



FEMSA

INFORME ANUAL 2011

**MANTENIENDO
EL RUMBO**

FEMSA

es una empresa líder que participa en la industria de bebidas a través de Coca-Cola FEMSA, el embotellador independiente más grande de productos **Coca-Cola** en el mundo; en comercio al detalle a través de FEMSA Comercio, operando **OXXO**, la cadena de tiendas de conveniencia más grande y de mayor crecimiento en América Latina; y en cerveza, siendo el segundo accionista más importante de **Heineken**, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países.

Contenido

Enfoque en el Consumidor	2
Crecimiento	4
Administración Rentable de la Complejidad	6
Carta a los Accionistas	8
Resultados Sobresalientes	10
Panorama Operativo FEMSA	12
Coca-Cola FEMSA	16
FEMSA Comercio	22
Sostenibilidad	26
Equipo Directivo	30
Gobierno Corporativo Responsable	31
Consejo de Administración	32
Sección Financiera	33
Directorio de Oficinas	94
Contactos para Información	3a. de forros

121 años
generando valor
económico y
social. ¡Bienvenidos
a FEMSA!

En FEMSA estamos muy emocionados con el reto de administrar nuestro negocio en forma rentable frente a un complejo, competitivo y cambiante entorno mundial. Para ello, mantendremos el rumbo a fin de cumplir, y en ocasiones exceder, las siempre crecientes y cambiantes demandas de nuestros clientes y consumidores.

Nuestro éxito se deriva de nuestra capacidad para orientar a un talentoso equipo de profesionales hacia una sola visión: satisfacer las necesidades de nuestros consumidores creando valor para todos los grupos de interés.

MANTENIENDO EL RUMBO
con dirección clara



1.75

millones de puntos de
venta para satisfacer
la sed de nuestros
consumidores. ¿Cómo
podemos servirte?

Enfoque en el

CONSUMIDOR



Todo el mundo afirma estar muy enfocado en sus consumidores. Pero, en FEMSA diseñamos y desarrollamos nuestros procesos de administración para satisfacer las cambiantes necesidades de nuestros consumidores. Analizamos a nuestros clientes y diseñamos una oferta de acuerdo a una estrategia comercial que cumpla con sus gustos, la cual es ejecutada por un equipo comprometido con su satisfacción.

8 millones

de clientes satisfechos todos los días ¿Eres uno de ellos?


CRECIMIENTO

constante

Cada día que despiertas, hay tres nuevas tiendas OXXO que te esperan. ¡Ven y disfruta del café!

425

millones de cajas unidad sumando las tres fusiones de 2011. ¡Esto equivale a nuestro volumen de ventas en Brasil!

A man in a blue polo shirt and sunglasses is seen from a low angle on a boat, looking out at the water. The background shows the boat's structure and the sea under a clear sky. A large teal circle is overlaid on the right side of the image, containing text.

El crecimiento es la clave de nuestra creación de valor. Aunque no somos los únicos en la búsqueda del crecimiento, en FEMSA lo hemos convertido en el principal impulsor de lo que hacemos cada día. Ya sea que el crecimiento provenga de las operaciones en marcha, de elevar las ventas o de las fusiones con empresas que comparten nuestra visión, crecer es lo que hacemos.

3,000


millones de clientes servidos, creando valor al hacerlo. Es un trabajo complicado, ¡pero nos encanta!

Administración rentable de la

COMPLEJIDAD

+1,000 productos;

más de 79,000 empleados, +1.7 millones de clientes y 215.6 millones de consumidores. ¿Complicado? ¡Sí, claro! Pero lo logramos con una sonrisa y de manera rentable.



Al crecer en forma acelerada durante largo tiempo y construir un negocio basado en la capacidad para adaptarse a las cambiantes necesidades de los consumidores, la tarea se torna complicada. Afortunadamente, nuestro entusiasta equipo de profesionales, apoyado en tecnologías y procesos de gestión de vanguardia, mantiene y frecuentemente eleva nuestra rentabilidad, incluso frente a una complejidad cada vez mayor.

ESTIMADOS accionistas

Manteniendo el rumbo

2011 fue un año sólido para nuestra empresa. A pesar de un entorno económico volátil, la demanda por nuestros productos siguió siendo robusta. Mantuvimos el rumbo y logramos convertir esa demanda en sólidos resultados financieros, orientando nuestro tiempo, esfuerzos y recursos en aprovechar las grandes oportunidades que se presentaron a Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio. Además, posterior al intercambio del 2010 de nuestro negocio de cerveza por el 20% del capital accionario de Heineken, seguimos beneficiándonos de las atractivas perspectivas de crecimiento de largo plazo que ofrece la industria de la cerveza a nivel mundial.



Cifras relevantes y resultados

Ahora revisaré brevemente algunos de los aspectos más destacados del año para nuestros negocios de bebidas no alcohólicas y de comercio al detalle.

Coca-Cola FEMSA

Frente a un entorno desafiante en los costos de materias primas y de volatilidad en el mercado global, el balanceado portafolio de operaciones de embotellado de Coca-Cola FEMSA en América Latina generó un crecimiento de doble dígito. Durante el año, incrementamos nuestra participación de mercado en casi todos nuestros territorios y generamos crecimiento en todas las categorías de bebidas carbonatadas y no carbonatadas.

Aprovechamos nuestra flexibilidad financiera y operativa para avanzar con decisión en la estrategia de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, desde nuestra incursión en la categoría de productos lácteos, a través de la adquisición de Grupo Industrias Lácteas en Panamá, conjuntamente con nuestro socio, The Coca-Cola Company, hasta las fusiones con las divisiones de bebidas de Grupo Tampico, Grupo CIMSA y Grupo Fomento Queretano en México. El valor agregado de estas transacciones asciende a más de Ps. 28,000 millones, lo que representa la inversión más importante para nuestra empresa desde la adquisición de *Panamerican Beverages Inc.* (Panamco) en 2003.

En marzo de 2011, con nuestro socio, The Coca-Cola Company, concretamos con éxito la adquisición de Grupo Industrias Lácteas, una empresa líder con una tradición de más de 50 años en la industria panameña en las categorías de lácteos y bebidas a base de jugo. Esta transacción, que marcó nuestra primera incursión en productos lácteos, inició una emocionante experiencia de aprendizaje en la comercialización, venta y distribución de productos lácteos de valor agregado, uno de los segmentos más dinámicos en términos de volumen y valor en la industria global de bebidas no alcohólicas. Además, esta transacción nos presentó la oportunidad de desarrollar las capacidades para administrar un sistema de distribución del canal frío y ampliar nuestros horizontes a otros segmentos de alto valor agregado.

19.4%
crecimiento
en utilidad
de operación
para el año



“ Aprovechamos nuestra flexibilidad financiera y operativa para avanzar con decisión en la estrategia de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, desde nuestra incursión en la categoría de productos lácteos, a través de la adquisición del Grupo Industrias Lácteas en Panamá con nuestro socio, The Coca-Cola Company, hasta las fusiones con las divisiones de bebidas de Grupo Tampico, Grupo CIMSА y Grupo Fomento Queretano en México. ”

En México, avanzamos más rápidamente que nunca para concretar, en menos de seis meses, acuerdos con tres de las más prominentes y respetadas operaciones de empresas embotelladoras familiares de **Coca-Cola**, para crear una empresa de bebidas de aún mayor tamaño y fortaleza. En octubre de 2011, concretamos con éxito nuestra fusión con la división de bebidas de Grupo Tampico, uno de los embotelladores privados más antiguos en México. En diciembre de 2011, cerramos exitosamente la fusión con el estratégicamente contiguo Grupo CIMSА, uno de los mayores embotelladores privados de **Coca-Cola** en México. Además, en diciembre de 2011, llegamos a un acuerdo para integrar a la división de bebidas de Grupo Fomento Queretano, otra importante empresa familiar productora de bebidas en México, lo que representa otro eslabón geográfico clave para nuestra organización. Como resultado de estas fusiones, incrementaremos el volumen de operaciones en México, así como los ingresos y el EBITDA en aproximadamente el 30%. Con este proceso, lograremos una posición de liderazgo sin precedentes en el sistema de embotelladores de **Coca-Cola** en México, una de las mayores fuentes de valor en la industria global de bebidas.

A través de estas fusiones, tenemos el privilegio de enriquecer nuestra organización con la trayectoria, el talentoso grupo de profesionales y el legado empresarial de tres de las más respetadas empresas embotelladoras de propiedad familiar de **Coca-Cola** en México, con quienes compartimos una visión de creación de valor económico y social. Hoy somos una familia más fuerte que mira al futuro con optimismo. Unidos, vamos a capitalizar las importantes perspectivas de crecimiento que vislumbramos para nuestra industria, la proximidad de las franquicias territoriales, las amplias oportunidades de intercambiar las mejores prácticas, y la experiencia comercial y de mercadeo para generar un mayor valor para nuestra nueva entidad conjunta.

Además de nuestra gran actividad de fusiones y adquisiciones, en 2011 continuamos evolucionando de un esquema comercial impulsado por volumen a uno basado en el valor, a fin de captar todo el potencial de la industria de bebidas no alcohólicas. De hecho, desde el 2010, hemos convertido casi el 90% del volumen consolidado hacia el nuevo esquema comercial de **Gestión de Valor del Cliente (GVC)**. Este esquema segmenta a nuestros clientes

del canal de venta tradicional en tres *clusters* distintos: oro, plata y bronce, basados en su potencial para generar valor para ellos mismos, para nuestra empresa y para la industria en su conjunto. A través de esta herramienta, ganamos flexibilidad para asignar los recursos de mercadotecnia de una manera más eficiente y efectiva, captar ingresos adicionales de la industria, mejorar el desempeño de nuestros clientes en el canal de ventas tradicional y sentar las bases para el futuro crecimiento orgánico de nuestro negocio.

