribución en Brasil, donde somos el principal proveedor de soluciones 3PL totalmente integrado en el mercado brasileño.



Aproximadamente 60% de nuestro negocio se compone de los servicios que brindamos a empresas ajenas a FEMSA.

### Modelo de Cultura

Solistica se ha transformado y nuestra cultura ha evolucionado. En 2021, desarrollamos un nuevo Modelo de Cultura que refleja nuestros cinco valores empresariales más importantes, que están “en el centro de todo lo que hacemos”: responsabilidad, integridad, foco en el cliente, agilidad y pasión por ganar juntos.

Con el propósito de ser más conscientes de los comportamientos esperados y los no esperados asociados a cada uno de estos cinco valores, desarrollamos Rituales de Cultura centrados en alinear la comprensión de cada uno de estos valores a partir de experiencias de aprendizaje significativas. Estos rituales se compartieron con los colaboradores por medio de capacitación, evaluaciones y otras actividades de vinculación. Participaron 10,000 colaboradores, gracias al apoyo y compromiso de más de 400 líderes estratégicos y tácticos que promovieron las sesiones.

Reforzando la importancia de nuestro cliente como centro de todo lo que hacemos, definimos nuestra promesa de marca, con la que buscamos, además de orientar a la organización, superar las expectativas de nuestros clientes y estar 100% dedicados a su negocio. Lanzamos la campaña de marca, “Solistica, calidad de sol a sol”, como estrategia de comunicación unificadora en todas las regiones, para así destacar nuestros servicios de logística 3PL.

Para conocer mejor la estrategia, cultura y el modelo de trabajo de Solistica, puede consultar <https://solistica.com/en/>

### Modelo de Cultura Solistica





## Soluciones de Servicios para Alimentos

FEMSA Negocios Estratégicos también incluye a un grupo de empresas enfocadas en ofrecer soluciones con equipo para la industria de alimentos, refrigeración comercial, gestión de materiales y servicios integrados en el punto venta. Sus operaciones atienden mercados en Latinoamérica y otras regiones, a través de AlPunto Food Service (Torrey y Cooking Depot), AlPunto (Imbera-REPARE) y PTM. Con 5 plantas de manufactura, 8 centros de distribución y 13 tiendas minoristas, distribuimos productos de alta calidad a 50 países en 5 continentes.

### ALPUNTO Food Service

Torrey y Cooking Depot fabrican y comercializan equipos para procesar, pesar y conservar alimentos y bebidas. Al entender las necesidades de nuestros clientes, desarrollamos para ellos soluciones de la mayor funcionalidad. Nuestros resultados del año fueron sólidos y ampliamos nuestra participación

de mercado. Y aunque la industria de servicios enfrentó serios retos en la cadena de suministro durante el año, nosotros contrarrestamos los impactos en el costo de materiales, transporte y envío con gestión de precios y eficiencias operativas.

- **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.
- **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, con una continua innovación en el servicio y la fabricación de cientos de productos disponibles para sus clientes.

[🔗 Conozca más](#)



Con **5 plantas de manufactura, 8 centros de distribución y 13 tiendas minoristas**, distribuimos productos de alta calidad a **50 países en 5 continentes**.



## ALPUNTO

- 🔗 **Imbera-REPARE:** 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. Mediante innovación e ingeniería de alto desempeño, Imbera produce cada vez con mayor rapidez productos y servicios inteligentes y más sostenibles, así como soluciones de servicio. REPARE es el principal proveedor de servicios de mantenimiento integral y venta de partes y refacciones en el continente americano. Proporciona servicios de mantenimiento e instalación a Imbera, Torrey, Coca-Cola FEMSA, OXXO y otros clientes de la industria. Nuestra planta de REPARE recupera, repara, rediseña, reutiliza o recicla hasta 99% de las partes de enfriadores que han llegado al final de su vida útil.

Los enfriadores de Imbera consumen 85% menos energía que los modelos de 2009 —gracias a avances como iluminación interior de LED de bajo consumo— y nuestro propósito es reducir aún 50% más para 2025. Para acelerar la transición hacia la economía circular, nos comprometemos a apoyar la eliminación responsable de los equipos fabricados. Por ello, utilizamos en nuestros enfriadores refrigerante R290, el cual tiene un bajo impacto ambiental. En 2021, aumentamos 35% nuestra capacidad para eliminar y reciclar de manera responsable los enfriadores y, en el futuro, seguiremos aprovechando nuevas oportunidades para incrementar nuestra participación de mercado, tales como ampliar nuestras inversiones en el Sistema Coca-Cola, consolidar el segmento de fabricación subcontratada (maquila) para Estados Unidos y crecer en la industria minorista del micro mercado a través de la tecnología. También aprovecharemos nuevas oportunidades desarrollando productos, que incluyen una nueva línea de enfriadores de acero inoxidable.

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.



- 🔗
**Plásticos Técnicos Mexicanos (PTM):** Con su gran capacidad de ingeniería de alto desempeño y reciclaje, los más de mil colaboradores de PTM diseñan y fabrican proyectos de transformación de plástico 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 como inyección, termoformado, extrusión y soplado. El modelo de negocio, los productos y servicios de PTM se enfocan en la reducción de residuos y promueven los principios de la economía circular.

En 2021, PTM obtuvo sólidos resultados financieros. Con excepción del sector automotriz, seguimos desarrollando nuevas fuentes de materiales por medio del reciclaje, con el propósito de compensar la escasez de suministros en el mercado. Durante el año recuperamos más de 45,000 toneladas de resinas de plástico y reciclamos más de 34,000 toneladas de plástico —incluyendo las operaciones automotrices—, lo que refleja el mayor volumen anual procesado a la fecha. Además, 80% de los productos de PTM —incluyendo tarimas y cajas de plástico, entre otros— se fabrican con materiales reciclados. Continuaremos aumentando nuestra capacidad de reciclaje y de materias primas recicladas, además de nuestra participación en la industria del manejo de materiales —por ejemplo, tarimas.



Con su gran capacidad de ingeniería de alto desempeño y reciclaje, los **más de mil colaboradores** de PTM diseñan y fabrican proyectos de transformación de plástico.



**13**  
**toneladas**  
de residuos  
recolectados en Tulum  
a través del programa  
Puntos Limpios.

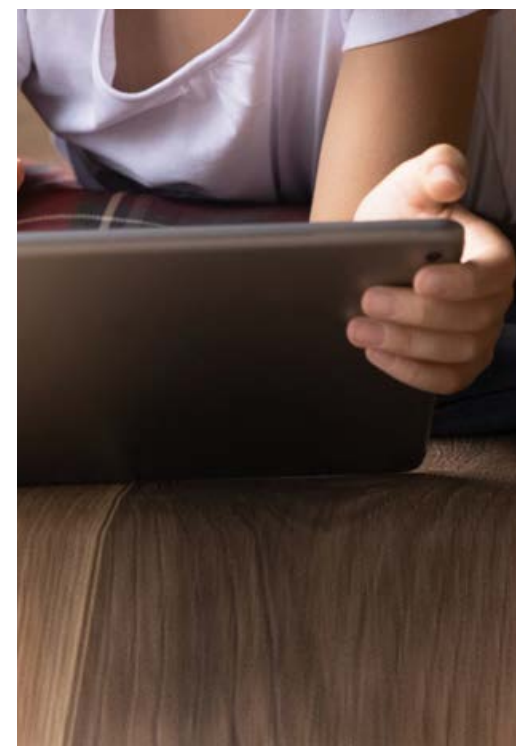


Lanzamos el podcast  
***Caravana radiofónica***  
para compartir las historias de  
familias y niños migrantes en sus  
propias voces como parte de la  
iniciativa Puerto Abierto.



## Fundación FEMSA

Fundación FEMSA fue creada en 2008 con la premisa de que una empresa sustentable solo puede existir con comunidades sustentables. Hoy, es una parte importante de la forma en que FEMSA genera valor creando un impacto positivo.



**+ US\$ 240,000**  
invertidos en la habilitación  
de espacios públicos con  
perspectiva infantil en  
cinco países.

Fundación FEMSA\*, creada en 2008, tiene como misión realizar inversiones sociales que tengan un impacto positivo en la vida de las personas y en la construcción de comunidades más sólidas y sostenibles. Nuestro propósito es combatir hoy problemas sistémicos que afecten la salud y prosperidad de las generaciones futuras. Durante 2021 avanzamos en nuestra agenda de impacto de largo plazo relacionada con nuestros cuatro pilares, la cual contribuye a la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA: Seguridad hídrica, Economía circular, Primera infancia, y Arte y cultura.

### Seguridad hídrica

Nuestras acciones en apoyo a la seguridad hídrica de las comunidades donde operamos se orientan a ampliar el acceso sostenible al agua potable, mejorar las condiciones de saneamiento y fortalecer la conservación de las cuencas hídricas mediante la investigación científica aplicada impulsando la seguridad hídrica.

Los programas incluyen:

- **Fondos de Agua.** Fundación FEMSA cofundó la [Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua](#) en 2011, un convenio

para contribuir a la seguridad hídrica en Latinoamérica y el Caribe mediante la creación y el fortalecimiento de los Fondos de Agua —una coalición de organizaciones que promueven la seguridad hídrica reuniendo grupos de interés, decisiones informadas y un gobierno corporativo responsable. A la fecha, se han creado 26 Fondos de Agua en diez países de Latinoamérica.

Cada Fondo de Agua cuenta con un plan estratégico centrado en las necesidades dinámicas del lugar y en la situación de seguridad hídrica correspondiente.

Se lanzaron programas piloto que ayudan a llevar a cabo estas estrategias y a identificar soluciones innovadoras. En 2021, a través del [Fondo Ambiental Metropolitano de Monterrey](#) implementamos un programa piloto para cambiar la cultura de la gestión del agua en las comunidades locales con activaciones ciudadanas que incluyeron a estudiantes de preparatoria. Esperamos replicar esta acción en más lugares del estado y en otros sitios donde se instalen fondos. En alianza con [Agua Capital](#), también



En 2021, a través del **Fondo Ambiental Metropolitano de Monterrey** implementamos un programa piloto para cambiar la cultura de la gestión del agua en las comunidades locales.

\* Fundación FEMSA está compuesta por dos organizaciones que comparten un mismo propósito: Difusión y Fomento Cultural, A.C. y Fundación FEMSA A.C.

desarrollamos diversos proyectos alineados con nuestra estrategia para lograr la seguridad hídrica en la Ciudad de México, entre ellos, un proyecto que consistió en instalar 100 sistemas de recolección de agua pluvial en la ciudad, en beneficio de más de 600 personas.

- **Lazos de Agua.** Este programa, creado en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Coca-Cola, One Drop y Fundación Cirque du Soleil, se enfoca en promover un cambio conductual en relación con el cuidado del agua y las prácticas de higiene mediante la sensibilización social y las intervenciones artísticas basadas en las tradiciones y costumbres de las comunidades de Colombia, Guatemala, México, Nicaragua y Paraguay. Hasta 2021, hemos apoyado el acceso de casi 150,000 personas a los servicios de agua y saneamiento, y aproximadamente 195,000 han participado en las actividades de “Arte

social para un cambio conductual”.

Para evaluar el progreso, el alcance y el impacto de este complejo programa, durante el año diseñamos diversos métodos de seguimiento cuantitativo y cualitativo, desde encuestas de observación en los hogares y a los proveedores de servicios de agua hasta una herramienta de investigación basada en software que capta las percepciones de la narración de historias. Estas aportaciones confirmaron que las intervenciones del programa lograron un aumento importante en el lavado de manos, en la priorización del pago de servicios locales de agua y en el almacenamiento seguro del agua potable en los hogares.

Para escuchar algunas de las historias más emotivas sobre el papel del agua en Latinoamérica, visite el podcast de Lazos de Agua, *Entre dos aguas*, en [Spotify](#) u otras aplicaciones.



Hemos apoyado el acceso de casi 150,000 personas a los servicios de agua y saneamiento, y aproximadamente 195,000 han participado en las actividades de “Arte social para un cambio conductual”.



- **Alianza para la seguridad hídrica y COVID-19.** Este año, colaboramos con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [Ayuda en Acción](#), Fundación Zurich, Rotoplas S.A. de C.V. y el gobierno del estado de Morelos, con el propósito de mejorar el acceso a los servicios de agua y saneamiento de las comunidades rurales e indígenas ubicadas en zonas de riesgo hídrico, concretamente en ocho estados del centro y sureste de México afectados por COVID-19. El propósito de esta colaboración fue fortalecer el gobierno local y la gestión comunitaria del agua a través de una planeación participativa y el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales que fomenten la resiliencia, la recuperación y la reactivación económica local tras los impactos de la pandemia. Para ello, la iniciativa apoyó acciones de reforestación y conservación de cuencas hídricas para reforzar el abasto de agua y las zonas de recarga del lugar, protegiendo así la seguridad hídrica y reduciendo las condiciones de vulnerabilidad de más de 6,000 familias.

Colaboramos con **Ayuda en Acción** para mejorar el acceso a los servicios de agua y saneamiento de las comunidades rurales e indígenas ubicadas en zonas de riesgo hídrico afectadas por COVID-19.



A través de Ayuda en Acción, se reforzaron el suministro de agua local y las áreas de recarga, fortaleciendo la seguridad hídrica y reduciendo las condiciones de vulnerabilidad de más de 6,000 familias.

## Economía circular

Apoyamos la economía circular enfocándonos en la investigación sobre cómo evitar la presencia de residuos post-consumo en el medio ambiente, identificando soluciones que apoyen un entorno limpio y saludable para las generaciones actuales y futuras.

- **Protocolo de Evaluación de la Circularidad** (CAP por sus siglas en inglés). Fundación FEMSA realizó una serie de estudios para conocer mejor el estado actual de la disposición de residuos en cinco ciudades de México. Utilizando el CAP desarrollado por el Circularity Informatics Laboratory de la Universidad de Georgia, en Estados Unidos, el modelo proporciona datos para que las autoridades locales, regionales o nacionales ayuden a reducir la presencia de plásticos de un solo uso y otros residuos en el medio ambiente, además de aumentar las oportunidades para mejorar la gestión circular de los materiales. A partir del conocimiento adquirido, informaremos nuestras estrategias en este ámbito y,

como siguiente paso, compartiremos los datos y resultados del estudio con los funcionarios responsables para fomentar intervenciones públicas que apoyen el cambio hacia una economía circular.

- **Puntos Limpios.** Reducir la generación de residuos y aumentar su tasa de recuperación en Tulum, Quintana Roo, dio origen a Puntos Limpios en 2021. Esta iniciativa, que incluyó a la comunidad como parte de la solución, promueve la educación ambiental, fomenta la separación de residuos desde el origen y amplía la capacidad de los recolectores de basura para ayudar a evitar que los residuos lleguen al medio ambiente o al relleno sanitario. En alianza con socios estratégicos, como Tulum Sustentable, TETRAPAK, y Fundación Coca-Cola, en 2021 se instalaron nueve módulos de recolección, logrando recolectar más de 13 toneladas de residuos. Hemos capacitado a más de 1,700 viviendas de la comunidad con este programa, y hemos hecho difusión a través de redes sociales y medios locales.



Fundación FEMSA realizó una serie de estudios para conocer mejor el estado actual de la **disposición de residuos** en cinco ciudades de México.



- **#SinDesperdicio.** Cada año, se descomponen y desperdician aproximadamente 127 millones de toneladas de alimentos en Latinoamérica y el Caribe, a pesar de ser una región donde 42 millones de personas padecen hambre. #SinDesperdicio, creada en 2018, es una plataforma formada por ONG, empresarios y asesores —entre los que se encuentran el Banco Interamericano de Desarrollo, Nestlé, Grupo Bimbo, The Global Food Banking Network, Dow, World Resources Institute, OXXO, IBM y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura— comprometidos con reducir el desperdicio de alimentos en la región por medio de la innovación, el cambio en las políticas públicas, el intercambio de conocimientos y la promoción de conductas sostenibles. El programa, que apoya directamente el duodécimo Objetivo de Desarrollo Sostenible de la ONU, “Producción y consumo”, otorga capital semilla y oportunidades de incubación personalizadas a los emprendedores sociales que presenten las soluciones más viables.

Durante 2021 cerramos la primera etapa de este proyecto, en la que participaron más de 500 emprendedores. Doce proyectos fueron beneficiados con capital semilla para implementar sus soluciones innovadoras a este apremiante desafío y esperamos ampliar aún más el alcance de esta plataforma en 2022. [🔗 Conozca más.](#)

- **Ampliamos el reciclaje de residuos en Sudamérica.** En alianza con Inclusive Waste Recycling Consortium (iWrc), lanzamos el primer programa piloto de la iniciativa para fortalecer el sector informal de reciclaje de residuos en Brasil y Colombia mediante la creación de una red socialmente responsable de cooperativas conectadas digitalmente a través de una plataforma en línea que permite el seguimiento y la compra de materiales reciclados, certificados para su reinsertión en el mercado. Varias empresas multinacionales participaron adquiriendo materiales reciclados para sus cadenas de suministro, lo que benefició a la red de cooperativas y a sus más de 2,000 integrantes.



Cerramos la primera etapa de #SinDesperdicio, en la que participaron más de **500 emprendedores**. **Doce proyectos** fueron beneficiados con capital semilla para implementar sus soluciones innovadoras.



## Primera infancia

En Fundación FEMSA, nuestra visión es que todos los niños alcancen su máximo potencial de desarrollo y transformen sus comunidades. Para estimular en ellos habilidades cruciales para la vida —y ayudarlos a superar la desigualdad u otras brechas derivadas de su entorno— invertimos en el desarrollo físico, cognitivo, lingüístico y socioemocional de los niños latinoamericanos, particularmente en la primera infancia, desde la gestación hasta los cinco años. Es en estas primeras etapas de la vida cuando el cerebro de los niños tiene un rápido desarrollo —con más de un millón de nuevas conexiones neuronales por segundo— lo que representa una base vital no sólo para su salud y bienestar, sino para las capacidades sociales y emocionales que desarrollarán para el resto de su vida.

Nuestra estrategia se centra en estimular tres áreas principales: cuidado, comunidades y políticas.

## Estimulamos el cuidado

Con herramientas educativas únicas, contenidos, capacitación y servicios de apoyo, tratamos de fortalecer el desarrollo de la primera infancia mediante la creación de habilidades y competencias socioemocionales para padres, cuidadores y niños.

Durante los últimos cuatro años, hemos apoyado ¡Listos a Jugar!, una plataforma educativa creada por el Taller de Sésamo en colaboración con Fundación FEMSA y otros aliados para fomentar hábitos saludables en niños de preescolar, relacionados con la alimentación, el juego y el cuidado personal. Por medio de la tecnología, el programa transmite contenidos útiles a los niños de 13 países de Latinoamérica con episodios y canciones presentados por los personajes de Plaza Sésamo. En 2021, en conjunto con nuestra red de aliados regionales, nos enfocamos en fortalecer el componente comunitario del programa dentro de los centros educativos y de cuidado infantil, presentando un nuevo módulo para apoyar las habilidades socioemocionales y la educación positiva. Con más de 30 expertos de cuatro países, creamos una nueva campaña de sensibilización que llegó a cinco millones de personas, incluyendo 150 centros educativos, 750 educadores y 15,000 niños y sus familias.

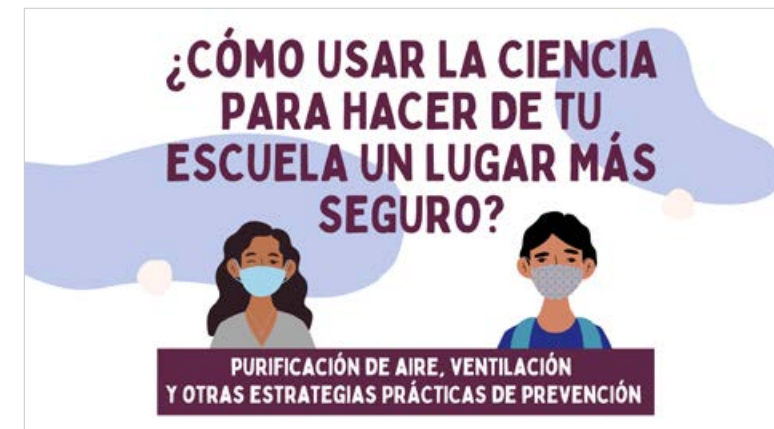


Creamos una nueva campaña de sensibilización que llegó a **cinco millones de personas**, incluyendo **150 centros educativos, 750 educadores y 15,000 niños y sus familias.**

## Estímulos durante una pandemia que continúa

Por segundo año, la crisis sanitaria mundial ha seguido planteando retos increíbles a millones de familias, cuidadores y escuelas de todo el mundo. Desde el aislamiento social provocado por el cierre de las escuelas hasta garantizar el regreso seguro a clases, Fundación FEMSA se ha esforzado por brindar cuidados a las personas e instituciones responsables del bienestar de los niños afectados por la pandemia.

- **#PotencialParaTransformar.** En alianza con United Way, Fundación FEMSA trabajó en Colombia, Chile y Brasil para ofrecer apoyo socioemocional y tecnológico a los padres, educadores y cuidadores de los niños que enfrentan el aislamiento relacionado con la pandemia y los desafíos en el hogar, como la falta de acceso a internet. El programa, específico para cada país, se puso en marcha en las comunidades de 67 instituciones educativas, llegando a más de 33,000 familias. Con diversos programas, como “Ruta de aprendizaje socioemocional”, en Colombia; “Comunidades educativas: apoyo a la gestión sanitaria y emocional en situaciones de crisis”, en Chile, y “Crescer aprendendo”, en Brasil, se ofrecieron contenidos digitales y orientación sobre cómo acceder a suministros sanitarios y comida.
- **Regreso seguro a clases.** Mientras algunas escuelas se preparaban para reabrir sus puertas en 2021, Fundación FEMSA patrocinó varios proyectos —priorizando la seguridad y la salud emocional de los educadores— con el propósito de reforzar sus capacidades para identificar y dar seguimiento a ambientes inseguros. En octubre, Fundación FEMSA y una red de organizaciones unieron fuerzas con la ONG comunitaria Ensamble y con especialistas en primera infancia, Proyecto DEI, para dar orientación a más de 4,600 cuidadores de guarderías del IMSS. A través de una plataforma de capacitación y de trabajo en red de dos semanas de duración, el personal de las guarderías recibió herramientas prácticas y apoyo emocional para prepararse con toda seguridad para la reapertura de las guarderías en México.



## Estímulos durante una pandemia que continúa *Continuación*

- ChildTech Challenge.** Debido a que la pandemia exacerbó el rezago educativo y la exposición a la toxicidad en línea, Fundación FEMSA, en alianza con otros socios, se unió a la plataforma de innovación social, **Impactus Ventures** para lanzar el ChildTech Challenge en julio de 2021 —una convocatoria a emprendedores sociales para presentar soluciones tecnológicas de alto impacto dirigidas a estimular el bienestar mental y el desarrollo cognitivo de los niños. Los ganadores recibieron US\$ 30,000 para lanzar un nuevo programa en Chile, con la idea de replicarlo en otros países de la región. Respondieron a la convocatoria más de 100 emprendedores y los dos primeros ganadores fueron anunciados en octubre:
  - **Brave Up!** fue premiada por el éxito de su plataforma digital para detectar el acoso y el ciberacoso en las escuelas. Su aplicación móvil y su sitio web facilitan la comunicación, identifican los riesgos y generan datos en tiempo real para apoyar estrategias de respuesta que mejoren la convivencia segura en las escuelas y el mundo digital.
  - **Afinidata** fue reconocida por su plataforma de educación infantil que utiliza inteligencia artificial y un chatbot para ofrecer contenido relevante y orientación a los padres a través de sus redes sociales. Utilizando este modelo, este nuevo programa apoyará el desarrollo cognitivo de 1,700 niños menores de seis años.