2011 fue un año histórico para Coca-Cola FEMSA. Los ingresos totales aumentaron 20.5%, sumando Ps. 124,715 millones. La utilidad bruta creció 19.4%, llegando a Ps. 57,227 millones, resultando en un margen bruto de 45.9% de los ingresos totales. Además, la utilidad de operación creció 18.0%, mientras que el margen de operación se mantuvo estable en 16.2% de los ingresos totales.

FEMSA Comercio

Para FEMSA Comercio, en 2011, el crecimiento en ingresos provino principalmente de la continua expansión de tiendas y el crecimiento en las ventas comparables mismas-tiendas. En el año, las ventas mismas-tiendas crecieron 9.2%, lo que se ubica por arriba de la tendencia de la industria: esto refuerza nuestra posición como el referente de la misma. Nuestro avance en el mapeo y en el conocimiento de las necesidades de los consumidores, así como el adaptar nuestra propuesta de valor a fin de satisfacer mejor esas necesidades contribuyó significativamente al crecimiento en las ventas mismas-tiendas. Por otra parte, hemos logrado un sano equilibrio entre el tráfico y el ticket de venta promedio por tienda, los que mejoraron 4.6% y 4.3% en el año, respectivamente.

El desempeño de nuestras tiendas también se benefició de un apoyo logístico más cercano gracias a un nuevo centro de distribución en el valle de México y la expansión del centro de distribución en Monterrey. El crecimiento de estos centros los acerca a nuestras tiendas, permite aumentar la frecuencia de visitas a las mismas, así como la cantidad y variedad de SKUs disponibles. Esto, a su vez, impulsa un mayor crecimiento en las ventas, al mejorar la oferta de productos para estimular y satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, sin ampliar el tamaño de la tienda.



El desempeño de nuestras tiendas también se benefició de un apoyo logístico más cercano gracias a un nuevo centro de distribución en el valle de México y la expansión de nuestro centro de distribución en Monterrey. Este crecimiento los acerca a nuestras tiendas, permiten aumentar la frecuencia de visitas, así como la cantidad y variedad de SKUs disponibles. //

Además de nuestra amplia y creciente red de distribución, invertimos en extender los sistemas de información, a fin de optimizar la administración de la cadena de suministro. A través de una sólida plataforma de tecnologías de información, del detalle en los procesos y de la experiencia en logística, manejamos las complejas variables que se requieren para ejecutar una cadena de suministro en forma eficiente y rentable. Como resultado, somos capaces cada vez más de predecir los patrones de demanda de nuestras categorías de productos, mejorar significativamente su disponibilidad, minimizar el desabasto, aumentar la rotación de inventarios, alcanzar altos niveles de servicio, y en suma, satisfacer las necesidades de más de 8 millones de consumidores cada día.

Tomando como base la posición de liderazgo de OXXO como la única cadena nacional de tiendas de conveniencia de vanguardia en México, abrimos una cifra récord de 1,135 nuevas tiendas, para llegar a 9,561 establecimientos a nivel nacional. También aumentamos el número de apertura de tiendas en lugares no tradicionales, incluyendo centros comerciales y aeropuertos, donde ahora operan pequeñas tiendas con alto tráfico. Dada la relativa baja penetración del formato OXXO en la mayor parte de México, continuaremos con nuestra agresiva expansión de tiendas, al tiempo que ponemos a prueba la plataforma de OXXO fuera del país. Para ello, no sólo estamos expandiendo gradualmente nuestra red de tiendas en Bogotá, Colombia, sino también estamos afinando nuestra propuesta de valor para satisfacer las necesidades del mercado local.

En México, la clave de nuestro éxito es nuestra capacidad para identificar las ubicaciones y el lanzamiento de nuevas tiendas OXXO en forma rápida, exitosa y rentable. Utilizamos nuestros propios esquemas, que nos permiten identificar los lugares adecuados de tiendas, los formatos y las categorías de productos. Utilizando datos demográficos de lugares específicos y nuestro amplio conocimiento de ubicaciones

similares, estos esquemas nos permiten diseñar el formato de la tienda a la medida, junto con su oferta de productos y servicios, para satisfacer el mercado objetivo. A pesar de que seguimos aumentando el número de tiendas de conveniencia, continuamos perfeccionando nuestros procesos. En consecuencia, el porcentaje de éxito de las nuevas tiendas OXXO se mantiene en un nivel históricamente alto. Adicionalmente, esperamos continuar experimentando y probando otros formatos de tiendas de caja-chica bajo el paraguas y con las habilidades adquiridas de FEMSA Comercio.

FEMSA Comercio generó en 2011 excelentes resultados. Los ingresos totales aumentaron 19.0%, sumando Ps. 74,112 millones. La utilidad bruta creció 21.1%, llegando a Ps. 25,476 millones, resultando en un incremento de 60 puntos base en el margen bruto, que fue de 34.4% de los ingresos totales. Además, la utilidad de operación creció 20.7%, mientras que el margen de operación se expandió a 8.5% de los ingresos totales.

FEMSA

En 2011, generamos sólidos resultados para nuestros accionistas. En el año, los ingresos totales comparables aumentaron 19.6%, sumando Ps. 203,044 millones (US\$ 14,554 millones), y la utilidad de operación comparable creció 19.4%, para llegar a Ps. 26,904 millones (US\$ 1,928 millones). La utilidad neta por operaciones continuas se elevó 15.2%, alcanzando Ps. 20,684 millones (US\$ 1,483 millones), mientras que la utilidad por unidad fue de Ps. 4.23 (US\$ 3.03) por ADS.

Uno de nuestros objetivos clave a largo plazo es la creación de valor para nuestros accionistas. Por ello, nos motiva ver que conforme ejecutamos nuestra estrategia y generamos resultados operativos y financieros sólidos, nuestro desempeño se reconoce en el tiempo y se ve reflejado en la medida definitiva de creación de valor económico para una empresa: el desempeño de la cotización de nuestros títulos. Hoy, la capitalización de mercado de FEMSA es consistente con su rol como empresa líder no solo en México, sino también en América Latina. Además, en línea con nuestra creciente flexibilidad financiera, también ha aumentado la posibilidad de que retornemos recursos a nuestros accionistas mediante el pago de mayores dividendos. En este sentido, durante 2012 tenemos la intención de pagar dividendos ordinarios equivalentes a casi cuatro veces lo que pagamos en 2009.

Con el cierre de nuestras tres fusiones, obtendremos un liderazgo sin paralelo en el sistema de embotelladores de Coca-Cola, una de las mayores fuentes de valor en la industria global de bebidas.



Ciudadanía Corporativa

En FEMSA estamos enfocados en nuestro talentoso equipo de colaboradores, que son la base de nuestro éxito pasado, presente y futuro. Estamos comprometidos con su desarrollo personal y profesional, así como con su calidad en todos los niveles de la organización. Ofrecemos nuestros propios programas de capacitación y herramientas de entrenamiento para desarrollar las capacidades de todo nuestro capital humano. Por ejemplo, en 2011, aproximadamente 74,854 colaboradores tomaron alguno de los cursos en la **Universidad FEMSA**, nuestra plataforma integrada de desarrollo profesional y de entrenamiento personalizado.

También fomentamos la fertilización cruzada y el crecimiento de la base de intercambio de conocimientos y habilidades de nuestra empresa, a través del intercambio de nuestros ejecutivos entre las operaciones de nuestra red internacional.

Reconociendo que las personas son el corazón de las empresas de éxito, quiero dedicar un momento para hacer un reconocimiento a un gran amigo, colega y excelente ser humano que desafortunadamente falleció hace poco, Alexis Rovzar de la Torre, quien se desempeñó como miembro de los Consejos de Administración de FEMSA y Coca-Cola FEMSA. Durante más de 30 años, Alexis contribuyó con su talento, liderazgo y consejo para ayudar a construir la empresa que hoy somos. Además de sus numerosos logros profesionales, Alexis siempre estuvo dedicado y comprometido con muchas causas importantes de beneficencia y caridad. De hecho, él era un ejemplo para muchos de cómo forjar una familia basada en el amor y la devoción. Su íntegra forma de vivir perdurará mucho tiempo como modelo a seguir entre nosotros.

Mientras continuamos con el desarrollo de nuestros negocios principales, seguimos comprometidos con las buenas prácticas de gobierno corporativo. Cumplimos con todas las normas jurídicas aplicables, incluyendo las establecidas por la Ley del Mercado de Valores de México y las aplicables para las emisoras extranjeras en los Estados Unidos, conforme a la legislación Sarbanes-Oxley, además de promover una cultura de transparencia, integridad y responsabilidad.

Hacia el futuro

Manteniendo el rumbo, estamos bien posicionados para seguir concentrando nuestros esfuerzos en Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio. Seguiremos trabajando en estrecha colaboración con The Coca-Cola Company para buscar nuevas oportunidades de consolidación para Coca-Cola FEMSA, construyendo sobre nuestras capacidades y aprovechando la trayectoria de crecimiento demostrada de este negocio. Como embotellador líder en el sistema global de embotelladores de **Coca-Cola**, buscamos seguir ampliando nuestro negocio de bebidas no alcohólicas, manteniendo nuestros disciplinados y eficientes esfuerzos de crecimiento, tanto orgánicamente como a través de transacciones específicas que generen valor para nuestros grupos de interés. Seguiremos enfatizando y enfocándonos en el extraordinario potencial de crecimiento de nuestra cadena de tiendas de conveniencia **OXXO**, en el fortalecimiento de nuestra plataforma de negocios y en desarrollar aún más las capacidades que necesitamos para operar en la vanguardia de la industria

Tenemos la visión de un futuro muy prometedor para nuestra empresa, impulsada por el entusiasta equipo de directivos y colaboradores. A nombre de los más de 177,470 hombres y mujeres dedicados en todo FEMSA, les damos gracias por su continuo apoyo. La razón de nuestra existencia es la creación de valor económico y social para nuestros grupos de interés, incluyendo nuestros colaboradores, consumidores, accionistas y las empresas e instituciones de nuestra comunidad, ahora y en el futuro. «

José Antonio Fernández Carbajal

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Y DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO



Millones de pesos de 2011	2011 ¹	2011	2010	Variación	2009 ²	Variación
Ingresos totales	14,554	203,044	169,702	19.6%	160,251	5.9%
Utilidad de operación	1,928	26,904	22,529	19.4%	21,130	6.6%
Utilidad neta por operaciones continuas	1,483	20,684	17,961	15.2%	11,799	52.2%
Ingresos por intercambio de acciones con HKN	0	0	26,623	-100.0%	0	100.0%
Utilidad neta de las operaciones discontinuadas	0	0	706	-100.0%	3,283	-78.5%
Utilidad neta	1,483	20,684	45,290	-54.3%	15,082	200.3%
Participación controladora	1,085	15,133	40,251	-62.4%	9,908	306.2%
Participación no controladora	398	5,551	5,039	10.2%	5,174	-2.6%
Activos totales	19,691	274,704	223,578	22.9%	225,906	-1.0%
Pasivos totales	5,992	83,590	70,565	18.5%	110,077	-35.9%
Capital contable	13,699	191,114	153,013	24.9%	115,829	32.1%
Inversiones fijas	897	12,515	11,171	12.0%	9,103	22.7%
Valor en libros por acción ³	0.54	7.47	6.56	13.8%	4.56	43.7%
Utilidad neta por acción ³	0	0.85	2.25	-62.4%	0.55	306.2%
Personal ⁴		177,470	153,809	15.4%	139,867	10.0%

¹ La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos se incluye sólo para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio de mediodía a la compra publicado por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York, el cual al 30 de diciembre de 2011 era de 13.9510 pesos por dólar.

² Las cifras de estos años fueron reformuladas para permitir su comparación con 2011 y 2010, como resultado del intercambio de 100% de FEMSA Cerveza por 20% de la participación en Grupo Heineken.

³ Datos en pesos mexicanos, con base en el número de acciones en circulación, 17,891,131,350.

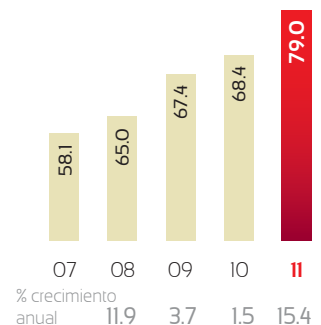
⁴ Incluye personal de Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y otros negocios de FEMSA.

RESULTADOS

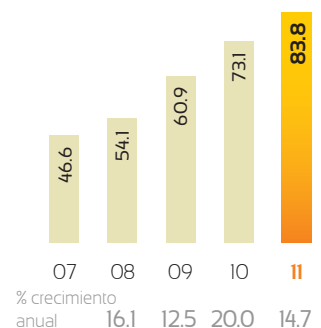
Financieros Relevantes

19.6%
crecimiento en ingresos
totales durante 2011

Personal miles



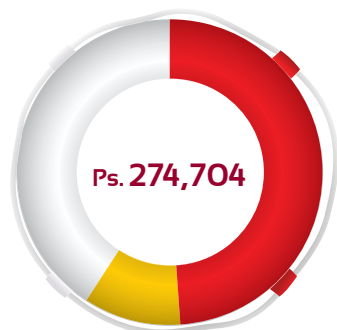
Personal miles





Activos Totales

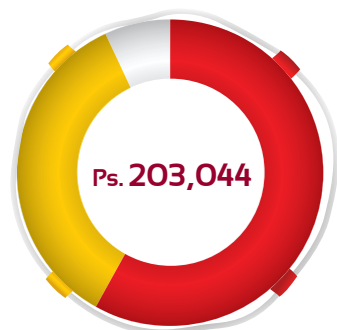
millones de pesos



- Coca-Cola FEMSA 53.5%
- FEMSA Comercio 9.5%
- Otros* 37.0%

Ingresos Totales

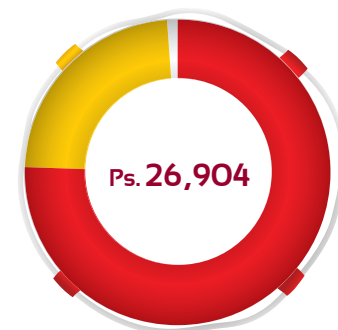
millones de pesos



- Coca-Cola FEMSA 58.8%
- FEMSA Comercio 34.9%
- Otros* 6.3%

Utilidad de Operación

millones de pesos

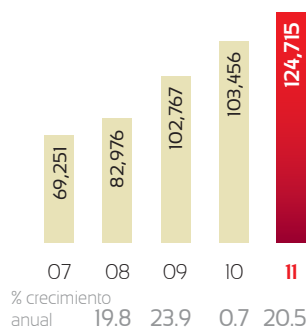


- Coca-Cola FEMSA 74.9%
- FEMSA Comercio 23.3%
- Otros* 1.8%

* Incluye otros negocios de FEMSA y la inversión del 20% de participación en Heineken

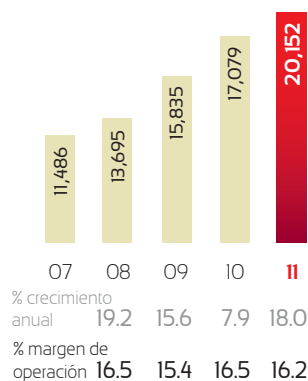
Ingresos Totales

millones de pesos



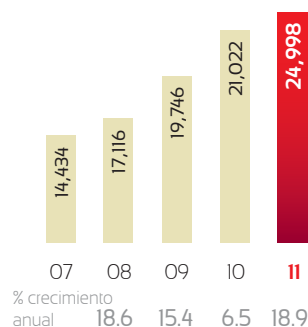
Utilidad de Operación

millones de pesos



Flujo Bruto de Operación (EBITDA)*

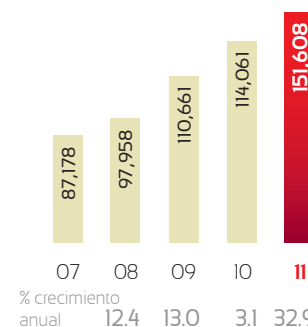
millones de pesos



* Utilidad de Operación más depreciaciones, amortizaciones y otros cargos virtuales.

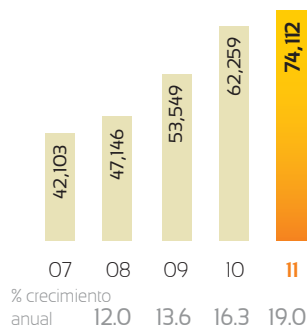
Activos Totales

millones de pesos



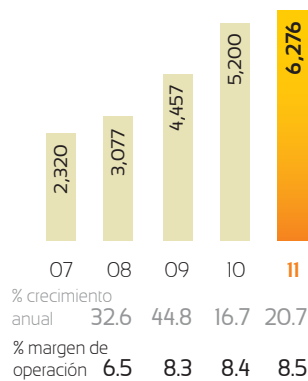
Ingresos Totales

millones de pesos



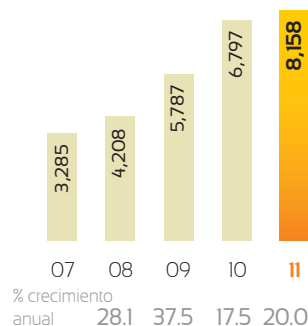
Utilidad de Operación

millones de pesos



Flujo Bruto de Operación (EBITDA)*

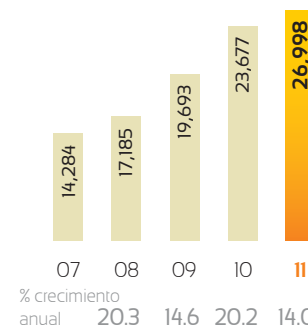
millones de pesos



* Utilidad de Operación más depreciaciones, amortizaciones y otros cargos virtuales.

Activos Totales

millones de pesos



Coca-Cola FEMSA

FEMSA Comercio

4

grandes empresas
fueron bienvenidas
a nuestra familia
este año.

Nota: Información únicamente de los principales negocios.

1. FEMSA es propietario de 48.9%, el 28.7% y 22.4%, restantes son propiedad de The Coca-Cola Company y el público, respectivamente.
2. Incluye distribuidores externos.
3. Incluye extensiones de marca.
4. Millones de clientes por día en base al número de transacciones diarias.
5. Incluye Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

* Incluye Grupo Tampico, Grupo CIMSA y Grupo Fomento Queretano.