### Estimulamos a las comunidades

Reconocemos que el entorno en el que se desarrollan los niños no sólo influye en su crecimiento y desarrollo, sino también repercute en las comunidades circundantes y en la sociedad en general. Desde la perspectiva del desarrollo infantil nos centramos en promover espacios públicos saludables, sostenibles y estimulantes donde los niños puedan sentirse seguros y pasar tiempo de calidad en familia.

Las implementaciones tácticas nos permiten mejorar los espacios públicos de estas comunidades desde la óptica de la primera infancia y, en 2021, beneficiamos a más de 22,000 personas con siete intervenciones en Guatemala, Colombia, Chile y México:

- Aliados con **Urban 95**, especialistas en planeación urbana para la primera infancia, y otras organizaciones de Latinoamérica, estamos creando una plataforma regional en Colombia, Guatemala y Chile para lograr espacios públicos más verdes y seguros que fomenten el tiempo de juego seguro y educativo al aire libre, de particular importancia para combatir el aislamiento relacionado con la pandemia.

- En asociación con Glasswing International, Fundación FEMSA se ha comprometido a contribuir a la calidad de vida de niños y familias. Entregamos kits de bienestar para reducir los niveles de estrés provocados por la pandemia y mejoramos la interacción con cuidadores y niños. Este año, se remodeló un espacio público desde la perspectiva de la niñez en cada uno de los países donde operamos, con una inversión de más de US\$ 240,000. El objetivo de la adaptación y el rescate de este espacio público es contribuir a la calidad de vida de los habitantes de México, Guatemala, Panamá, Costa Rica y Nicaragua, beneficiando directa e indirectamente a más de 22,000 personas.

- Junto con Movimiento de Activación Ciudadana, A.C., Hello Cities, el gobierno de Monterrey, los gobiernos de San Nicolás y Santa Catarina, la iniciativa Campana-Altamira, Fomento Plexippu y The Home Depot, dimos pasos para implementar varias iniciativas de “urbanismo táctico” en apoyo a la primera infancia en Monterrey, Santa Catarina y San Nicolás, Nuevo León, lo cual ha beneficiado a más de 13,000

personas. Las intervenciones incluyeron mejorar la seguridad de la comunidad en los cruces de calles y el uso de espacios residuales para crear áreas de participación comunitaria y módulos recreativos.

Con la intención de generar un cambio sistémico, nos enfocamos en crecer y estimular una comunidad de líderes multisectoriales en ciudades de Latinoamérica con las herramientas que necesitan para promover espacios públicos para la primera infancia. Junto con **C+LAB**, una iniciativa del Tecnológico de Monterrey, organizamos un ciclo de diálogos interactivos, publicamos una guía de recomendaciones sobre el diseño óptimo de espacios públicos para niños y familias vulnerables, basada en evidencias, y produjimos un catálogo de ideas con ejemplos concretos de intervenciones en espacios públicos, enfocadas en niños. Con estas iniciativas, llegamos a más de 2,000 personas de diversos países, incluyendo Estados Unidos, Canadá, El Salvador, Guatemala, Colombia, Perú, Brasil, Chile, Polonia y España.

En 2021, beneficiamos a más de 22,000 personas con siete intervenciones en Guatemala, Colombia, Chile y México.



## Estimulamos las políticas

Para posicionar a la primera infancia en las agendas de los sectores público y privado en Latinoamérica de una manera más visible, promovemos la comprensión, la concientización y la movilización de ambos sectores con políticas que pongan a los niños en el centro de la sociedad.

- En Brasil, junto con nuestros aliados, lanzamos la [Guía de la primera infancia](#) para las empresas, una plataforma interactiva con más de 600 acciones y políticas para que el sector privado incorpore consideraciones sobre el desarrollo de la primera infancia en las estrategias corporativas. La iniciativa pretende promover el papel de las empresas como agentes de transformación de la primera infancia, de acuerdo con el enfoque estratégico del sector privado en materia de diversidad, equidad e inclusión. Para finales del año, más de 112 empresas se habían inscrito en la guía, y casi 4,000 personas participaron en los eventos digitales que organizamos con nuestros aliados.

- Continuamos trabajando estrechamente con el Consejo Coordinador Empresarial para ampliar la conciencia del sector privado en torno a los temas de la primera infancia. En 2021, Fundación FEMSA fundó el Subcomité de Primera Infancia del CCE, que ya incluye a más de 33 empresas y 1,500 líderes privados que reconocen activamente la primera infancia como una vía estratégica para la competitividad y la productividad nacional en México.
- En colaboración con [La Tríada](#) —una alianza entre la Pontificia Universidad Católica de Chile, el Tecnológico de Monterrey y la Universidad de los Andes para lograr un futuro próspero para todos los latinoamericanos— coorganizamos cuatro foros virtuales colaborativos entre septiembre y diciembre de 2021 para discutir el tema de la primera infancia como una prioridad para combatir la desigualdad y la pobreza en la región. A través de esta vinculación en línea, llegamos a más de 72,000 personas de México, Colombia y Chile.



ESG

ENVIRONMENTAL SOCIAL GOVERNANCE

Responsabilidade Social na Prática

**ESG E A PRIMEIRA INFÂNCIA**

**24 DE JUNHO**  
DAS 18H30 ÀS 19H45

Realização: **FIESP CIESP** **United Way** **Bernard van Leer** **Fundação Maria Cealila Souto Vidigal** **FUNDACIÓN FEMSA**

Apoio Institucional: **United Way Brasil** **Bernard van Leer** **Fundação Maria Cealila Souto Vidigal** **FUNDACIÓN FEMSA**



UC Chile Universidad de los Andes

WEBINAR:

**ADVERSIDAD TEMPRANA Y BIENESTAR INFANTIL. DESAFÍOS PARA CHILE Y AMÉRICA LATINA**

En esta sesión conversaremos acerca del impacto que tiene la adversidad temprana y el abuso infantil en la salud física y psíquica a lo largo de la vida, y así avanzar en estrategias de prevención y reparación.

EXPOSITORES:	PANELISTAS:	30 DE NOVIEMBRE 2021
José Andrés Murillo Experiencias adversas tempranas. Prevalencia e impacto	Enrique Tamés Tecnológico de Monterrey	2:00 PM - 3:30 PM (MÉXICO)
James Hamilton Epigenética: las huellas biológicas de la adversidad temprana y su posible reversibilidad	Juliete Rodríguez Tecnológico de Monterrey	3:00 PM - 4:30 PM (COLOMBIA)
M. Pia Santelices Transmisión intergeneracional del trauma temprano	Ana Lucía Jaramillo Universidad de los Andes	5:00 PM - 6:30 PM (CHILE)
Samuel Fernández Condiciones institucionales del abuso escolar	Karen Ripoll Universidad de los Andes	

TRANSMISIÓN POR: **TEC** **live.tec.mx**

PRIMERA INFANCIA FUNDACIÓN FEMSA LA TRIADA CUIDA

Para finales del año, más de 112 empresas se habían inscrito en la Guía de la primera infancia, y casi 4,000 personas participaron en los eventos digitales organizados con nuestros aliados.

## Arte y cultura

Una cuarta área de enfoque de Fundación FEMSA es involucrar a las comunidades y catalizar el cambio social por medio del arte, incluyendo el impulso de experiencias sensoriales únicas y diálogos que inviten a la reflexión. Nuestro programa Arte y Cultura tiene tres objetivos claros:

- Fortalecer el ecosistema del arte en Latinoamérica.
- Promover la empatía, la comprensión y el reconocimiento emocional de las experiencias de los otros a través del arte.
- Hacer extensivo el disfrute del arte sin barreras, volviéndolo inclusivo y accesible.

## Fortalecemos el ecosistema del arte

Desde hace más de 40 años, la Colección FEMSA busca promover la apreciación cultural y artística del arte moderno y contemporáneo en Latinoamérica de los siglos XX y XXI. La colección cuenta con 1,387 obras de 785 artistas, que FEMSA comparte con diversas comunidades a través de exposiciones, un programa de préstamos y múltiples actividades culturales.

De manera similar, desde hace casi 30 años, la Bienal FEMSA ha sido un vehículo para reconocer, fortalecer, estimular y difundir el talento artístico y la creación visual en México mediante una plataforma itinerante de eventos educativos y exposiciones culturales. En su XIV edición— que se llevó a cabo de octubre de 2020 a abril de 2021 en cinco sedes del estado de Michoacán, México—, llegó a más de 3,800 personas en México, Colombia y Estados Unidos. Entre sus actividades podemos mencionar el programa educativo, público y editorial, así como pláticas en colaboración con socios estratégicos.



En octubre de 2021, Fundación FEMSA, Coca-Cola FEMSA y OXXO patrocinaron la 49ª edición del Festival Cervantino, que permanecerá abierta hasta abril de 2022. Se presentaron dos exposiciones de la Colección FEMSA en formato híbrido, con el propósito de promover el diálogo sobre la identidad de los artistas a lo largo de diferentes generaciones.

## Promovemos la empatía por medio de las experiencias de los otros

Fundación FEMSA continuó apoyando y ampliando Puerto Abierto, una serie de programas comunitarios orientados a utilizar el arte y la creatividad para construir puentes de colaboración con las familias de migrantes y refugiados que viven en Monterrey. Por ejemplo, en el Día del Patrimonio de Nuevo León, en marzo de 2021, la Colección FEMSA presentó la charla “Escribir las fronteras”, con testimonios de migrantes y comentarios de cuatro expertos en flujos migratorios, cada uno de los cuales destacó el patrimonio intangible que comparte la comunidad migrante.

En otra extensión de la iniciativa Puerto Abierto, en agosto de 2021, Fundación FEMSA presentó el podcast *Caravana radiofónica* en [Spotify](#), Apple y Google, donde se compartieron las historias de familias y niños migrantes en su propia voz. En siete episodios, los testimonios de experiencias personales promueven una mayor conexión, así como la comprensión, conciencia y empatía de la comunidad.

## El arte y la ciencia de la geología migratoria

En noviembre de 2021, Fundación FEMSA y DistritoTec inauguraron *Geologías migratorias*, un proyecto que combina el arte de la movilidad migratoria con la geología. Esta instalación, que se presentará en dos espacios del Tecnológico de Monterrey hasta 2022, considera la movilidad de cuerpo, territorio, tiempo y movimiento como un puente entre la experiencia transitoria humana y el planeta Tierra. Los preparativos y talleres con el artista incluyeron expediciones a las montañas de Nuevo León para explorar el suelo y las rocas de diferentes épocas geológicas, así como cuestionar la existencia de las fronteras geopolíticas. Por medio de estas exploraciones, el artista trabajó con los migrantes para ayudarles a entender cómo la geología puede proporcionar un sentido de conexión y hogar en un nuevo territorio. [Conozca más.](#)





## Arte sin barreras: ampliamos la inclusión y la accesibilidad

En Fundación FEMSA creemos firmemente en el poder transformador del arte para generar nuevas emociones, reflexiones y puntos de vista capaces de impulsar el cambio. A principios de 2021, junto con DistritoTec, presentamos la exposición al aire libre *Los Otros Lados*, como una forma de dar vida a las historias de los migrantes. Esta exposición, una extensión del programa Puerto Abierto, presentó fotografías y citas desde el punto de vista de los migrantes, transmitiendo el mensaje de que la migración contemporánea es un fenómeno que no tiene un solo origen ni un solo destino.

De mayo a septiembre, Fundación FEMSA y la Colección FEMSA colaboraron nuevamente con DistritoTec para presentar otra exposición interactiva al aire libre, *Caminamos Imaginando Otros Mundos*, un proyecto que contribuyó a dar visibilidad a los vecinos que conviven en un mismo espacio, incluidos los migrantes, recordándonos que son más las cosas que nos unen que las que nos separan.

Junto con DistritoTec, presentamos la exposición al aire libre **Los Otros Lados**, como una forma de dar vida a las historias de los migrantes.



## GOBIERNO CORPORATIVO

En FEMSA sabemos que un **gobierno corporativo** sólido es fundamental para asegurar la gestión y la operación responsable de nuestro negocio, así como para generar valor de largo plazo, al alinear e impulsar el desempeño económico y social y garantizar la rendición de cuentas y construir una legitimidad con todos los grupos de interés.