México ¹	
Plantas	14
Centros de distribución	126
Rutas de distribución ²	4,543
Marcas ³	46
Clientes	767,836

Centroamérica ^{1,5}	
Plantas	5
Centros de distribución	26
Rutas de distribución ²	622
Marcas ³	38
Clientes	95,573

Colombia ¹	
Plantas	6
Centros de distribución	32
Rutas de distribución ²	1,099
Marcas ³	23
Clientes	395,331

Argentina ¹	
Plantas	2
Centros de distribución	5
Rutas de distribución ²	303
Marcas ³	30
Clientes	77,350

Panorama

OPERATIVO

Adquisición de Grupo Industrias Lácteas en Panamá

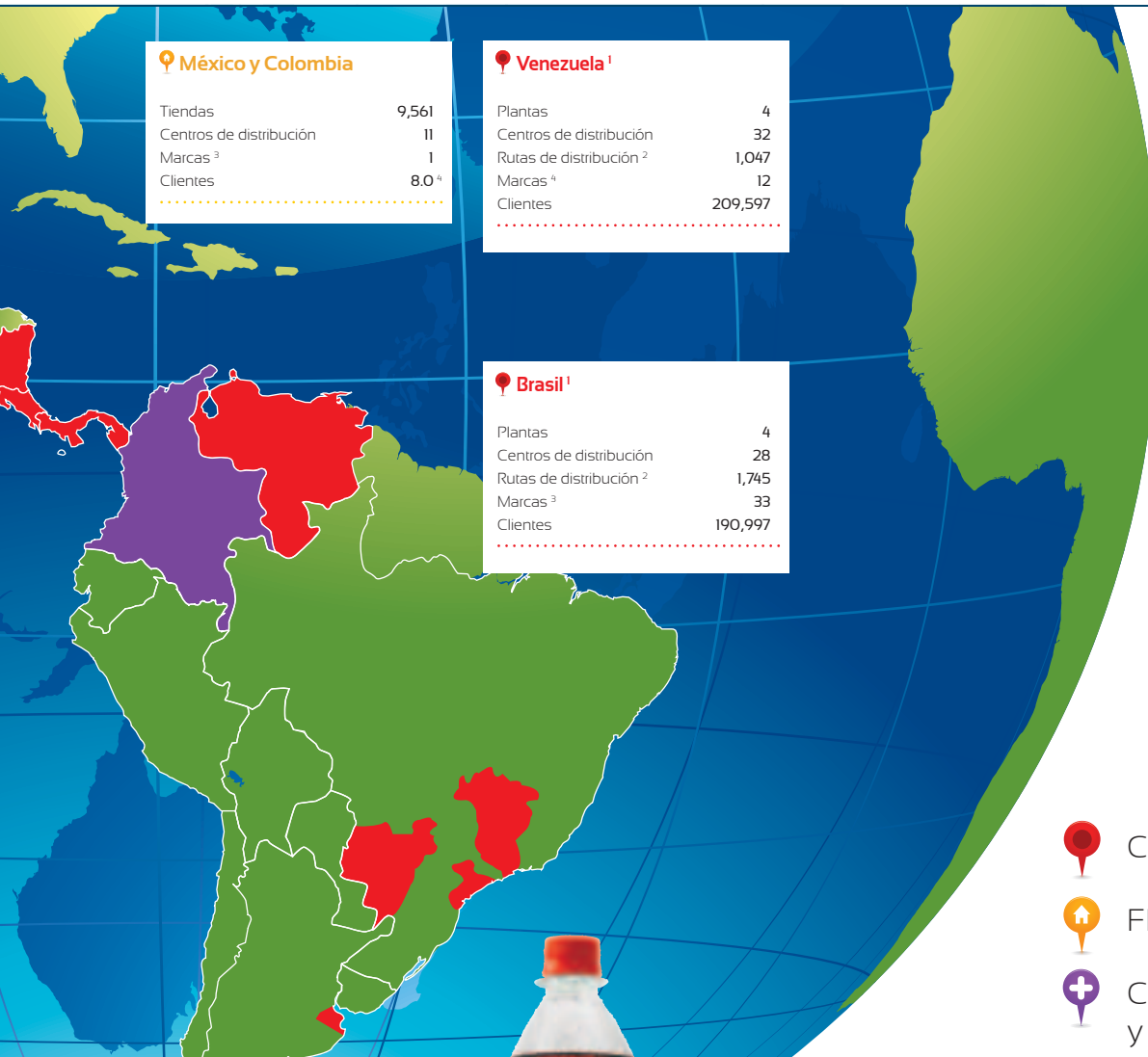
Esta transacción, que marcó nuestra primera incursión en productos lácteos, inició una emocionante experiencia de aprendizaje en la comercialización, venta y distribución de productos lácteos y productos lácteos de valor agregado, uno de los segmentos más dinámicos en términos de volumen y valor en la industria global de bebidas no alcohólicas.



OXXO crecimiento estratégico

Abrimos una cifra récord de 1,135 nuevas tiendas, para llegar a un total de 9,561 establecimientos a nivel nacional. También expandimos nuestra red de tiendas en Bogotá, a 23 en el año.

15.2%
de crecimiento
en utilidad neta
de operaciones
continuas



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

Presencia Geográfica



Nueva planta embotelladora En 2011, Coca-Cola FEMSA anunció la construcción de una nueva planta de embotellado en Brasil, con una capacidad anual instalada de 2,100 millones de litros para el 2015.



Sólida red logística Contamos con un total de 13 centros de distribución a través de México incluyendo la incorporación de un nuevo centro de distribución en el valle de México, y la ampliación de nuestro centro de distribución en Monterrey.

COCA-COLA FIEMSA

Aprovechando las oportunidades de la industria

19.4%

crecimiento
utilidad bruta a
Ps. 57,227 millones



En 2011, nuestro portafolio de franquicias embotelladoras en América Latina registró crecimiento de doble dígito frente a un desafiante entorno en el costo de materias primas y la volatilidad del mercado global. Nuestros ingresos totales aumentaron 21%, sumando Ps. 125,000 millones. La utilidad bruta creció 19%, a Ps. 57,000 millones y la utilidad operativa se incrementó 18%, a Ps. 20,000 millones.

Enfoque en el consumidor

La innovación enfocada en el cliente es un elemento clave del ADN de nuestra compañía. A través de nuestro enfoque en la innovación, aprovechamos nuestra flexibilidad para atender las diversas y constantemente cambiantes preferencias y prácticas de más de 215.6 millones de consumidores diarios en América Latina.

Junto con nuestro socio, The Coca-Cola Company, en 2011 introdujimos una serie de nuevos productos y presentaciones



215.6

millones de consumidores
disfrutaron nuestras bebidas
todos los días





Reforzando nuestra presencia en la categoría de bebidas carbonatadas en Costa Rica, desarrollamos un atractivo envase de PET de 350 mililitros para la marca **Coca-Cola** con una forma diferente a las botellas tradicionales. Esta nueva presentación es un gran éxito entre nuestros consumidores.



para satisfacer, en múltiples categorías de bebidas, la demanda de los consumidores. Entre nuestro portafolio de nuevos e innovadores productos, lanzamos **Reserva del Valle**, una línea *premium* de jugos de arándano que responde al creciente deseo de bebidas antioxidantes por parte de los consumidores. Esta bebida "super fruta" se comercializa actualmente en todos nuestros territorios en México, y esperamos capitalizar las oportunidades que brinda el comercializar este producto en otros países, particularmente en Brasil, donde la demanda de este tipo de bebidas funcionales es relevante.

En la categoría de bebidas no-carbonatadas, trabajamos con The Coca-Cola Company para capitalizar el notable éxito de la naranjada **Valle Frut**, que actualmente es la cuarta marca más importante en México, con ventas en 2011 de aproximadamente 40 millones de cajas unidad. Ante el gran potencial de esta categoría, así como la demanda demostrada de los consumidores por alternativas de bebidas naturales, añadimos los sabores de uva y manzana a esta marca. En conjunto, **Valle Frut** de uva, manzana y naranjada representaron la mayor parte de nuestro volumen de ventas en bebidas no carbonatadas en México en 2011.

En el tema de empaques, continuamos brindando a nuestros consumidores una variedad cada vez mayor de alternativas innovadoras. Para **Fruitsi**, una bebida de "Fantasía" de frutas para niños, introdujimos un original envase de plástico HDPE (espuma de



En la categoría de bebidas no-carbonatadas, trabajamos con The Coca-Cola Company para capitalizar el notable éxito de la naranjada **Valle Frut**, que actualmente es la cuarta marca más importante en México, con ventas en 2011 de aproximadamente 40 millones de cajas unidad.



Respondiendo al creciente deseo de bebidas antioxidantes por parte de los consumidores, lanzamos **Reserva del Valle**, una línea *premium* de bebida "super fruta" de jugos de arándano.



poliuretano de alta densidad) de 200 mililitros en forma de block de Lego®. Esta nueva presentación está diseñada para aumentar aún más el atractivo de este producto líder en el segmento de bebidas para niños en México. Además, para nuestros productos de agua embotellada, recientemente empezamos a ofrecer un nuevo envase ecoamigable de 20 onzas extra ligero a nuestros clientes y consumidores en México y Brasil. Esta presentación ambientalmente atractiva pesa sólo el 75% de una botella regular de PET. Además, para reforzar nuestra presencia en la categoría de refrescos en Costa Rica, desarrollamos un atractivo envase de PET de 350 mililitros para la marca **Coca-Cola** con una forma diferente a las botellas tradicionales; un gran éxito entre nuestros consumidores, ya que sólo esta presentación contribuyó con más del 25% del volumen incremental de ventas de bebidas carbonatadas en Centroamérica en 2011.

Hacia el futuro, nuestra flexibilidad para anticipar las cambiantes necesidades de los consumidores para adaptar nuestro portafolio a mercados específicos y para incursionar exitosamente en nuevas categorías y mercados que capitalicen el siempre creciente número de ocasiones de consumo, continuará jugando un papel esencial en nuestra habilidad de innovar, crecer y mantenernos a la vanguardia de nuestra industria.

Crecimiento

En 2011, generamos un crecimiento orgánico sólido. En el año, nuestros volúmenes de ventas e ingresos orgánicos aumen-



Para **Frutsi**, introdujimos un original envase en forma de block de Lego®.



Junto con nuestro socio, The Coca-Cola Company, concretamos con éxito la adquisición de Grupo Industrias Lácteas, una empresa líder con más de 50 años de tradición en Panamá en la categoría de lácteos y bebidas a base de jugos.



taron 4% y 19% respectivamente. Los principales impulsores de nuestro positivo desempeño para el año fueron las iniciativas de administración de ingresos –implementadas en los últimos 12 meses en todas nuestras franquicias– y nuestro crecimiento en el volumen, principalmente en México, Argentina, Brasil y Colombia. La categoría de bebidas carbonatadas, liderada por la marca **Coca-Cola**, representó la mayor parte del volumen incremental de ventas durante el 2011.

Adicional al crecimiento orgánico de nuestro negocio, 2011 fue un año histórico en el que avanzamos con firmeza en nuestra estrategia de jugar un papel importante en la consolidación del sistema **Coca-Cola** en la región, a través de fusiones y adquisiciones, desde nuestra incursión en el segmento de lácteos, mediante la adquisición de Grupo Industrias Lácteas en Panamá, conjuntamente con The Coca-Cola Company, hasta nuestra fusión con las divisiones de bebidas de Grupo Tampico, Grupo CIMSA y Grupo Fomento Queretano en México. El valor agregado de estas transacciones es de más de P.s. 28,000 millones, lo que representa una inversión récord para nuestra compañía desde la adquisición de Panamco en 2003.

En marzo de 2011, para aprovechar aún más nuestras capacidades y la plataforma de bebidas, junto con nuestro socio, The Coca-Cola Company, concretamos con éxito la adquisición de Grupo Industrias Lácteas, una empresa líder con más de 50 años de tradición en Panamá en la categoría de lácteos y bebidas a base de jugos. Esta transacción, que marcó nuestra incursión en productos lácteos, inició una trayectoria de aprendizaje en la comercialización, venta y distribución de lácteos y productos lácteos de valor agregado, uno de los segmentos más dinámicos en términos de crecimiento, escala y valor agregado en la industria global de bebidas no-alcohólicas.

En México, avanzamos rápidamente para alcanzar tres acuerdos de fusión con respetadas empresas familiares embotelladoras de **Coca-Cola**, con las que compartimos una misma visión

Volumen de Refrescos

millones de cajas unidad*





La categoría de bebidas no carbonatadas, cuyo crecimiento principal proviene de la línea de **Jugos del Valle** en México, Brasil y Venezuela; la naranjada **Hi-C**; y la marca de jugos **Cepita** en Argentina, contribuyeron con aproximadamente 15% de los volúmenes incrementales, mientras que la categoría de agua embotellada representó la diferencia.

empresarial orientada a la creación del valor económico y social, creando una compañía aún más grande y sólida. En octubre de 2011, concretamos con éxito nuestra fusión con la división de bebidas de Grupo Tampico, uno de los embotelladores privados más antiguos en México. En diciembre de 2011, cerramos exitosamente nuestra fusión con el estratégicamente contiguo Grupo CIMSA, uno de los embotelladores de **Coca-Cola** más grandes en México. Además, en diciembre de 2011, logramos un acuerdo para integrar la división de bebidas de Grupo Fomento Queretano, una importante empresa familiar de bebidas en México, lo cual representó otro eslabón geográfico clave para nuestra organización. Como resultado de estas fusiones, además de crear oportunidades para capitalizar sinergias importantes, incrementamos el volumen de operaciones en México en más de 425 millones de cajas unidad de bebidas, con ingresos de más de P.s. 12,000 millones y EBITDA de aproximadamente P.s. 2,750 millones.

A medida que continuamos expandiendo orgánicamente nuestro negocio, nuestra sólida posición de liquidez y altas calificaciones crediticias nos proporcionan la flexibilidad necesaria para aprovechar las continuas oportunidades de crecimiento en la industria global de bebidas, a través de adquisiciones, fusiones, coinversiones y otras formas de transacción que apalanquen aún más nuestra plataforma de bebidas.

Administración rentable de la complejidad

En los últimos años, la complejidad de nuestro negocio se ha incrementado dramáticamente. A finales de 2011, nuestros más de 85 mil colaboradores vendieron 2,600 millones de cajas unidad a más de 215.6 millones de consumidores a través de nuestra red de 1.75 millones de puntos de venta en nueve países en América Latina. En contraste, antes de la adquisición de Panamco en 2003, nuestros 14,500 colaboradores vendieron 620 millones de cajas unidad, a través de nuestra red de aproximadamente 360,000 puntos de venta en solo tres franquicias



Para nuestros productos de agua embotellada, recientemente empezamos a ofrecer una nueva presentación ecoamigable de 600 ml (20 onzas) de PET extra ligero para nuestros consumidores en México y Brasil. Este atractivo empaque ecológico pesa el 75% de una botella de PET regular.

2,600

millones de cajas unidad
de bebidas vendidas
para satisfacer la sed
de los consumidores



A través de nuestro nuevo esquema comercial enfocado en el valor, **Gestión de Valor del Cliente**, sentamos las bases para el crecimiento orgánico futuro de nuestra compañía.

en México y Argentina. Con el fin de operar de manera eficaz y maximizar el potencial de utilidad de esta cada vez más complicada organización, entre otras iniciativas, hemos desarrollado un esquema comercial enfocado al consumidor, basado en una plataforma de bebidas multicategoría, con el apoyo de soluciones avanzadas de tecnologías de información a la medida, que vinculan nuestra cadena de valor desde la producción hasta la distribución al punto de venta final.

Como parte de nuestros continuos esfuerzos para administrar nuestra grande, creciente y cada vez más compleja compañía, con máxima eficiencia operativa y rentabilidad, en 2011 continuamos evolucionando de un esquema comercial enfocado al volumen, a uno orientado al valor, a fin de capturar todo el potencial de la industria de bebidas no alcohólicas. Desde 2010, hemos convertido a cerca del 90% de nuestro volumen de ventas al nuevo esquema comercial **Gestión de Valor del Cliente** (GVC). Este esquema segmenta a nuestros consumidores en el canal tradicional de ventas en tres distintos grupos: oro, plata y bronce, en base a su potencial para generar valor para ellos mismos, para nuestra compañía y para la industria en general. A través de esta herramienta, hemos aumentado la flexibilidad para asignar nuestros recursos de mercadotecnia de manera más eficiente y efectiva, capturar ingresos adicionales de la industria, mejorar el desempeño de nuestros consumidores en el canal tradicional de ventas y sentar las bases para el futuro crecimiento de nuestra compañía. «

Nuestros más de 79,000 empleados produjeron, comercializaron y distribuyeron un portafolio de bebidas multicategoría con más de mil productos a más de 215.6 millones de consumidores en nueve países en América Latina.

FEMSA COMERCIO

Generando excelentes resultados

60

puntos base de
expansión en el
margen bruto



Frente a un entorno macroeconómico volátil, FEMSA Comercio generó nuevamente excelentes resultados.

Los ingresos totales aumentaron 19.0%, sumando Ps. 74,112 millones. El incremento en los ingresos provino de nuestra continua expansión de tiendas, del crecimiento en las ventas comparables mismas-tiendas, impulsado por un balanceado aumento en el tráfico y una mejora en el ticket promedio de venta. En el año, las ventas comparables mismas-tiendas fueron superiores a la tendencia de la industria.

La utilidad bruta creció 21.1%, llegando a Ps. 25,476 millones, resultando en un crecimiento de 60 puntos base en el margen bruto para llegar al 34.4% de los ingresos totales. Nuestra ganancia en el margen bruto refleja un cambio positivo en la mezcla debido al crecimiento de categorías con mayores márgenes, y una colaboración y ejecución más efectiva con nuestros proveedores clave y mayor efectividad en el uso de recursos de mercadotecnia relacionados con la promoción.

La utilidad de operación se incrementó 20.7% sumando Ps. 6,276 millones. Nuestros mayores gastos operativos reflejan el crecimiento en el número de tiendas, así como gastos incrementales por el fortalecimiento de la estructura organizacional de FEMSA



1,135

nuevas tiendas OXXO
¿Visitaste alguna
de ellas?





Piensa en esto:
9,561 tiendas **OXXO** están esperando para servirte.



Comercio, principalmente relacionados con tecnología de información. En el año, nuestro margen de operación aumentó 10 puntos base, para llegar al 8.5% de los ingresos totales.

Enfoque en el consumidor

En **OXXO**, recientemente rediseñamos nuestra estrategia comercial alrededor de las diferentes necesidades que buscamos satisfacer para nuestros consumidores. A diferencia de un esquema de gestión enfocado únicamente en el suministro, esta nueva estructura matricial incorpora las variables desde el punto de vista de la demanda. Esto nos permite operar con mayor eficiencia nuestras ventajas en el canal al detalle como el surtido, precio y promociones, para impulsar el crecimiento en los ingresos en nuestras tiendas. Al elevar nuestro enfoque, conocimiento y cumplimiento de las principales razones por las que los consumidores visitan **OXXO**, estamos continuamente mejorando nuestra capacidad de utilizar estas ventajas para atraer a los compradores hacia nuestras tiendas. Hemos identificado que las necesidades de nuestros consumidores son: sed, antojo, ahorro de tiempo, hambre, reunión, diario y reposición.

A través del análisis y satisfacción de estas principales ocasiones de consumo, continuamente ampliamos y mejoramos nuestra propuesta de valor para que nuestras tiendas puedan ofrecer a los consumidores una variedad cada vez mayor de productos y servicios de calidad que ellos esperan de **OXXO**.



La clave de nuestro éxito es nuestra capacidad para identificar ubicaciones y abrir nuevas tiendas de forma rápida, exitosa y rentable. Mientras el número de tiendas aumenta, continuamos mejorando nuestros esquemas y procesos. En consecuencia, la tasa de éxito de apertura de nuevas tiendas permanece con niveles históricamente altos.