Consideramos el gobierno corporativo —y la importancia de nuestra ética y valores— como la base de nuestro marco estratégico de sostenibilidad, en el que se sustentan los pilares de Nuestra Gente, Nuestra Comunidad y Nuestro Planeta. Nuestros esfuerzos en materia de gobierno corporativo están alineados con los cuatro Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y abarcan tres temas prioritarios: responsabilidad corporativa, conducta ética y socialmente responsable y responsabilidad fiduciaria.

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 Valores de Nueva York, también cumplimos con todas las normas y regulaciones que nos aplican 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. Además, observamos las recomendaciones del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo publicado por el Consejo Coordinador Empresarial.

### Responsabilidad corporativa

Para cumplir con nuestro compromiso con la responsabilidad corporativa, proporcionamos a nuestros accionistas información transparente, garantizando que cuenten con los datos necesarios para supervisar y evaluar regularmente el desempeño de la empresa. Mediante la presentación de informes anuales financieros y no financieros —que comprenden la adhesión a los principales marcos de información sobre sostenibilidad (véase el **Informe de Sostenibilidad 2021**) y las expectativas derivadas de nuestra adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas— ofrecemos múltiples mecanismos para mantener una comunicación abierta con nuestros grupos de interés.

Reconocemos que las personas que determinan nuestras prioridades y estructuras de gobierno corporativo tienen una gran influencia en la calidad de la supervisión y las decisiones para generar valor económico y social.




Buscamos incorporar la sostenibilidad en todos los niveles, empezando por el Consejo de Administración, que es el responsable de dirigir la estrategia corporativa y de definir y supervisar la implementación de la visión y los valores de la empresa. El equipo de sostenibilidad de FEMSA, encabezado por el Director General de FEMSA Negocios Estratégicos —quien le reporta directamente al Director General y es miembro de nuestro Consejo de Administración—, supervisa la integración de la sostenibilidad en todas las unidades de negocio de FEMSA a través de políticas y procesos específicos, y supervisa el desempeño y las metas de sostenibilidad. El equipo de sostenibilidad es responsable de formular, desarrollar, implementar y monitorear las políticas de sostenibilidad, así como de reportar los resultados de las mismas.

Nuestros consejos, comités y órganos de gobierno son evaluados periódicamente para comprobar su desempeño y el cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo en términos de estructura, diversidad, experiencia y operación, entre otros criterios. Esto incluye la evaluación transparente de las estructuras de compensación de nuestros principales ejecutivos.

Durante el año, el Consejo de Administración estuvo integrado por 18 consejeros —78% hombres y 22% mujeres—, asistidos por un secretario (no miembro) y un secretario suplente (no miembro). 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 puedan elegir al menos a 11 consejeros, y los tenedores de las acciones D, a cinco consejeros.

### Conducta ética y socialmente responsable

Para promover un comportamiento ético y socialmente responsable en toda nuestra organización, nos centramos en construir una cultura de ética y de legalidad, ampliando las prácticas de gestión de riesgos y fortaleciendo la gestión de la sostenibilidad.

Nuestro  **Código de Ética** —que se revisa anualmente— constituye la base de nuestro comportamiento corporativo y el fundamento de nuestras políticas,



Para promover un comportamiento **ético y socialmente responsable** en toda nuestra organización, nos centramos en construir una cultura de ética y de legalidad, ampliando las prácticas de gestión de riesgos y fortaleciendo la gestión de la sostenibilidad.

normas y procedimientos para tener una conducta empresarial responsable. El código establece los principios y las normas fundamentales que guían nuestra conducta ética en relación con nuestros accionistas, clientes, proveedores, autoridades, organizaciones de la sociedad civil, el medio ambiente, las comunidades y todos los que interactúan con FEMSA. También indica los pasos a seguir para reportar cualquier incumplimiento, conducta o práctica contraria a lo que estipulan el Código de Ética y demás lineamientos corporativos. El código, aprobado por el Consejo de Administración, se aplica por igual a los miembros del consejo y a los colaboradores en todos los países donde operamos.

Los [Principios Guía para Proveedores FEMSA](#) contienen las expectativas mínimas que esperamos que nuestros proveedores gestionen en áreas clave de derechos humanos y laborales, sostenibilidad, cultura de la legalidad y seguridad de la información. Es responsabilidad del proveedor, en su relación con FEMSA, adoptar los métodos y prácticas necesarias para cumplir con nuestros Principios Guía para Proveedores FEMSA.

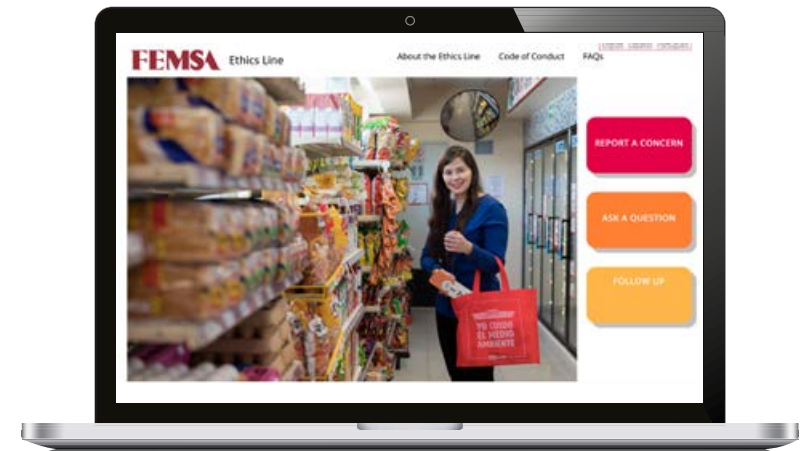
Para apoyar la gestión de riesgos, utilizamos matrices de riesgo y otras herramientas y procesos para identificar y gestionar los riesgos económicos, ambientales y sociales a los que pueden estar expuestos nuestros negocios y marcas. También hemos establecido procesos, foros y órganos de gobierno dedicados a definir, gestionar y promover la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA.

Además de nuestro Código de Ética, contamos con un conjunto de políticas corporativas —incluyendo nuestra [Política de Derechos Humanos y Laborales](#); [Política de Sostenibilidad](#); [Política de Medio Ambiente](#); [Política de Compromiso Comunitario](#) y [Política de Anticorrupción](#)— que constituyen una parte esencial de nuestro gobierno corporativo. Estas políticas obligatorias establecen los lineamientos que todos los colaboradores deben seguir como parte de la cultura de respeto, honestidad e integridad de FEMSA. Para cumplir con estas políticas, hemos establecido los controles internos necesarios para prevenir, identificar, investigar, sancionar y remediar cualquier riesgo de violación.

## FEMSA Línea Ética

De acuerdo con lo previsto en nuestro Código de Ética y otras políticas corporativas, contamos con un sistema de quejas y denuncias para que colaboradores y grupos de interés reporten sus quejas, preocupaciones, hagan sugerencias o soliciten asesoría. Los temas compartidos pueden relacionarse con posibles violaciones al Código de Ética, a la legislación o con otros comportamientos o riesgos relacionados con corrupción, privacidad o derechos humanos.

Nuestra línea ética, disponible las 24 horas todos los días del año, es administrada por una empresa independiente. Este sistema les ofrece a nuestros grupos de interés cuatro canales de comunicación confidenciales y anónimos: teléfono, [sitio web](#) o correo electrónico. En 2021, se recibieron y analizaron 4,264 reportes, de los cuales 82% se resolvieron en el transcurso del año. Los reportes estuvieron relacionados, entre otros temas, con entorno laboral, operaciones e información financiera.



### Responsabilidad fiduciaria

Como una responsabilidad para nuestros accionistas, informamos los resultados financieros y no financieros con toda oportunidad, de acuerdo con los requisitos y las expectativas de la normatividad. También contamos con la revisión de terceras partes independientes, quienes auditan nuestros resultados financieros y verifican los resultados de sostenibilidad, de acuerdo con las normas vigentes.

Nos enfocamos también en lograr una asignación de capital sostenible, al asegurarnos de que nuestras inversiones estén alineadas con la Estrategia de Sostenibilidad de FEMSA y tomen en cuenta los riesgos y las oportunidades materiales, ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

Por último, como apoyo a la seguridad de la información, contamos con políticas, estructuras, herramientas y procesos de gestión robustos para garantizar la protección de la información de la compañía.



## Consejo de Administración

### Consejeros Serie B

#### José Antonio Fernández Carbajal <sup>C</sup>

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de FEMSA  
Consejero desde 1984 Presidente Ejecutivo desde 2014  
Suplente: Federico Reyes García <sup>C, I</sup>

#### Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines <sup>C</sup>

Consultor independiente  
Desde 2017

#### Bárbara Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada y presidente del Comité de Adquisiciones de la Colección FEMSA  
Desde 2002  
Suplente: Paulina Garza Lagüera Gonda

#### Mariana Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada  
Desde 2005

#### 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 2016  
Suplente: Juan Carlos Garza

#### Bertha Paula Michel González

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

#### Alberto Baillères 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.; presidente de la junta de gobierno del Instituto Tecnológico Autónomo de México y miembro fundador de la Fundación Alberto Baillères, A.C.  
Desde 1989  
Suplente: Alejandro Baillères Gual

#### Francisco Javier Fernández Carbajal <sup>C</sup>

Director General de Servicios Administrativos Contry, S.A. de C.V.  
Desde 2005

#### Miguel Eduardo Padilla Silva

Director General de FEMSA hasta 2021  
Desde 2018

#### Eva María Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada  
Desde 1999  
Suplente: José Antonio Fernández Garza Lagüera

#### Ricardo Guajardo Touché <sup>B, C, I</sup>

Consultor independiente  
Desde 1995

#### Luis Alberto Moreno Mejía

Director Ejecutivo de Allen & Co. LLC  
Desde 2021

### Consejeros Serie D

#### Víctor Alberto Tiburcio Celorio <sup>A, I</sup>

Consultor independiente  
Desde 2018

#### Michael Larson <sup>C, I</sup>

Director de inversiones de William H. Gates III  
Desde 2011

#### Robert Edwin Denham <sup>B, C, I</sup>

Socio de Munger, Tolles & Olson LLP  
Desde 2001

#### Alfonso González Migoya <sup>A, I</sup>

Consultor de negocios  
Desde 2017  
Suplente: Enrique F. Senior Hernández <sup>C, I</sup>

#### Ricardo E. Saldívar Escajadillo <sup>B, C, I</sup>

Inversionista privado  
Desde 2015  
Suplente: Francisco Zambrano Rodríguez <sup>I</sup>

### Secretarios

#### Carlos Eduardo Aldrete Ancira

Secretario del Consejo de Administración (no miembro)

#### Alejandro Gil Ortiz

Secretario suplente del Consejo de Administración (no miembro)

## Comités del Consejo

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

Comité de Auditoría*	Comité de Estrategia y Finanzas	Comité de Prácticas Societarias*
<p>Áreas de responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 establecer procedimientos para recibir, conservar y resolver quejas sobre contabilidad, incluyendo la presentación de denuncias confidenciales y anónimas de colaboradores respecto a las prácticas contables o auditorías.</li> <li>• Revisar el nombramiento, la compensación, retención y vigilancia del auditor externo, quien le reporta directamente a este comité.</li> <li>• Identificar y darle seguimiento a contingencias y procedimientos legales.</li> </ul>	<p>Áreas de responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las políticas de inversión y financiamiento de la compañía.</li> <li>• Analizar los factores de riesgo a los que pudiera estar expuesta la compañía, así como sus políticas administrativas.</li> <li>• Hacer recomendaciones sobre la política de dividendos.</li> <li>• Analizar las unidades de negocio de la compañía y las alternativas de crecimiento estratégicas; y</li> <li>• Hacer recomendaciones al Consejo de Administración sobre los planes anuales de operación y proyectos estratégicos para las unidades de negocio.</li> </ul>	<p>Áreas de responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenir o reducir el riesgo de operaciones que pudieran perjudicar el valor de la compañía o beneficiar a un grupo particular de accionistas.</li> <li>• Aprobar políticas relacionadas con el uso de los activos de la compañía o transacciones con partes relacionadas; aprobar el esquema de compensación del Director General y de los principales ejecutivos.</li> <li>• Apoyar al Consejo de Administración en la preparación de reportes sobre prácticas contables.</li> </ul>

Como parte de las acciones para fortalecer el gobierno corporativo de FEMSA, el 24 de febrero de 2022, FEMSA anunció una ampliación en las funciones de los comités, resultando en que (i) el Comité de Prácticas Societarias sea renombrado Comité de Prácticas Societarias y Nominaciones y (2) el Comité de Estrategia y Finanzas sea renombrado Comité de Operación y Estrategia.

\*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 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*

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 diciembre de 2013. Es también Presidente del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA. Desde 2010, es miembro del Consejo de Administración de Heineken Holding N.V. y vicepresidente del Supervisory Board de Heineken N.V. donde también preside el Sustainability and Responsibility Committee, además de formar parte del Selection and Appointment Committee. Desde 2012, 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 MIT Corporation, donde participa en los comités Student Life y Undergraduate Education. Actualmente es miembro del Consejo de Administración de Industrias Peñoles y miembro de la junta de asesores globales del Council for Foreign Relations. Cursó la carrera en Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Tecnológico de Monterrey, donde también obtuvo una maestría en Administración de Empresas en 1978 y donde ha sido profesor desde hace más de 20 años.

### Daniel Alberto Rodríguez Cofré

*Director General de FEMSA*

Ingresó a FEMSA en 2015 como Director General de Finanzas y Corporativo y posteriormente ocupó el cargo de Director General de FEMSA Comercio en 2016. Ocupa su cargo actual desde el 1 de enero de 2022. 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 y Europa. Cuenta con licenciatura en Ingeniería Forestal por la Universidad Austral de Chile y maestría por la Universidad Adolfo Ibáñez.

### Francisco Camacho Beltrán

*Director Corporativo de FEMSA*

Ingresó a FEMSA en 2020, tras 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 responsable 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*

Ingresó a FEMSA en 2000 y fue designado a su cargo actual en 2020. Anteriormente ocupó los cargos de Director de Finanzas de FEMSA Cerveza y Director de Finanzas Corporativas 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 Tecnológico de Monterrey.

### Alfonso Garza Garza

*Director General de FEMSA Negocios Estratégicos*

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 Ambiental Metropolitano de Monterrey y vicepresidente de la Comisión Ejecutiva de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). Es consejero de FEMSA, Tecnológico de Monterrey y Grupo Nutec, S.A. de C.V. Cuenta con título en Ingeniería Industrial por el Tecnológico de Monterrey y maestría en Administración de Empresas en el IPADE.

### Roberto Campa Cifrián

*Director de Asuntos Corporativos de FEMSA*

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 Maria Otazua**

*Director General de Coca-Cola FEMSA*

Ocupa su cargo actual desde 2014. Ingresó a Coca-Cola FEMSA en 1995, donde ha ocupado 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.

**Raymundo Yutani Vela**

*Director de Recursos Humanos de FEMSA*

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 y cursó el programa AD1 del IPADE, además de estar certificado como coach por Newfield Consulting.

**Carlos Arenas Cadena**

*Director General de la División Proximidad*

Inició su carrera en FEMSA en 1984 y, en 2021, llegó a ocupar el cargo de Director de Planeación Estratégica en FEMSA Comercio. En 2007, fue promovido a Director del Departamento de Planeación y Tecnología de la Información de FEMSA Comercio, y posteriormente del Departamento de la Cadena de Suministro de OXXO. En enero de 2016, fue designado Director General de OXXO México y ocupa su cargo actual desde el 1 de enero de 2022. Hasta 2020, fue miembro de la ANTAD, y continúa siendo miembro del Consejo Latinoamericano de la Asociación Nacional de Tiendas de Conveniencia (NACS). Cuenta con una licenciatura en Ciencias de la Computación por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

**Daniel Belaúnde Arnillas**

*Director General de la División Salud*

Ocupa su cargo actual desde enero de 2022, después de ser Director de la División Salud de FEMSA Comercio desde 2016. Cuenta con más de 25 años de experiencia en empresas internacionales en tres mercados: banca al menudeo, moda al menudeo e industria farmacéutica. Antes de ingresar a FEMSA, fue supervisor de unidades de negocio en varios países, incluyendo Gerente General en Ripley Perú (2012-2016); Gerente de Operaciones en Ripley Chile (2008-2012) y Gerente de Banca Comercial en Banco Santander Chile (1996-2008). Cuenta con una licenciatura en Economía por la Universidad del Pacífico en Lima, Perú.

**Jose Antonio Fernández Garza-Lagüera**

*Director General de la División Digital*

Actualmente Director de FEMSA Digital, está encargado de los negocios digitales de FEMSA, que incluyen fintechs. Inició su carrera en FEMSA Comercio en 2018 como Jefe de Planeación Estratégica de OXXO México. Antes de ingresar a FEMCO, estuvo a cargo de la División Centroamérica de Coca-Cola FEMSA de 2015 a 2018 y, anteriormente, fue director de Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A. de C.V. y Gerente de ventas y operaciones en la Ciudad de México de HEINEKEN México. Previamente a su trabajo en HEINEKEN, fue cofundador y director de Vestige Capital, un fondo de investigación con sede en México, que busca adquirir y operar pequeñas y medianas empresas en México. Durante su gestión, codirigió la adquisición de BOMI Group de México, proveedor de logística tercerizada para la industria del cuidado de la salud. Ha impartido clases sobre gestión empresarial y fue el presidente fundador del Consejo Empresarial del Tecnológico de Monterrey. Tiene título en Ingeniería Industrial por el Tecnológico de Monterrey y cuenta con una maestría de Stanford University Graduate School of Business.

# RESUMEN FINANCIERO

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

<b>Estado de resultados</b>		<b>2021</b>		<b>2020</b>		<b>2019</b>		<b>2018<sup>2</sup></b>		<b>2017</b>
Ventas netas	Ps.	554,923	Ps.	490,425	Ps.	504,059	Ps.	468,894	Ps.	439,239
Ingresos totales		556,261		492,966		506,711		469,744		439,932
Costo de ventas		342,548		303,313		315,230		294,574		277,842
Utilidad bruta		213,713		189,653		191,481		175,170		162,090
Gastos de operación		161,720		148,150		144,329		133,594		121,828
Utilidad de operación <sup>1</sup>		51,993		41,503		47,152		41,576		40,262
Otros gastos (ingresos) no operativos, neto		(2,667)		7,656		1,573		874		1,285
Gastos financieros, neto		13,384		14,911		13,492		7,380		3,302
Utilidad antes de impuesto a la utilidad y participación en los resultados de inversiones reconocidas por el método de participación.		41,276		18,936		32,087		33,322		35,674
Impuesto a la utilidad		14,278		14,819		10,476		10,169		10,213
Participación en los resultados de inversiones reconocidas por el método de participación, neta de impuestos		10,680		(361)		6,437		6,560		8,021
Utilidad neta de operaciones continuas		37,678		3,756		28,048		29,713		33,480
Utilidad neta de operaciones discontinuas <sup>2</sup>		-		-		-		3,366		3,726
Utilidad neta consolidada		37,678		3,756		28,048		33,079		37,206
Participación controladora		28,495		(1,930)		20,699		23,990		42,408
Participación no controladora		9,183		5,686		7,349		9,089		(5,202)
Razones Financieras (%)										
Margen bruto		38.4%		38.5%		37.8%		37.3%		36.8%
Margen de operación		9.3%		8.4%		9.3%		8.9%		9.2%
Utilidad neta consolidada		6.8%		0.8%		5.5%		6.3%		7.6%
Otra información										
Depreciación		25,294		25,006		23,344		14,698		13,799
Amortización y otros gastos virtuales a la utilidad de operación		5,135		5,464		4,944		4,184		4,104
Flujo de operación (EBITDA)		82,422		71,973		75,440		60,458		58,165
Inversiones en activo fijo <sup>3</sup>		24,055		20,893		25,579		24,266		23,486

1. Indicador clave de rentabilidad de la compañía.

2. El estado consolidado de resultados de 2017 fue ajustado de las operaciones discontinuas de Coca-Cola FEMSA, ver Nota 4.2.1.

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

**Balance general**

	2021		2020		2019		2018		2017	
<b>Activos</b>										
Activos circulantes	Ps.	230,718	Ps.	201,269	Ps.	172,579	Ps.	177,607	Ps.	181,188
Inversiones reconocidas por el método de participación		107,299		98,270		97,470		94,315		96,097
Propiedad, planta y equipo, neto <sup>1</sup>		115,147		113,106		114,513		108,602		116,712
Activos Intangibles, neto		158,138		155,501		146,562		145,610		154,093
Activos por derecho de uso		56,994		54,747		52,684		-		-
Otros activos, neto		69,204		61,955		53,733		50,247		40,451
<b>Total activos</b>		<b>737,500</b>		<b>684,848</b>		<b>637,541</b>		<b>576,381</b>		<b>588,541</b>
<b>Pasivos</b>										
Deuda a corto plazo y vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo y notas por pagar		4,640		8,801		16,204		13,674		13,590
Vencimiento a corto plazo del pasivo por arrendamiento		7,306		6,772		7,387		-		-
Otros pasivos circulantes		124,777		102,840		112,943		87,790		91,432
Préstamos bancarios y certificados bursátiles a largo plazo		185,945		179,864		101,747		114,990		117,758
Arrendamientos a largo plazo		55,049		51,536		47,292		-		-
Beneficios a empleados		7,600		7,253		6,347		4,699		5,373
Impuestos diferidos por pagar		6,042		6,033		6,946		5,886		6,133
Otros pasivos no circulantes		11,024		14,562		12,924		13,800		17,343
<b>Total pasivos</b>		<b>402,383</b>		<b>377,661</b>		<b>311,790</b>		<b>240,839</b>		<b>251,629</b>
<b>Total capital contable</b>		<b>335,117</b>		<b>307,187</b>		<b>325,751</b>		<b>335,542</b>		<b>336,912</b>
Participación controladora		262,601		237,743		251,989		257,053		250,291
Participación no controladora		72,516		69,444		73,762		78,489		86,621
<b>Razones Financieras (%)</b>										
Liquidez		1.783		1.803		1.336		1.750		1.725
Apalancamiento financiero		1.201		1.229		0.957		0.718		0.747
Capitalización		0.37		0.39		0.28		0.29		0.29
<b>Información por acción</b>										
Valor en libros de la participación controladora <sup>2</sup>		14.678		13.288		14.085		14.368		13.990
Utilidad neta de la participación controladora <sup>3</sup>		1.593		(0.108)		1.157		1.341		2.370
Dividendos pagados <sup>4</sup>										
Acciones serie B		0.383		0.517		0.483		0.460		0.431
Acciones serie D		0.479		0.646		0.604		0.575		0.538
Número de empleados <sup>5</sup>		320,808		320,618		314,656		297,073		295,027
Número de acciones en circulación <sup>6</sup>		17,891.13		17,891.13		17,891.13		17,891.13		17,891.13

1. Incluye botellas y cajas.

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

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

4. Información en pesos nominales de cada periodo.

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

6. 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 2021, comparados con los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2020.