Tiendas OXXO

unidades



Crecimiento

2011 fue un año de sólido crecimiento para nuestras ventas mismas-tiendas, las cuales se incrementaron en promedio 9.2% comparado con el año anterior. El avance en el mapeo y el conocimiento de las necesidades de los consumidores, así como la adecuación de nuestra propuesta de valor para satisfacer mejor esas necesidades, contribuyeron significativamente a las ventas mismas-tiendas. Además, logramos un sano equilibrio entre el tráfico por tienda y el ticket promedio de venta, que mejoraron 4.6% y 4.3%, respectivamente en el año.

El desempeño de nuestras tiendas, el cual estuvo por encima de la tendencia de largo plazo, también se benefició del apoyo logístico más cercano que ofrece la incorporación de un nuevo centro de distribución en el valle de México y la ampliación de nuestro centro de distribución en Monterrey, con lo que sumamos un total de 13 en el país. El crecimiento de los centros de distribución, que los acerca cada vez más a nuestras tiendas, permite aumentar la frecuencia de visitas, así como la cantidad y variedad de SKUs disponibles en las mismas. Esto, a su vez, impulsa un mayor crecimiento de las ventas, al mejorar la oferta de productos para estimular y satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

Además del crecimiento de las ventas mismas-tiendas, continuamos consolidando nuestra posición de liderazgo como la cadena de tiendas de conveniencia de vanguardia de mayor crecimiento en México. En 2011, abrimos una cifra récord de 1,135 tiendas, un promedio de 3 por día, para llegar a un total de 9,561 establecimientos a nivel nacional. También aumentamos el número de aperturas en ubicaciones no tradicionales, como centros comerciales y aeropuertos, donde ahora operamos pequeñas tiendas con alto tráfico.

Más allá de México, seguimos avanzando en Colombia, donde estamos buscando la propuesta de valor adecuada para nuestras tiendas, experimentando con el tamaño, formato, diseño, ubicación y variedad. A medida que avanzamos en el conocimiento de este nuevo y prometedor mercado, estamos paulatinamente ampliando nuestra red de tiendas en Bogotá, de 17 unidades al final de 2010 a 23 a final de 2011.



3,000
millones de transacciones
anuales. ¿Cuántas
hiciste tú?



Ofrecemos
a nuestros
consumidores una
gama de más
de **2,000**
productos y
servicios. ¿Qué
podemos
hacer por ti?



Además del crecimiento de las ventas mismas-tiendas, continuamos consolidando nuestra posición de liderazgo como la cadena de tiendas de conveniencia de vanguardia de mayor y más rápido crecimiento en México.



Administración rentable de la complejidad

Utilizamos nuestra sólida plataforma de tecnologías de información, procesos detallados y capacidad logística para manejar las complejas variables que se requieren para operar una cadena de suministro de manera eficiente y rentable. Actualmente, a través de nuestro sistema de planificación de la demanda, somos capaces de reabastecer con precisión nuestras tiendas con los productos que requieren para satisfacer la demanda de los consumidores, acorde con la rotación de mercancías en diferentes categorías. Para ello, utilizamos la información capturada en los puntos de venta, así como los datos históricos para predecir los patrones de consumo de nuestras categorías de productos en diferentes temporadas y eventos del año. En conjunto, estos sistemas y procesos mejoran de manera significativa la disponibilidad de productos, reducen el desabasto, aumentan la rotación de inventarios y alcanzan altos niveles de servicio.

Además, los 13 centros de distribución utilizan la información generada por nuestro sistema de planificación de la demanda para diseñar y ejecutar la logística necesaria para recoger, empacar y enviar productos a tiempo para su venta en nuestras tiendas. Esos centros sirven a más de 700 tiendas en promedio, reabasteciendo el inventario de más de 1,000 productos, al menos dos veces por semana a través de una red de distribución sincronizada con nuestras operaciones de los centros de abasto, a fin de asegurar el transporte y cuidado del producto. Las operaciones de nuestros centros de distribución se realizan a través de un sistema de gestión de almacenes, que ha desarrollado la funcionalidad para manejar cada tarea y controlar cada movimiento de un artículo, desde su recepción hasta el envío. Debido a la importancia del control de inventarios, utilizamos diferentes herramientas como radiofrecuencia y selección guiada por voz que registra toda transacción en tiempo real.

Además, la moderna infraestructura de nuestros nuevos centros de distribución permite un óptimo manejo del producto y un alto porcentaje de surtido de pedidos, al mismo tiempo que reduce el riesgo de daño a la mercancía. Nuestros centros son también capaces de manejar cualquier tipo de productos, desde secos hasta alimentos congelados y perecederos. A medida que **OXXO** crece, continuaremos evolucionando nuestra cadena de suministro, no sólo para manejar eficientemente el creciente tamaño y complejidad de la variedad de ofertas, sino también para maximizar nuestra rentabilidad. De hecho, recientemente mejoramos nuestra red de distribución aún más para incorporar camiones multitemperatura, además de contar con rutas especializadas para ciertas categorías.

Al final del día, el éxito de **OXXO** en el mercado está basado en nuestra arraigada cultura de colaboración y coordinación. A través de programas de desarrollo del personal, talleres culturales, entrenamientos en tienda y varias otras iniciativas, creamos un ambiente que propicia el empoderamiento y la confianza en todos los niveles de la organización. Como resultado, nuestros satisfechos y comprometidos colaboradores brindan un excelente servicio a nuestros consumidores, generando un exitoso crecimiento rentable de ventas en nuestras tiendas. «

SOSTENIBILIDAD

Impulsando un desarrollo sostenible



FEMSA es una
de las **23**
empresas
seleccionadas para
el nuevo índice



En 2011, agrupamos todas las acciones y programas que llevamos a cabo en beneficio de nuestra sociedad bajo el concepto de sostenibilidad. Este concepto no sólo integra todos los aspectos y acciones sociales, económicas y ambientales, sino también allana el camino para el desarrollo sostenible de nuestra compañía ahora y en el futuro.

Nuestro firme compromiso con la sostenibilidad fue reconocido por la Bolsa Mexicana de Valores, en su nuevo Índice de Sustentabilidad y Responsabilidad Social (ISRS), su primer índice de empresas que cumplieron con los estándares internacionales de responsabilidad ambiental y social, así como de gobierno corporativo. Fuimos una de las 23 empresas seleccionadas en esta exclusiva lista.

Por cuarto año consecutivo, aplicamos la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) G3 en la producción del Reporte de



nivel A

alcanzado por
nuestro Informe de
Sostenibilidad 2011 de acuerdo
a la escala del GRI





Los invitamos a leer nuestro informe de sostenibilidad 2011 en nuestro sitio corporativo en: www.informesostenibilidad.femsa.com



Sostenibilidad y, por primera vez, donde es aplicable, utilizamos el Suplemento del Sector de Alimentos en la elaboración del mismo, alcanzando un nivel de aplicación A, el más alto disponible.

Iniciativas ejemplares de sostenibilidad

Coordinadas para la Vida es nuestro programa desarrollado para apoyar a jóvenes, de 10 a 18 años de edad, a tomar decisiones acertadas en sus vidas. También trabajamos con los adultos que participan en su educación, incluyendo a padres, maestros, abuelos, hermanos mayores y otras personas para que les ayuden a desarrollar estas habilidades. Lanzado en junio de 2011, el programa trabaja actualmente con 7,000 jóvenes a través de escuelas y organizaciones no gubernamentales (ONGs) en Nuevo León, Veracruz y Puebla, México, y en Buenos Aires, Argentina.

En 2011, lanzamos **Jóvenes con Valor**, un programa que entrena a jóvenes de 14 a 18 años para convertirse en emprendedores sociales a través del diseño e implementación de proyectos de desarrollo que puedan beneficiar a sus comunidades. Equipos de tres a cinco estudiantes trabajan en desarrollar ideas para empresas sociales en sus comunidades. Las empresas seleccionadas reciben como capital inicial US\$ 1,000 como máximo para poner en práctica su proyecto. De esta manera, 362 estudiantes han participado en este programa en los estados de Nuevo León, Michoacán y Veracruz, México.

Un tercer programa es **Tu mejor jugada**, que trabaja con profesores de educación física para aplicar una metodología diseñada para desarrollar los sectores académico, físico, fisiológico y social de los estudiantes a través del deporte y la actividad física. En colaboración con el Centro para el Desarrollo Integral a través del Deporte y las Secretarías de Educación de los estados, estamos entrenando y equipando a estos maestros con un meticuloso sistema y una serie de rutinas para que puedan inculcar una cultura general del deporte entre los estudiantes de primaria y secundaria en 100 escuelas de Monterrey, Puebla y la Ciudad de México. Actualmente, estamos llegando a más de 105 mil estudiantes a través de este programa.



Con *Macquarie Capital Group Limited* y *Macquarie Mexico Infrastructure Fund*, estamos desarrollando el proyecto del Parque Eólico Mareña Renovables. Cuando este proyecto se ponga en operación en 2013, será el parque eólico más grande en México y uno de los más grandes en América Latina, con una capacidad instalada de 396 megavatios.