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 2021 y 2020 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 30 de diciembre de 2021 fue de Ps. 20.5140 por dólar americano. 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 2021

	Ingresos Totales	% Crecimiento vs'20	Utilidad Bruta	% Crecimiento vs'20
FEMSA Consolidado	556,261	12.8%	213,713	12.7%
Coca-Cola FEMSA	194,804	6.1%	88,598	7.0%
FEMSA Comercio – División Proximidad	198,586	9.5%	84,196	13.3%
FEMSA Comercio – División Salud	73,027	12.1%	21,736	11.0%
FEMSA Comercio – División Combustibles	39,922	16.4%	5,269	22.5%
Logística y Distribución	48,412	-	10,569	-

Los ingresos totales consolidados de FEMSA incrementaron 12.8% a Ps. 556,261 millones en 2021 en comparación con Ps. 492,966 millones en 2020. En términos orgánicos<sup>1</sup>, los ingresos totales crecieron 9.4%. Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA incrementaron 6.1% a Ps. 194,804 millones, impulsado por crecimiento en volumen, iniciativas de precio y los efectos favorables de precio-mezcla. Este aumento fue parcialmente contrarrestado por efectos de conversión de moneda desfavorables resultantes de la depreciación de todas las monedas operativas de Coca-Cola FEMSA a pesos mexicanos y una disminución en los ingresos por cerveza relacionada con la transición parcial del portafolio de cerveza de Coca-Cola FEMSA en Brasil. Además, durante el mismo periodo de 2020, Coca-Cola FEMSA registró un ingreso extraordinario relacionado con el derecho a reclamar pagos de impuestos en Brasil. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Proximidad incrementaron 9.5% a Ps. 198,586 millones, impulsados por un aumento de 7.7% en las ventas mismas tiendas, debido a un aumento de 10.2% del ticket promedio, compensando una caída de 2.2% en el tráfico. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud

incrementaron 12.1% a Ps. 73,027 millones, impulsado por un aumento promedio de 9.5% en las ventas mismas-tiendas, reflejando tendencias positivas en nuestras operaciones en México, Chile y Colombia, parcialmente compensado por un desafiante entorno económico en Ecuador, en relación con la pandemia de COVID-19. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles incrementaron 16.4% a Ps. 39,922 millones, impulsado por un aumento promedio de 12.9% en las ventas mismas-estaciones, reflejando un incremento de 12.0% en el precio promedio por litro, parcialmente compensado por un aumento de 0.7% en el volumen promedio. Los ingresos totales del negocio de Logística y Distribución alcanzaron Ps. 48,412 millones, reflejando dinámicas positivas en la demanda en nuestras operaciones en América Latina, combinado con tendencias de recuperación gradual en los Estados Unidos.

La utilidad bruta consolidada incrementó 12.7% a Ps. 213,713 millones en 2021 en comparación con Ps. 189,653 millones en 2020. El margen bruto se contrajo 10 puntos base a 38.4% sobre los ingresos totales en comparación con 2020, reflejando

expansión en Coca-Cola FEMSA y en la División Proximidad de FEMSA Comercio, compensadas por contracciones en las Divisiones Salud y Combustibles de FEMSA Comercio.

Los gastos de operación consolidados incrementaron 9.2% a Ps. 161,720 millones en 2021 en comparación con Ps. 148,150 millones en 2020. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación consolidados disminuyeron de 30.1% en 2020 a 29.1% en 2021.

Los gastos de administración consolidados incrementaron 18.4% a Ps. 27,219 millones en 2021 en comparación con Ps. 22,988 millones en 2020. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de administración consolidados aumentaron 20 puntos base, de 4.7% en 2020 a 4.9% en 2021.

Los gastos de ventas consolidados incrementaron 8.6% a Ps. 134,079 millones en 2021 en comparación con Ps. 123,405 millones en 2020. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de ventas disminuyeron 90 puntos base, de 25.0% en 2020 a 24.1% en 2021.

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

La utilidad de operación consolidada incrementó 25.3% a Ps. 51,993 millones en 2021 en comparación con Ps. 41,503 millones en 2020. Como porcentaje de los ingresos totales, el margen de operación se expandió 90 puntos base, de 8.4% en 2020 a 9.3% en 2021, reflejando expansión de margen en Coca-Cola FEMSA y en las Divisiones Proximidad y Salud de FEMSA Comercio, parcialmente compensado por una contracción en la División Combustibles de FEMSA Comercio.

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

El resultado integral de financiamiento disminuyó a Ps. 13,384 millones de Ps. 14,911 millones en 2020, reflejando

menores gastos por intereses y una ganancia cambiaria relacionada con la posición de efectivo denominado en dólares americanos de FEMSA, la cual fue impactada por la depreciación del peso mexicano durante el 2021.

La utilidad antes de impuestos y el método de participación en asociadas incrementó 118.0% a Ps. 41,276 millones en 2021 en comparación con Ps. 18,936 millones en 2020, reflejando un aumento en nuestra utilidad de operación, menores gastos no operativos y una disminución en los gastos netos de financiamiento mencionados anteriormente.

La provisión contable de impuesto efectivo en 2021 fue de Ps. 14,278 millones, en comparación con Ps. 14,819 millones en 2020, resultando en una tasa efectiva de impuestos de 34.7% en 2021 en comparación con 76.7% en 2020, reflejando un pago extraordinario de impuestos acordado con la autoridad fiscal de México durante el segundo trimestre de 2020, magnificado por la disminución de la utilidad de operación, en ese periodo. La utilidad neta consolidada fue de Ps.

37,678 millones en 2021 en comparación con Ps. 3,756 millones en 2020, reflejando: i) una mayor utilidad de operación en todas nuestras unidades de negocio; ii) mayores ingresos no operativos; y iii) un aumento en nuestra participación en los resultados de asociadas, que principalmente reflejan los resultados de nuestra inversión en HEINEKEN, así como una ganancia excepcional registrada por HEINEKEN durante el 3T21, derivada del ajuste de valor de una de sus inversiones.

La utilidad neta mayoritaria consolidada ascendió a Ps. 28,495 millones en 2021 en comparación con una pérdida de Ps. 1,930 millones en 2020. La utilidad neta mayoritaria por Unidad<sup>2</sup> FEMSA en 2021 fue de Ps. 7.96 (US \$3.88 por cada American Depositary Share "ADS").

### Coca-Cola FEMSA

Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA incrementaron 6.1% a Ps. 194,804 millones en 2021 en comparación con Ps. 183,615 millones en 2020. Los ingresos totales fueron

2. Las Unidades de FEMSA consisten en Unidades FEMSA BD y Unidades FEMSA B. Cada Unidad FEMSA BD está compuesta por una Acción Serie B, dos Acciones Serie D-B y dos Acciones Serie D-L. Cada Unidad FEMSA B está integrada por cinco Acciones Serie B. El número de Unidades FEMSA en circulación al 31 de diciembre de 2021 era de 3,578,226,270, equivalentes al número total de acciones de FEMSA en circulación a la misma fecha, divididas entre 5.

impulsados por crecimiento en volumen, iniciativas de precio y los efectos favorables de precio-mezcla, parcialmente contrarrestado por efectos de conversión de moneda desfavorables resultantes de la depreciación de todas las monedas operativas de Coca-Cola FEMSA a pesos mexicanos y una disminución en los ingresos por cerveza relacionada con la transición parcial del portafolio de cerveza de Coca-Cola FEMSA en Brasil. Además, durante el mismo periodo de 2020, Coca-Cola FEMSA registró un ingreso extraordinario en otros ingresos de operación relacionado con el derecho a reclamar pagos de impuestos en Brasil.

La utilidad bruta de Coca-Cola FEMSA incrementó 7.0% a Ps. 88,598 millones en 2021, en comparación con Ps. 82,811 millones en 2020, con una expansión de margen bruto de 40 puntos base. Los efectos favorables de precio-mezcla, estrategias de cobertura de materias primas y el efecto positivo de la reanudación de los créditos fiscales sobre el concentrado comprado en la Zona Franca de Manaus en Brasil fueron parcialmente contrarrestados por: i) mayores precios de las materias primas; ii) mayores costos de concentrado

en México; iii) y la depreciación en el tipo de cambio promedio de la mayoría de sus monedas operativas aplicada a nuestros costos de materia prima denominados en dólares americanos. El margen bruto alcanzó 45.5% en 2021.

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas (principalmente concentrado para refrescos, edulcorantes y materiales de empaque), gastos por depreciación atribuibles a las plantas productivas, sueldos, y otros gastos y costos laborales asociados con la fuerza laboral de las instalaciones de producción y gastos de fabricación de Coca-Cola FEMSA. 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 americanos.

Los gastos de operación incrementaron 7.6% a Ps. 60,720 millones en 2021 en comparación con Ps. 56,444 millones en 2020.

Los gastos de administración incrementaron 14.2% a Ps. 9,012 millones en 2021 en comparación con Ps. 7,891 millones en 2020. Los gastos de ventas incrementaron 6.5% a Ps. 51,708 millones en 2021 en comparación con Ps. 48,553 millones en 2020.

La utilidad de operación incrementó 8.6% a Ps. 27,402 millones en 2021 en comparación con Ps. 25,243 millones en 2020.

### **FEMSA Comercio División Proximidad**

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Proximidad incrementaron 9.5% a Ps. 198,586 millones en 2021 en comparación con Ps. 181,277 millones en 2020, reflejando un aumento promedio de 7.7% en las ventas mismas-tiendas de OXXO. Al 31 de diciembre de 2021, había 20,431 tiendas OXXO. Como se mencionó anteriormente, las ventas mismas-tiendas OXXO tuvieron un incremento promedio de 7.7% en comparación con 2020, impulsado por un aumento de 10.2% en el ticket promedio, parcialmente compensado por una disminución de 2.2% en el tráfico.

El costo de ventas incrementó 6.9% a Ps. 114,390 millones en 2021 en comparación con Ps. 106,981 millones en 2020. El margen bruto se expandió 140 puntos base alcanzando 42.4% sobre los ingresos totales. Esta expansión refleja mayor dinamismo en los ingresos comerciales y programas promocionales con nuestros proveedores clave, así como el crecimiento sostenido de la categoría de servicios, incluyendo los ingresos por servicios financieros.

Como resultado, la utilidad bruta aumentó 13.3% a Ps. 84,196 millones en 2021 en comparación con 2020.

Los gastos de operación incrementaron 5.7% a Ps. 65,809 millones en 2021 en comparación con Ps. 62,276 millones en 2020. El aumento en gastos de operación fue impulsado por nuestra iniciativa continua para mejorar la estructura de compensación para el personal clave en tienda, incluyendo el proceso de cambio gradual de equipos basados en comisionistas, a equipos de tienda basados en empleados; parcialmente compensado por una mayor eficiencia a través de nuestras operaciones.

Los gastos de administración incrementaron 7.9% a Ps. 6,145 millones en 2021 en comparación con Ps. 5,696 millones en 2020; como porcentaje de los ingresos, los gastos de administración permanecieron estables con un 3.1% en 2021.

Los gastos de ventas incrementaron 6.3% a Ps. 59,542 millones en 2021 en comparación con Ps. 56,030 millones en 2020; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 29.9% en 2021.

La utilidad de operación incrementó 53.0% a Ps. 18,387 millones en 2021 en comparación con Ps. 12,020 millones en 2020, resultando en una expansión de margen de 270 puntos base para alcanzar 9.3% como porcentaje de los ingresos totales del año, comparado con 6.6% en 2020, reflejando principalmente un apalancamiento operativo en recuperación, el cual se vio afectado por la pandemia de COVID-19 durante el 2020.

### FEMSA Comercio División Salud

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud incrementaron 12.1% a Ps. 73,027 millones en 2021 en comparación con Ps. 65,172 millones en 2020, impulsado principalmente por un aumento promedio de 9.5% en las ventas mismas-tiendas, reflejando tendencias positivas en nuestras operaciones en México, Chile y Colombia, parcialmente compensado por un entorno económico desafiante en Ecuador, en relación con la pandemia de COVID-19. Al 31 de diciembre de 2021, la División Salud tenía 3,652 farmacias a través de sus geografías.

El costo de ventas incrementó 12.5% a Ps. 51,291 millones en 2021 en comparación con Ps. 45,597 millones en 2020. El margen bruto se contrajo 20 puntos base alcanzando 29.8% sobre los ingresos totales. Esto fue impulsado principalmente por: i) mayores ventas institucionales en nuestras operaciones en Chile y Colombia; y ii) mayor actividad promocional en nuestras operaciones en Sudamérica. Estas fueron



parcialmente compensadas por una colaboración y ejecución más efectiva con nuestros proveedores clave en México. La utilidad bruta aumentó 11.0% a Ps. 21,736 millones en 2021 en comparación con 2020.