Las estrategias de negocio incluyen acciones enfocadas en el uso de fuentes de energía renovable para nuestras operaciones. En 2011, junto con *Macquarie Capital Group Limited* y *Macquarie Mexico Infrastructure Fund*, participamos en la fase de desarrollo

del proyecto del Parque Eólico Mareña Renovables. Cuando este proyecto se ponga en operación en 2013, será el parque eólico más grande en México y uno de los más grandes en América Latina, con una capacidad instalada de 396 megavatios. Ubicado en la región del Istmo de Tehuantepec, en Oaxaca, México, el proyecto incluirá la instalación de 132 aerogeneradores, así como la construcción de una línea de transmisión de 52 kilómetros para interconectar el parque eólico con la red de distribución nacional. El parque eólico generará 1,632 gigavatios-hora de electricidad al año y contribuirá a la reducción de aproximadamente 825,707 toneladas métricas de dióxido de carbono (CO₂) por año, equivalente a las emisiones anuales de 161,903 vehículos de pasajeros. Toda la energía limpia y renovable producida por el parque eólico se proveerá a FEMSA y a las operaciones de Cuauhtémoc Moctezuma en México. «

Fundación FEMSA

Fundación FEMSA es una organización independiente que opera en línea con la estrategia de sostenibilidad de FEMSA. Como instrumento de la empresa para la inversión social, estamos comprometidos con la creación de valor de largo plazo en las comunidades donde operamos. Durante los últimos tres años, la clave sigue siendo multiplicar nuestro impacto a través de proyectos integrales, donde nuestros socios complementen nuestros esfuerzos.

En 2011, apoyamos a cinco veces el número de personas que beneficiamos en 2010 y cuadruplicamos el número de comunidades a las que ayudamos a mejorar. Llevamos proyectos a más países de América Latina, al tiempo que continuamos replicando nuestras iniciativas en toda la región.

Desarrollo sostenible de los recursos hídricos

En conjunto con el gobierno de Colombia, Coca-Cola FEMSA Colombia y Coca-Cola Servicios de Colombia, donamos 10 plantas potabilizadoras fijas para las comunidades locales en 2011. Actualmente, ya operan seis de ellas beneficiando a 40,000 personas. Además, donamos y operamos una planta potabilizadora móvil que a la fecha genera un litro de agua segura por segundo abasteciendo a más de 75,000 personas en el país. En alianza con Empresas Públicas de Medellín, estamos financiando un proyecto de dos años para instalar 60 sistemas de agua potable en las escuelas rurales del departamento de

En conjunto con el gobierno de Colombia y Coca-Cola FEMSA Colombia, donamos 10 plantas estacionarias de desinfección de agua para las comunidades locales. Las seis plantas ya instaladas benefician a 40,000 personas. Además, financiamos una planta móvil de purificación de agua que genera un litro de agua potable por segundo abasteciendo a más de 75,000 personas durante el peor invierno de los últimos 30 años.



7,000

jóvenes participan
en nuestro programa
**Coordenadas
para la Vida**



Nos asociamos con el BID, el Instituto de Salud del estado de Chiapas, el Instituto Sabin, la Red Mundial contra Enfermedades Tropicales Desatendidas y la Organización Panamericana de la Salud, para erradicar el tracoma en Chiapas, el único estado en México afectado por esta enfermedad que causa ceguera.



Antioquia. A la fecha, ya están operando 32 plantas, beneficiando a más de 3,600 niños, sus familias y comunidades.

En 2011, nos unimos con *The Nature Conservancy*, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM-GEF) para crear la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua. Con una inversión de más de US\$ 27 millones, la Alianza busca crear, implementar y capitalizar, en los próximos cinco años, al menos 32 Fondos de Agua en toda América Latina. Los ingresos de estas inversiones preservan áreas clave que filtran y regulan el suministro de agua.

El Centro del Agua para América Latina y el Caribe, creado con el BID y el Tecnológico de Monterrey, ofreció cursos especializados presenciales y en línea a más de 200 funcionarios y personal técnico del sector del agua en 2011. Sus proyectos de investigación han recibido reconocimientos nacionales e internacionales. Uno de sus jóvenes estudiantes representó a México en el prestigioso *Stockholm Junior Water Prize*, organizado por el *Stockholm International Water Institute*.

Calidad de vida

En el área de Calidad de Vida, en octubre de 2011 nos asociamos con el BID, el Instituto de Salud del estado de Chiapas, el Instituto Sabin, la Red Mundial contra Enfermedades Tropicales Desatendidas y la Organización Panamericana de la Salud, para implementar una estrategia encaminada a la erradicación del tracoma. Chiapas es el único estado en México afectado por esta enfermedad, la primera causa de ceguera infecciosa en el mundo. A través de la integración de las iniciativas de agua segura y programas de salud, podemos eliminar esta enfermedad en el país.

Continuamos promoviendo el estudio de la relación entre genes y nutrición, a través de nuestra Cátedra de Nutrigenómica. En colaboración con el Centro de Biotecnología FEMSA y el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán, el proyecto terminó en forma sólida su segundo año. Actualmente, se realizan 17 proyectos de investigación, desde técnicas para cultivar plantas que son ricas en moléculas contra el cáncer, hasta envases inteligentes y biodegradables. «



Para más información acerca de Fundación FEMSA, visite:
www.fundacionfemsa.org/informe2011

EQUIPO DIRECTIVO

Nuestro talentoso y multifacético equipo de ejecutivos sigue manteniendo el rumbo, dirigiendo la constante búsqueda de la excelencia como líder de la industria internacional. Nuestro equipo continúa ampliando nuestra sólida trayectoria de crecimiento rentable y sostenible, generando valor económico y social para nuestros accionistas año tras año. Juntos, trabajan para maximizar la flexibilidad corporativa y financiera de nuestra empresa y aprovechar las oportunidades estratégicas, para lograr una mejor posición competitiva en la industria, asegurando y promoviendo el legado de integridad de FEMSA en el futuro.

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente del Consejo y Director General Ejecutivo de FEMSA

José Antonio Fernández Carbajal después de 11 años de experiencia profesional en distintas empresas, inicia su trayectoria en FEMSA desempeñando diversos puestos directivos en los diferentes negocios. Llegó a la Dirección General en 1995 y en el 2001, fue nombrado Presidente del Consejo de Administración de la compañía. En mayo de 2010, fue nombrado Vicepresidente del Consejo de Administración de Heineken NV's y Presidente del Comité de las Américas de Heineken, que supervisa la dirección estratégica del negocio en el continente americano y evalúa nuevas oportunidades de negocio en la región. Adicionalmente el Ing. Fernández fue Vicepresidente del Consejo del Sistema Tecnológico de Monterrey desde 1997 y es Presidente del mismo desde 2012. También es Presidente del Consejo de Fundación FEMSA y de la U.S. Mexico Foundation. Actualmente participa como consejero en Grupo Financiero BBVA Bancomer, Industrias Peñoles, CEMEX, Aerolíneas Volaris y Televisa, entre otras. Además, copreside el capítulo México del Woodrow Wilson Center. Es egresado de la carrera de Ingeniería Industrial y de Sistemas del Tecnológico de Monterrey, y en 1976 obtuvo la Maestría en Administración en esa misma institución. Desde hace más de 20 años, es profesor del Tecnológico de Monterrey.

Federico Reyes García

Director de Desarrollo Corporativo de FEMSA

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

Javier Astaburuaga Sanjines

Director de Finanzas y Desarrollo Estratégico de FEMSA

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

Alfonso Garza Garza

Director de Recursos Humanos de FEMSA e Insumos Estratégicos, Proceso de Negocios, y Tecnología de Información de FEMSA

Alfonso Garza Garza inició sus labores en FEMSA en 1985 y fue designado Director de Recursos Humanos en 2005. Previo a esta posición se desempeñó en varios cargos en FEMSA Cerveza y FEMSA Empaques, incluyendo la administración de FEMSA Empaques y Grafo Regia. Además de sus responsabilidades actuales como Director de Recursos Humanos de FEMSA, a partir del primero de enero del 2009 tiene a su cargo la dirección de Insumos Estratégicos, Procesos de Negocios y Tecnología de Información. Desde marzo del 2011 es Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) para el estado de Nuevo León. Alfonso Garza estudió la carrera de Ingeniero Industrial en el Tecnológico de Monterrey y realizó cursos de posgrado en el IPADE.

José González Ornelas

Director de Administración y Control Corporativo de FEMSA

José González Ornelas asumió su actual cargo en 2002. Ingresó a FEMSA en 1973, ocupando diversas posiciones en la organización, incluyendo la Dirección de Información Financiera. En 1987 asumió la Dirección de Finanzas de FEMSA Cerveza y en 1994 la Dirección de Planeación y Desarrollo Corporativo de FEMSA y la Dirección General de FEMSA Logística. Es integrante de los Consejos de diversas empresas internacionales y participa como secretario del Comité de Auditoría de FEMSA y Coca-Cola FEMSA. Es miembro del Comité de Vigilancia del Tecnológico de Monterrey. Forma parte del Comité Directivo del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León y es Presidente del Consejo del Club de Fútbol Monterrey. Es egresado de la carrera de Contador Público de la Universidad Autónoma de Nuevo León y realizó estudios de posgrado en Administración en México y en el exterior.

Genaro Borrego Estrada

Director de Asuntos Corporativos de FEMSA

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

Carlos Salazar Lomelín

Director General de Coca-Cola FEMSA

Carlos Salazar inició su trayectoria profesional en FEMSA en 1973. Ha ocupado diversos cargos directivos en algunas de sus filiales, entre ellos Director de Grafo Regia, de Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A., de la División Internacional de FEMSA Cerveza, de Planeación Comercial en el Grupo Visa y Director General de FEMSA Cerveza. Desde el año 2000, es Director General de Coca-Cola FEMSA. Fue Presidente de la Comisión Siglo XXI en Monterrey y Director Ejecutivo de CINTERMEX. Ha sido profesor de economía durante varios años en el Tecnológico de Monterrey y es el actual Presidente del Consejo Consultivo de la Escuela de Negocios EGADE, afiliada a esta institución. Es egresado de la carrera de Economía y cuenta con estudios de posgrado en Administración de Empresas de esta institución. También cuenta con estudios de posgrado en Desarrollo Económico en Italia y un programa de Dirección Administrativa en el IPADE en México, además de otros estudios en diferentes países.