Los gastos de operación incrementaron 6.2% a Ps. 17,974 millones en 2021 comparados con Ps. 16,919 millones en 2020. Este aumento fue impulsado por el crecimiento orgánico en México y Sudamérica, parcialmente compensado por eficiencias de costos y un estricto control de gastos a través de nuestros territorios.

Los gastos de administración disminuyeron 1.8% a Ps. 3,255 millones en 2021 en comparación con Ps. 3,314 millones en 2020; como porcentaje de los ingresos, los gastos de administración alcanzaron un 4.5% en 2021. Los gastos de ventas incrementaron 8.0% a Ps. 14,620 millones en 2021 en comparación con Ps. 13,540 millones en 2020; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 20.0% en 2021.

La utilidad de operación incrementó 41.6% a Ps. 3,762 millones en 2021 en comparación con Ps. 2,656 millones en 2020, resultando en una expansión de margen de 110 puntos base a 5.2% como porcentaje de los

ingresos totales del año, en comparación con 4.1% en 2020, reflejando un mayor apalancamiento operativo.

### **FEMSA Comercio División Combustibles**

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles incrementaron 16.4% a Ps. 39,922 millones en 2021 en comparación con Ps. 34,292 millones en 2020, reflejando un aumento promedio de 12.9% en las ventas mismas-estaciones. Al 31 de diciembre de 2021, había un total de 567 estaciones de servicio OXXO GAS. Como se mencionó anteriormente, las ventas mismas-estaciones tuvieron un incremento de 12.9% en comparación con 2020, reflejando un aumento de 12.0% en el precio promedio por litro, parcialmente compensado por un incremento de 0.7% en el volumen promedio.

El costo de ventas incrementó 15.5% a Ps. 34,653 millones en 2021 en comparación con Ps. 29,992 millones en 2020. El margen bruto se expandió 70 puntos base alcanzando 13.2% sobre los ingresos totales. La utilidad bruta aumentó 22.5% a

Ps. 5,269 millones en 2021 en comparación con 2020.

Los gastos de operación incrementaron 10.5% a Ps. 3,853 millones en 2021 en comparación con Ps. 3,487 millones en 2020. Este aumento fue impulsado por el crecimiento orgánico de OXXO Gas parcialmente compensado por un estricto control de costos y mayores eficiencias de costos.

Los gastos de administración incrementaron 15.1% a Ps. 290 millones en 2021 en comparación con Ps. 252 millones en 2020; como porcentaje de los ingresos, ambos años comparables se mantienen iguales con 0.7%. Los gastos de ventas aumentaron 10.7% a Ps. 3,571 millones en 2021 en comparación con Ps. 3,226 millones en 2020; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas disminuyeron 40 puntos base a 9.0% en 2021.

La utilidad de operación incrementó a Ps. 1,416 millones en 2021 en comparación con Ps. 813 millones en 2020. El margen de operación se expandió 110 puntos base a 3.5% como porcentaje de los ingresos totales del año en comparación con 2.4% en 2020.

## Logística y Distribución

Los ingresos totales de Logística y Distribución alcanzaron Ps. 48,412 millones, reflejando dinámicas positivas en la demanda en nuestras operaciones en América Latina, combinado con tendencias de recuperación gradual en los Estados Unidos. Estas fueron parcialmente compensadas por un efecto cambiario negativo producto de la depreciación del real brasileño en relación con el peso mexicano.

El costo de ventas alcanzó Ps. 37,843 millones, reflejando una mezcla favorable en las ventas y eficiencias en nuestras operaciones en América Latina. La utilidad bruta alcanzó Ps. 10,569 millones; como porcentaje de los ingresos, representó 21.8%.

Los gastos de operación alcanzaron Ps. 8,438 millones en el 2021. Los gastos de administración alcanzaron Ps. 4,533 millones en el 2021; como porcentaje de ventas, representaron el 9.4%. Los gastos de ventas alcanzaron Ps. 4,060 millones en el 2021; como porcentaje de ventas, representaron el 8.3%.

La utilidad de operación alcanzó Ps. 2,132 millones, alcanzando el 4.4% de los ingresos totales, reflejando una palanca operativa positiva, impulsada por un estricto control de gastos y eficiencias en nuestros mercados.

### Acontecimientos Relevantes durante 2021

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

#### Coca-Cola FEMSA incluida en el Anuario de Sostenibilidad Global 2021 de S&P

El 19 de febrero de 2021, Coca-Cola FEMSA anunció que fue la única compañía mexicana de bebidas incluida en el Anuario de Sostenibilidad Global 2021 de S&P, debido a su alto desempeño en la Evaluación de Sostenibilidad Corporativa (CSA) de S&P.

La Compañía está clasificada dentro del 15% de las principales compañías de bebidas líderes en sostenibilidad, según la propia evaluación anual de S&P Global de las dimensiones ambientales, sociales, económicas y de gobierno corporativo de más de 7,000 empresas alrededor del mundo.

Como resultado de su desempeño en sostenibilidad en línea con su marco estratégico, Coca-Cola FEMSA es la única compañía latinoamericana de bebidas incluida en el Índice de Sostenibilidad de Mercados Emergente de Dow Jones™ durante ocho años consecutivos. Además, en 2020, se convirtió en la primera empresa mexicana, y la tercera en América Latina, en asegurar la aprobación de sus metas de reducción de emisiones de carbono para 2030 por parte de la iniciativa Science Based Targets (SBTi), confirmando el compromiso de la Compañía de cumplir con el objetivo del Acuerdo de París para limitar el aumento de las temperaturas globales muy por debajo de los 2°C por encima de los niveles preindustriales.

Durante los últimos cinco años, Coca-Cola FEMSA ha incrementado el uso de energía limpia en sus operaciones en más de cuatro veces, supliendo el 80% de las necesidades energéticas de sus plantas embotelladoras con fuentes de energía limpia.

Considerando la importancia del agua como un recurso valioso, la Compañía también ha incrementado su eficiencia en el uso del agua en un 24% en los últimos 10 años y en conjunto con la Compañía

Coca-Cola, cuenta con iniciativas de conservación de agua que han logrado regresar a la naturaleza la misma cantidad de agua que la usada en sus bebidas en los mercados donde tiene presencia.

En congruencia con sus avances en sostenibilidad y los retos por venir, en septiembre de 2020, la Compañía emitió su primer bono verde por US\$705 millones, actualmente el bono verde más grande de una corporación latinoamericana y el primero de su tipo para el Sistema Coca-Cola.

Adicionalmente, Coca-Cola FEMSA ha recibido otros reconocimientos notables por su desempeño en sostenibilidad en los últimos años, incluyendo ser listado en el FTSE4Good Emerging Index, el índice S&P/BMV Total México ESG y el índice de Equidad de Género de Bloomberg.

### **The Coca-Cola Company, el Sistema Coca-Cola en Brasil, y HEINEKEN anuncian rediseño de su acuerdo de distribución**

El 24 de febrero de 2021, Coca-Cola FEMSA anunció que The Coca-Cola Company, el Sistema Coca-Cola en Brasil y HEINEKEN han llegado a un acuerdo (el "Acuerdo")

para rediseñar su histórica colaboración de distribución en Brasil. El Acuerdo marca un nuevo hito en la relación entre las empresas; alinea los intereses de todas las partes hacia el futuro y se construye sobre una base histórica y sólida.

Bajo este Acuerdo, que se espera entre en vigor a mediados de 2021, las partes comenzarán una transición gradual de las marcas Heineken y Amstel a la red de distribución de HEINEKEN Brasil. El Sistema Coca-Cola en Brasil continuará ofreciendo Kaiser, Bavaria y Sol, y complementará este portafolio con la marca premium Eisenbahn así como otras marcas internacionales. Este Acuerdo permite a las partes atender a sus clientes y consumidores en el mercado brasileño con un portafolio sólido, construyendo sobre la inercia positiva que se ha desarrollado durante muchos años de exitosa colaboración.

Adicionalmente, como parte del rediseño de este acuerdo de distribución, las partes tendrán más flexibilidad. Sujeto a ciertos términos mutuamente acordados y establecidos en el contrato, el Sistema Coca-Cola en Brasil podrá producir y distribuir bebidas alcohólicas y otras

cervezas en una cierta proporción al portafolio de HEINEKEN. A su vez HEINEKEN podrá explorar nuevas oportunidades en el segmento de bebidas no alcohólicas. Esto permitirá que los consumidores brasileños se beneficien de una gama más amplia de opciones.

### **FEMSA Coloca Exitosa Emisión de Bono Vinculado a la Sostenibilidad en el mercado de euros**

El 28 de abril de 2021, FEMSA anunció la colocación de un Bono Vinculado a la Sostenibilidad, denominado en euros en el mercado internacional de capitales. FEMSA emitió exitosamente €700 millones de euros en notas senior con vencimiento en 2028, devengando intereses a una tasa anual de 70 puntos base sobre la referencia, representando un rendimiento de 0.551%, y €500 millones de euros en notas senior con vencimiento en 2033, devengando intereses a una tasa anual de 88 puntos base sobre la referencia, representando un rendimiento de 1.068% (las "Notas"). Esta colocación representa la emisión de un bono vinculado a la sostenibilidad de mayor monto para una emisora Latino Americana, y fue respaldada por 196 inversionistas institucionales

internacionales y la demanda excedió el monto emitido 1.9 veces.

Con relación a esta emisión, la Compañía adoptó y publicó un Marco del Bono Vinculado a la Sostenibilidad, el cual fue preparado de acuerdo con los Principios de Bonos Vinculados a la Sostenibilidad (“SLBP” por sus siglas en inglés) 2020, administrados por el International Capital Market Association. Dicho Marco del Bono Vinculado a la Sostenibilidad incluye ciertos Indicadores Clave del Desempeño de Sostenibilidad para la Compañía, los cuales están alineados con sus prioridades estratégicas de Sostenibilidad para el 2030. Bajo los términos de las Notas, el cumplimiento de los Indicadores Clave del Desempeño de Sostenibilidad será verificado y acreditado por un externo, y en caso de que los objetivos no se cumplan en ciertas fechas, habría un aumento en la tasa de interés de 25 puntos base. Adicionalmente, la Compañía obtuvo una Segunda Opinión de alineación por parte de Sustainalytics, de acuerdo con las mejores prácticas de la industria.

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

FEMSA utilizará los recursos obtenidos para redimir su bono de €1,000 millones de euros en notas senior con vencimiento en 2023 y tasa anual de 1.75%, de conformidad con los términos del contrato bajo el cual se emitieron dichas Obligaciones, y el resto, si lo hubiera, será usado para propósitos corporativos en general.

### **Coca-Cola FEMSA y Coca-Cola Andina confirman adquisición de marca de cerveza brasileña Therezópolis**

El 11 de agosto de 2021, Coca-Cola FEMSA confirmó que en conjunto con Coca-Cola Andina han formalizado un acuerdo para adquirir la marca brasileña de cervezas artesanales “Therezópolis”. Esta transacción es parte de la estrategia de largo plazo para complementar su portafolio de marcas de cerveza en Brasil.

### **FEMSA expande su plataforma de Distribución Especializada en la costa este de Estados Unidos**

El 31 de agosto de 2021, FEMSA anunció que Envoy Solutions, su subsidiaria de distribución especializada basada en Estados Unidos, llegó a un acuerdo para adquirir Daycon Products Co. (“Daycon”), una empresa independiente de distribución especializada basada en Upper Marlboro,

Maryland. Daycon ampliará y robustecerá aún más la plataforma de distribución especializada de FEMSA a lo largo de la costa este de Estados Unidos, con presencia en Washington D.C., y los estados de Virginia, West Virginia, Maryland, Delaware, New Jersey y Pennsylvania. Esta transacción representa otro paso importante en la estrategia de FEMSA para construir una plataforma nacional de distribución líder en Estados Unidos. A junio de 2021, los ingresos de Daycon en los últimos doce meses fueron de aproximadamente US\$75 millones.

### **Envoy Solutions, subsidiaria de FEMSA, adquirirá Penn Jersey Paper Co. expandiendo su presencia en el atlántico medio de Estados Unidos**

El 8 de septiembre de 2021, FEMSA anunció que Envoy Solutions, su subsidiaria de distribución especializada basada en Estados Unidos llegó a un acuerdo para adquirir Penn Jersey Paper Co. (“PJP”), una compañía independiente de distribución especializada basada en Filadelfia, Pennsylvania. PJP encaja bien con la plataforma de distribución de FEMSA a lo largo de la Costa Este de Estados Unidos, expandiendo su cobertura a la zona metropolitana de Filadelfia y Nueva York. Esta transacción representa otro paso importante en la estrategia de FEMSA

para construir una plataforma nacional de distribución líder en Estados Unidos. A junio de 2021, los ingresos de los últimos doce meses fueron superiores a US\$200 millones.

### **Coca-Cola FEMSA y el Sistema Coca-Cola anuncian acuerdo de distribución con Estrella Galicia en Brasil**

El 16 de septiembre de 2021, Coca-Cola FEMSA anunció que su subsidiaria Spal Indústria Brasileira de Bebidas S.A. en conjunto con el sistema Coca-Cola en Brasil, ha firmado un contrato de distribución con la cervecera Estrella Galicia, para la distribución de sus productos en Brasil. Este acuerdo es parte de la estrategia de largo plazo del sistema Coca-Cola para complementar su portafolio de cervezas en Brasil.

### **Coca-Cola FEMSA anuncia exitosa colocación de los primeros Certificados Bursátiles Vinculados a la Sostenibilidad del mercado mexicano**

El 21 de septiembre de 2021, Coca-Cola FEMSA anunció la primera colocación de certificados bursátiles vinculados a la sostenibilidad en el mercado mexicano por un total de Ps. 9,400 millones.

La Compañía colocó certificados bursátiles a una tasa fija de 7.36% (Mbono+0.34%) por un monto de Ps. 6,965 millones con plazo de 7 años y certificados bursátiles a una tasa variable de TIIE + 0.05% por un monto de Ps. 2,435 millones con plazo de 5 años. Ambas emisiones recibieron una calificación crediticia de HR AAA por parte de HR Ratings de México, S.A. de C.V. y de Aaa.mx por parte de Moody's de México, S.A. de C.V.

Los recursos netos provenientes de estas emisiones serán utilizados para el refinanciamiento de cierta deuda de la Compañía.

Un bono vinculado a la sostenibilidad es una emisión en la que la empresa emisora se compromete a cumplir ciertos objetivos en sus iniciativas sustentables, pero a diferencia de un bono verde, el capital que se recauda no se limita a financiar el logro de estos objetivos.

Como parte de la estrategia de sostenibilidad de Coca-Cola FEMSA, la Compañía actualmente tiene una razón de uso de agua de 1.49 litros de agua por litro de bebida producida y como parte de estas emisiones, se compromete a lograr

que esta razón sea de 1.36 en 2024 y 1.26 para 2026. Los certificados bursátiles están sujetos al cumplimiento de estos indicadores clave del desempeño de sostenibilidad, los cuales serán verificados por un externo independiente y en caso de que dichos indicadores no se cumplan en las fechas establecidas en los documentos de los certificados bursátiles, las tasas de interés incrementarán 25 puntos base para quedar en 7.61% y en TIIE + 0.30% respectivamente.

Con estas emisiones, Coca-Cola FEMSA busca atender uno de los temas más importantes en donde considera que puede generar mayor impacto positivo en el medio ambiente: el uso eficiente y sostenible del agua. Los certificados bursátiles vinculados a la sostenibilidad de la Compañía ayudarán a complementar las alternativas de financiamiento con altos estándares ambientales, potencializando las inversiones previamente comprometidas en el bono verde de la Compañía emitido en mercados internacionales.

### **FEMSA anuncia plan de sucesión en su Dirección General**

El 15 de octubre de 2021, FEMSA anunció que, de acuerdo con sus procesos de

planeación de sucesión directiva, y dentro del plazo previamente establecido, Eduardo Padilla, se retirará de su posición como Director General de FEMSA el 1° de enero de 2022. El Consejo de Administración acordó nombrar como Director General de FEMSA, a Daniel Rodríguez Cofré, actual Director General de FEMSA Comercio, con efectos a partir del 1° de enero de 2022.

**Envoy Solutions, subsidiaria de FEMSA, adquirirá Next-Gen Supply Group, expandiendo su presencia en el Noreste de Estados Unidos**

El 16 de noviembre de 2021, FEMSA anunció que Envoy Solutions, su subsidiaria de distribución especializada basada en Estados Unidos llegó a un acuerdo para adquirir Next-Gen Supply Group Inc., ("Next-Gen"), una compañía independiente de distribución especializada basada en Mansfield, Massachusetts. Next-Gen expandirá la huella de Envoy Solutions en el noreste de Estados Unidos al incluir Massachusetts y Connecticut. Esta transacción representa otro paso importante en la estrategia de FEMSA para construir una plataforma nacional de distribución líder en Estados Unidos. A octubre de 2021, los ingresos de los últimos doce meses de Next-Gen fueron superiores a US\$90 millones.

**Envoy Solutions, subsidiaria de FEMSA, llega a acuerdo para adquirir Johnston Paper, expandiendo su presencia en el Noreste de Estados Unidos**

El 18 de noviembre de 2021, FEMSA anunció que Envoy Solutions, su subsidiaria de distribución especializada basada en Estados Unidos llegó a un acuerdo para adquirir Johnston Paper Company, Inc., ("Johnston Paper"), una empresa independiente de distribución especializada basada en Auburn, Nueva York. Johnston Paper complementará la cobertura de Envoy Solutions en el noreste de Estados Unidos expandiendo su alcance a la región norte del estado de Nueva York. Esta transacción marca otro paso importante en la estrategia de FEMSA para construir una plataforma nacional de distribución líder en Estados Unidos. A octubre de 2021, los ingresos de los últimos doce meses de Johnston Paper fueron superiores a US\$90 millones.

**Coca-Cola FEMSA llega a un acuerdo para adquirir CVI Refrigerantes en Brasil**

El 17 de diciembre de 2021, Coca-Cola FEMSA anunció que su subsidiaria en Brasil, Spal Industria Brasileira de Bebidas S.A. ("Spal") ha llegado a un acuerdo para adquirir el 100% de CVI Refrigerantes Ltda. ("CVI") embotelladora del sistema Coca-Cola

con operaciones en el sur de Brasil. Las partes acordaron una transacción en efectivo por un valor empresa de R\$632.5 millones (sujeto a la confirmación de deuda, caja y otros ajustes habituales entre la firma y el cierre).

El volumen proforma estimado de CVI para 2021, es de aproximadamente 30.9 millones de cajas unidad, sin incluir cerveza.

CVI opera una planta embotelladora y tres centros de distribución en el estado de Rio Grande do Sul, atendiendo a más de 13 mil puntos de venta y más de 2.8 millones de consumidores. Su presencia geográfica es frontera con las operaciones de Coca-Cola FEMSA en el sur de Brasil y Uruguay, reforzando nuestra posición de liderazgo en la región y permitiendo que el volumen de Coca-Cola FEMSA alcance el 52% del volumen total del Sistema Coca-Cola en Brasil.

# CONTACTOS

## Corporativo FEMSA

### Monterrey

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

### Ciudad de México

Lago Alberto 442  
Col. Anáhuac I Sección  
Miguel Hidalgo  
Ciudad de México, C.P. 11320

### Fundación FEMSA

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

## Director Jurídico

### Alejandro Gil Ortiz

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

## Relación con Inversionistas

### Juan Fonseca Serratos

Enrique Manero Martínez  
investor@femsa.com

## Comunicación Corporativa

### Mauricio Reyes López

Erika de la Peña Ibarra  
comunicacion@femsa.com

## Sostenibilidad

### Víctor Manuel Treviño Vargas

Gabriel Adrián González Ayala  
sostenibilidad@femsa.com

## Audidores Externos

### Mancera, S.C.

### Integrante de Ernst & Young Global Limited

Av. Ricardo Margain Zozaya 335, piso 14  
Col. Valle del Campestre,  
San Pedro Garza García, Nuevo León,  
C.P. 66265

## 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](http://www.mybnymdr.com)  
shrelations@cpushareownerservices.com

## Bolsas de Valores y Claves de Pizarra

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

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

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

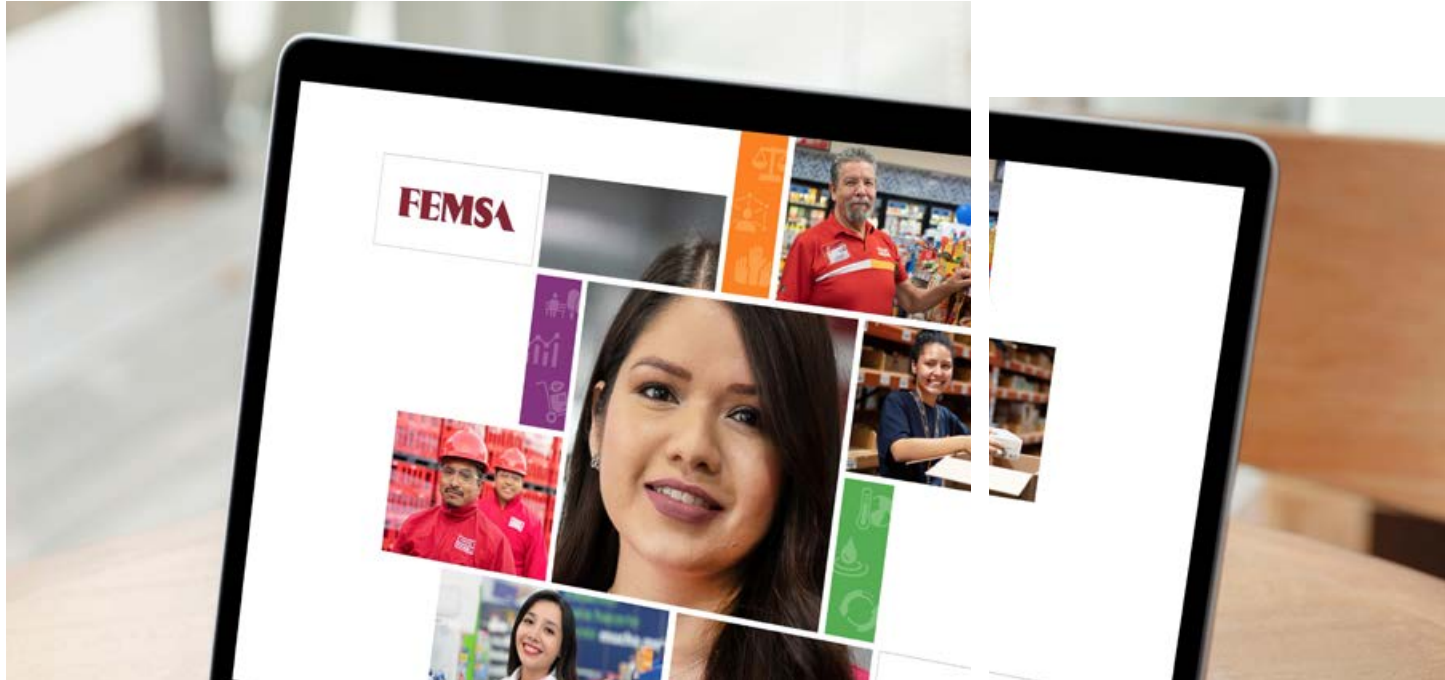
General Anaya N° 601 Pte. Col. Bella Vista  
Monterrey, Nuevo León, C.P. 64410



Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA

El Informe Anual 2021 de FEMSA puede contener declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y sus subsidiarias, las cuales deben considerarse como estimaciones de buena fe. Estas declaraciones sobre expectativas reflejan las opiniones de la administración, basadas en información disponible. Los resultados reales están sujetos a eventos futuros e inciertos, los cuales podrían tener un impacto material sobre el desempeño real de la compañía y sus subsidiarias.





**FEMSA**



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