Eduardo Padilla Silva

Director General de FEMSA Comercio

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

GOBIERNO CORPORATIVO RESPONSABLE

Por más de un siglo, el Consejo de Administración de FEMSA ha guiado el dinámico crecimiento de nuestra empresa dentro de los más altos estándares de gobierno corporativo. Estamos comprometidos con la calidad de nuestras prácticas de revelación de información y nos adherimos a las mejores prácticas de gobierno corporativo. Cumplimos con los estándares dispuestos en la Ley Mexicana del Mercado de Valores y con los requerimientos aplicables para los emisores extranjeros contenidos en la legislación Sarbanes-Oxley de los Estados Unidos. Adicionalmente, somos una de las empresas líderes en el cumplimiento del Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, establecido por el Consejo Empresarial Mexicano.

Trabajamos para asegurar que nuestra compañía promueva la transparencia financiera, la responsabilidad y altos estándares éticos. Sobre una base responsable de gobierno corporativo, podremos construir nuestro negocio de manera consistente y generar los resultados que nuestros accionistas, consumidores, empleados y otros públicos de interés esperan de nuestra compañía.

Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es responsable de (1) revisar la exactitud e integridad de los reportes financieros trimestrales y anuales con base a los requerimientos contables, de auditoría y de control interno; (2) del nombramiento, contratación, compensación, y vigilancia del auditor externo, que le reporta directamente al Comité de Auditoría y (3) de identificar y darle seguimiento a las contingencias y procedimientos legales. El Comité de Auditoría ha establecido procedimientos para recibir, conservar y atender las quejas sobre contabilidad, asuntos de control interno y auditoría, incluyendo la presentación de quejas confidenciales o anónimas de los empleados respecto de prácticas contables o de auditoría dudosas. Para el cumplimiento de sus tareas, el Comité de Auditoría puede contratar un abogado externo independiente y otros consultores. En la medida de lo necesario, la compañía compensa al auditor externo y a cualquier otro asesor contratado por el Comité de Auditoría y provee los fondos para los gastos administrativos normales incurridos por el Comité de Auditoría en el desarrollo de sus funciones. Alexis E. Rovzar de la Torre(t) fungió como Presidente del Comité de Auditoría durante el 2011 y hasta la fecha de su fallecimiento el 7 de enero de 2012. Los miembros incluyen, como experto financieros a: José Manuel Canal Hernando, Francisco Zambrano Rodríguez y Alfonso González Migoya, todos ellos consejeros independientes, como lo solicita la Ley del Mercado de Valores y los estándares aplicables de la Bolsa de Valores de Nueva York. El Secretario Técnico (no miembro) del Comité de Auditoría es José González Ornelas.

Comité de Prácticas Societarias

El Comité de Prácticas Societarias es responsable de prevenir o reducir los riesgos en las operaciones que pudieran dañar el valor de nuestra compañía o que pudieran beneficiar a un grupo de accionistas en particular. El Comité puede convocar a una asamblea de accionistas así como incluir temas en la agenda de la reunión que sean considerados necesarios, aprobar políticas respecto al uso de los activos de compañía o transacciones relacionadas con terceros, aprobar el esquema de compensación para los directores, ejecutivos y ejecutivos clave, así como apoyar al Consejo de Administración en la elaboración de reportes de prácticas financieras. Helmut Paul es el Presidente de este Comité. Los miembros incluyen a Robert H. Denham y Ricardo Saldívar Escajadillo. El Secretario Técnico (no miembro) del Comité de Prácticas Societarias es Alfonso Garza Garza.

Comité de Finanzas y Planeación

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

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

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Nuestro Consejo de Administración encabeza el sistema de gobierno corporativo de FEMSA. Guiado por lo que considera mejor para los intereses de largo plazo de nuestros accionistas y otros públicos de interés, nuestro Consejo de Administración es responsable de la aprobación de nuestra estrategia corporativa, la definición y la supervisión de la aplicación de nuestros valores fundamentales y de la visión, así como de revisar y aprobar las operaciones vinculadas y transacciones que no sean del curso ordinario de los negocios.

Además de nuestro equipo ejecutivo, el Consejo de Administración se apoya en tres comités: el de Auditoría, el de Finanzas y el de Prácticas Societarias. Nuestro Consejo nombra y supervisa estos comités, los cuales apoyan y hacen recomendaciones al mismo en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Consejeros Serie "B"

José Antonio Fernández Carbajal

Director General de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.
Electo en 1984

Consejero Suplente: Federico Reyes García ^c

Eva Garza Lagüera Gonda

Inversionista Privada

Electa en 1999

Consejero Suplente: Bárbara Garza Lagüera Gonda

Paulina Garza Lagüera Gonda

Inversionista Privada

Electa en 2009

Consejero Suplente: Othón Páez Garza

José Calderón Rojas

Director General Ejecutivo 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.

Electo en 2005

Consejero Suplente: Francisco José Calderón Rojas

Consuelo Garza de Garza

Fundadora y Ex-Presidenta de Asociación Nacional Pro-Superación Personal, A.C.

Organización Filantrópica

Electa en 1995

Consejero Suplente: Alfonso Garza Garza ^b

Max Michel Suberville

Inversionista Privado

Electo en 1985

Consejero Suplente: Max Michel González

Alberto Baillères González

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Bal, S.A. de C.V., Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V., Grupo Nacional Provincial, S.A., Fresnillo PLC, Grupo Palacio de Hierro, S.A.B. de C.V., Grupo Profuturo, S.A.B. de C.V., y Presidente del Consejo de Gobierno del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Electo en 1989

Consejero Suplente: Arturo Fernández Pérez

Francisco Javier Fernández Carbajal ^c

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

Electo en 2005

Consejero Suplente: Javier Astaburuaga Sanjines ^c

Ricardo Guajardo Touché ^{c, i}

Consejero de Solfi, S.A. de C.V. y Director de Grupo Valores Monterrey

Electo en 1988

Consejero Suplente: Alfonso González Migoya ^{a, i}

Alfredo Livas Cantú ^{c, i}

Presidente del Consejo de Administración de Praxis Financiera, S.C.

Electo en 1995

Consejero Suplente: Sergio Deschamps Ebergenyi ⁱ

Mariana Garza Lagüera Gonda

Inversionista Privada

Electa en 2001

Consejero Suplente: Juan Guichard Michel

José Manuel Canal Hernando ^{a, i}

Consultor Privado

Electo en 2003

Consejero Suplente: Ricardo Saldívar Escajadillo ^{b, i}

Consejeros Serie "D"

Armando Garza Sada ⁱ

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Alfa, S.A.B. de C.V.

Electo en 2003

Consejero Suplente: Enrique F. Senior Hernández ⁱ

Alexis E. Rovzar de la Torre (†) ^{a, i}

Socio Ejecutivo de White & Case, S.C.

Firma Legal

Electo en 1988

Consejero Suplente: Francisco Zambrano Rodríguez ^{a, i}

Helmut Paul ^{b, i}

Miembro del Consejo Consultivo de Zurich Financial Services

Electo en 1988

Consejero Suplente: Moises Naim ⁱ

Michael Larson ⁱ

Director General de Inversiones de William H. Gates III

Electo en 2011

Robert E. Denham ^{b, c, i}

Socio de Munger, Tolles & Olson LLP

Firma Legal

Electo en 2001

Secretario

Carlos Eduardo Aldrete Ancira

Secretario Suplente

Arnulfo Treviño Garza

Comités:

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

Relación:

- i) Independiente

In Memoriam. Lamentamos con gran tristeza el deceso de Alexis Rovzar de la Torre, quien fue miembro de los Consejos de Administración de FEMSA y Coca-Cola FEMSA, y se desempeñaba como Presidente del Comité de Auditoría de ambas compañías. Durante más de 30 años, sin escatimar esfuerzos contribuyó con su talento, liderazgo y consejos para ayudar a construir la empresa que somos hoy. Recordaremos su dedicación a FEMSA y su ejemplo.

CONTACTOS PARA INFORMACIÓN

Director Jurídico

Carlos E. Aldrete

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

Audidores Externos

Mancera, S.C.

Un Integrante de Ernst & Young Global

Av. Lázaro Cárdenas No. 2321 Pte. Piso 5
Col. Residencial San Agustín
San Pedro Garza García, Nuevo León
México, C.P. 66260
Tel: (52) 81 8152-1800

Banco Depositario

The Bank of New York Mellon

BNY Mellon Shareowner Services
P.O. Box 358516
Pittsburgh, PA 15252-8516
Llamadas sin costo desde Nueva York:
1 (888) BNY-ADRS
(269-2377)

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



FEMSA

FMX
LISTED
NYSE



Bolsa de Valores y Símbolo

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

cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)
con los símbolos FEMSA UBD y FEMSA UB.

Las unidades de FEMSA UBD también se cotizan
en la Bolsa de Nueva York (NYSE) en la forma
de ADRs bajo el símbolo FMX.



Relación con Inversionistas

Juan Fonseca

Maximilian Zimmermann

Tel: (52) 81 8328-6167

Fax: (52) 81 8328-6080

e-mail: investor@femsa.com.mx

Comunicación Corporativa

Carolina Alvear

Erika De la Peña

Tel: (52) 81 8328-6046

Fax: (52) 81 8328-6117

e-mail: comunicacion@femsa.com

Para mayor información visite
nuestra página de internet en:

www.femsa.com

www.femsa.com/investor

Este Informe Anual de FEMSA 2011 puede contener declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y de sus subsidiarias, las cuales deben ser consideradas como estimaciones de buena fe. 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 y de sus subsidiarias

encuentra **MÁS** de nosotros



Código QR:
www.informeannual.femsa.com/

www.femsa.com
investor@femsa.com.mx

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

FEMSA

INFORME ANUAL 2011



EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE