


Grandes retos



FEMSA

INFORME ANUAL 2013



FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo y, en el sector cervecero, como el segundo accionista más importante de Heineken, una de las cerveceras líderes en el mundo con presencia en más de 70 países. En comercio al detalle participa con FEMSA Comercio, que opera diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO como la más grande y de mayor crecimiento en América Latina. Todo esto apoyado por un área de Negocios Estratégicos.

Contenido

Enfoque en el consumidor	/ 2
Crecimiento constante	/ 4
Complejidad rentable	/ 6
Carta a los accionistas	/ 8
Resultados financieros relevantes	/ 12
Panorama operativo	/ 14
Coca-Cola FEMSA	/ 16
FEMSA Comercio	/ 22
Promoviendo el desarrollo sostenible	/ 28
Equipo Directivo	/ 32
Gobierno Corporativo	/ 33
Consejo de Administración	/ 34
Sección financiera	/ 35
Directorio de oficinas	/ 116
Contactos	tercera de forros

Mejores oportunidades

En FEMSA, nos entusiasma la perspectiva de tener un negocio rentable frente a un panorama de mercado complejo, competitivo y de grandes retos. Navegar con destreza en las agitadas aguas de hoy exige mantener el rumbo, apalancar nuestras fortalezas para satisfacer las cambiantes necesidades de nuestros consumidores, generar nuevas vías de crecimiento y convertir la complejidad en una oportunidad rentable. Al superar los retos de corto plazo que encontremos en el camino, aprovecharemos plenamente las oportunidades que se nos presenten.

Enfoque en

+2 mil productos y servicios para que nuestros clientes de OXXO elijan cada día.



En FEMSA, compartimos la misma visión: satisfacer completamente a nuestros consumidores. En todos los niveles de la organización, nuestros consumidores representan el centro de nuestro esfuerzo por crear la experiencia perfecta en cada ocasión. Buscamos constantemente identificar sus necesidades y satisfacerlas desde perspectivas novedosas e innovadoras.

2.9 millones de puntos de venta para satisfacer la sed de nuestros consumidores.



Cada día **+9** millones de consumidores encontraron lo que buscaban en OXXO. ¿Qué necesitas hoy?

el consumidor



Crecimiento

+ 11,700
tiendas OXXO
para servir
a nuestros
clientes. ¡Ven
y disfruta
un café!



Aunque no estamos solos en la búsqueda de crecimiento, lo hemos convertido en la fuerza motivadora de lo que hacemos día tras día, año tras año. Mirando siempre hacia adelante, mantenemos la estrategia de largo plazo: buscar nuevas vías de crecimiento que capitalicen nuestras capacidades fundamentales. Al visualizar nuevos horizontes, constantemente captamos nuevas oportunidades para generar valor, que nos permitan seguir creciendo de manera sostenible, ahora y en el futuro.

3,200
millones de cajas unidad
de refrescantes bebidas
vendidas este año.
¡Disfruta la magia!

Tres **nuevas**
tiendas OXXO abren
cada día. ¿Tienes
una cerca?

constante



Complejidad



3 mil millones de transacciones realizadas en OXXO en 2013, ¡y creamos valor al hacerlo!

Alcanzar nuevas alturas avanzando a paso acelerado durante un periodo sostenido y construir el negocio en torno a nuestra habilidad de adaptarnos al cambiante entorno de consumo puede resultar bastante complicado. Afortunadamente, nuestro experimentado equipo se encarga de vigilar que mantengamos el paso firme en el camino de la sostenibilidad y la rentabilidad, incluso frente a una complejidad cada vez mayor.

7 fusiones y adquisiciones concretadas en el Sistema Coca-Cola en tan solo tres años.

+100 mil colaboradores atienden rentablemente a más de 9 millones de clientes diarios en OXXO.

rentable



Estimados accionistas



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



**Carlos Salazar
Lomelin**
Director General

**72 millones de
consumidores atendidos
actualmente en Brasil.**

Retos de corto plazo

2013 fue un año en el que nuestros retos de corto plazo se compensaron con las oportunidades de largo plazo. Durante un año difícil, apalancamos las fortalezas de nuestros negocios principales para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, generar nuevas vías de crecimiento y convertir la complejidad en una oportunidad rentable. Además, con nuestra participación de 20% en Heineken, nos beneficiaremos de las prometedoras perspectivas de largo plazo que ofrece la industria cervecera a nivel global.

Me gustaría resumir los retos que nuestra compañía superó este año. En el mercado mexicano, el débil entorno macroeconómico, la contracción en la industria de la construcción, la reducción en las remesas y lluvias torrenciales durante el mes de septiembre, afectaron la demanda de los consumidores en nuestros negocios. Por otra parte, la debilidad del tipo de cambio en nuestros principales mercados de Sudamérica, así como un crecimiento económico lento y presiones inflacionarias en Brasil, repercutieron en el patrón de consumo y en nuestro desempeño en la región. Aunque iniciamos 2014 con algunos signos alentadores, persisten retos significativos, tales como el nuevo impuesto a los refrescos en México y presiones cambiarias en algunos mercados sudamericanos.

Frente a este entorno retador, generamos resultados sólidos para nuestros accionistas gracias a nuestra robusta plataforma de negocios, talentoso equipo humano y capacidad operativa. Durante 2013, nuestros ingresos totales se elevaron 8.3% a Ps. 258,097 millones (US\$ 29,705 millones). La utilidad de operación creció 2.2% a Ps. 29,857 millones (US\$ 2,279 millones). La utilidad neta disminuyó 21.0% a Ps. 22,155 millones (US\$ 1,691 millones), y la utilidad por acción registró Ps. 4.45 (US\$ 3.40 por ADR). Dada nuestra habilidad para generar buenos resultados a pesar de circunstancias adversas, nos sentimos optimistas, ya que contamos con las herramientas que nos permiten alcanzar el éxito en un cambiante entorno fiscal, monetario y económico.

Permítanme, ahora, revisar algunos de los aspectos más destacados de nuestros negocios durante 2013.

Oportunidades de largo plazo

Coca-Cola FEMSA

Nuestras perspectivas de negocio son de largo plazo, por ello no realizamos ajustes importantes a nuestra estrategia de crecimiento con base en la dinámica del mercado en el corto plazo. Desde que adquirimos Panamco hace ya una década, continuamos afianzando nuestro liderazgo en Brasil y, este año, capitalizamos las oportunidades que se presentaron en el Sistema Coca-Cola para fortalecer nuestra plataforma en ese importante mercado

Seguimos fortaleciendo nuestro liderazgo en Brasil al ampliar nuestra plataforma en este gran mercado a través de dos importantes adquisiciones que nos dan un posicionamiento ideal para captar los beneficios de la recuperación de este país.



con adquisiciones que mejoran nuestro posicionamiento para captar los beneficios de la recuperación del país. En agosto y octubre, concretamos las adquisiciones de Companhia Fluminense y Spaipa, dos de las principales embotelladoras brasileñas, que complementan nuestros territorios actuales. Dichas transacciones –que incrementan el número de consumidores que servimos en ese país a 72 millones– son congruentes con nuestra visión de Brasil como un mercado en ascenso con un gran potencial de largo plazo, pese a los problemas de corto plazo que enfrenta actualmente.

En Filipinas, trabajamos con nuestro socio The Coca-Cola Company y un talentoso equipo de profesionales locales para sentar las

Estamos lanzando productos y presentaciones innovadores para aprovechar las oportunidades de mercado.



bases de un nuevo marco estratégico para el negocio. Específicamente racionalizamos nuestro portafolio actual, liberando capacidad en nuestras plantas embotelladoras. Lanzamos innovadoras presentaciones y productos, captando un potencial de mercado antes desaprovechado e introdujimos una nueva forma de servir al mercado, recuperando el contacto directo con nuestros clientes en la zona metropolitana de Manila. También optimizamos nuestra red de producción y distribución, modernizando nuestra capacidad para introducir al mercado nuevos productos y presentaciones. Este esfuerzo constante nos mantiene firmes en el camino de una rentabilidad sostenible, de largo plazo.

En México, concretamos la fusión con Grupo Yoli, una de las cuatro recientes fusiones en el mercado mexicano. Nuestra escala combinada nos permite fortalecer aún más nuestra posición, generando mayor valor para todos nuestros grupos de interés.

FEMSA Comercio

A pesar de importantes retos de corto plazo, en FEMSA Comercio continuamos nuestra estrategia de largo plazo de consolidar el liderazgo de OXXO como cadena de tiendas de formato pequeño a nivel nacional. Con la inauguración de más de 1,100 tiendas, actualmente tenemos 11,721 tiendas que atienden diariamente a más de 9 millones de compradores. Dada la relativamente baja penetración de OXXO en muchas regiones de México, continuaremos ampliando nuestra base de tiendas a un ritmo de crecimiento sostenido.



Además de buscar la expansión geográfica, nos sentimos entusiasmados con la entrada de FEMSA Comercio en el atractivo sector de las farmacias, una vía de crecimiento complementaria que apalanca nuestras capacidades y plataforma en formatos pequeños. Por lo anterior, en mayo concretamos la adquisición de una participación del 75% en el capital de Farmacias YZA, así como la adquisición de Farmacias Moderna, dos operadores líderes a nivel regional, con más de 400 tiendas en el sureste y occidente de México. Estas transacciones nos permitirán aportar nuestra experiencia en el desarrollo de formatos pequeños a dos jugadores regionales ya importantes y continuar la estrategia de largo plazo de consolidar nuestra posición en esta dinámica industria.

FEMSA Comercio abrió otra interesante avenida de crecimiento con la reciente adquisición de una participación del 80% en el capital de Doña Tota, un fuerte jugador regional en el sector de restaurantes de servicio rápido que cuenta con gran aceptación en el norte de México. La transacción de Doña Tota ofrece un sólido potencial para operar como un formato independiente y nos permite compartir nuestra experiencia en formatos pequeños, además de adquirir habilidades relevantes en el sector de comida preparada.

Negocios Estratégicos

Continuamos avanzando en la estrategia de enfocarnos y fortalecer nuestras operaciones de Negocios Estratégicos, particularmente aquellas que apoyan nuestros negocios principales y presentan un atractivo potencial de crecimiento. Para ello, buscamos consolidar Imbera como líder en el diseño y la producción de soluciones de refrigeración para aplicaciones al menudeo, fomentando la innovación que nos permita alcanzar los índices de eficiencia más altos del continente americano. En FEMSA Logística, continuamos reestructurando operaciones y posicionándola para crecer orgánicamente y a través de adquisiciones selectivas. Con operaciones de clase mundial, esta unidad de negocio continuará contribuyendo al crecimiento de nuestra compañía en el futuro.

Desarrollo sostenible

La sostenibilidad es una parte integral del desarrollo de nuestra compañía. Nuestra visión es garantizar la sostenibilidad de nuestro negocio transformando positivamente a nuestras comunidades por medio de la creación simultánea de valor económico, social y ambiental.

Además de las iniciativas de sostenibilidad de la compañía y de las unidades de negocio, Fundación FEMSA, conjuntamente con The Nature Conservancy, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) realizaron avances importantes en la *Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua*. La Alianza planea implementar al menos 32 fondos de agua en América Latina en cinco años, con una inversión de más de US\$27 millones. Los ingresos de estas inversiones se destinarán a proteger cuencas hidrológicas clave que filtran y regulan el suministro de agua en algunas de las ciudades más importantes de la región. La Alianza ya ha puesto en marcha 17 fondos de agua, beneficiando a 17 ciudades en seis países. En 2013, la Alianza trabajó con más de 50 organizaciones para crear el *Fondo de Agua Metropolitano de Monterrey*, para abastecer a más de cuatro millones de habitantes de esta región.

En reconocimiento a nuestro compromiso con la sostenibilidad, Coca-Cola FEMSA tuvo el honor de ser elegida como una de las 81 compañías –y una de las cuatro con operaciones en México– que integran el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes de Dow Jones.

Para más información sobre FEMSA, visite www.femsa.com

También puede consultar nuestro informe anual en línea en www.informeannual.femsa.com



Nuestra incursión en el atractivo sector de las farmacias ofrece una interesante avenida de crecimiento que impulsa nuestra capacidad y plataforma en formatos pequeños.

Transición del Equipo Directivo

Durante los pasados 12 años, tuve el privilegio de fungir como Presidente del Consejo de Administración y como Director General. No obstante, ante el importante crecimiento y la ampliación de la huella geográfica de la compañía, así como la complejidad de nuestros



negocios e industrias, nuestro Consejo aceptó mi propuesta de separar dichas funciones. Por consiguiente, a partir del 1 de enero de 2014, asumí las responsabilidades como Presidente Ejecutivo del Consejo y Carlos Salazar Lomelín, las funciones como nuevo Director General de FEMSA, después de trabajar como Director General de Coca-Cola FEMSA los pasados 14 años.

El objetivo de este cambio es enfocar aún más las responsabilidades de cada cargo. Como Presidente Ejecutivo del Consejo, me encargaré del correcto funcionamiento de los diversos niveles de gobierno corporativo, del manejo de relaciones estratégicas con los principales grupos de interés, la definición de una línea estratégica clara y la adhesión a los más altos estándares y prácticas de gobierno corporativo, congruentes con los valores de la compañía. Me enfocaré también en el desarrollo de talento, con el propósito de captar oportunidades futuras que apoyen la transición y sucesión de nuestros equipos directivos. En su nuevo cargo de Director General de FEMSA, Carlos Salazar encaminará sus esfuerzos a dirigir los negocios de FEMSA día a día,

+346
millones de
consumidores
de 10 países satisfacen su sed
con nuestros productos.



liderar y coordinar a su equipo de ejecutivos, proponerle al Consejo planes y estrategias de corto y largo plazo, y desarrollar el talento necesario para apoyar nuestro proceso de crecimiento y sucesión.

John Santa Maria fue nombrado Director General de Coca-Cola FEMSA en sustitución de Carlos Salazar. John, quien dirigió la División de Coca-Cola FEMSA Sudamérica, asume su nueva responsabilidad después de 18 años de éxitos en la compañía.

Hacia adelante, prevemos un futuro inmensamente satisfactorio para nuestra compañía, gracias al impulso de nuestro comprometido equipo de directivos y colaboradores. En nombre de estos más de 200 mil dedicados hombres y mujeres, les agradezco su constante apoyo. La razón de nuestra existencia es crear, hoy y en el futuro, valor económico, social y ambiental para nuestros grupos de interés, que incluyen a empleados, consumidores y accionistas, así como a las empresas e instituciones que forman parte de nuestra sociedad. ▲

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración

Carlos Salazar Lomelín

Director General

Resultados financieros relevantes

Millones de pesos	2013 ¹	2013	2012	% Cambio	2011 ²	% Cambio
Ingresos totales	19,705	258,097	238,309	8.3%	201,540	18.2%
Utilidad de operación ³	2,280	29,857	29,227	2.2%	24,484	19.4%
Utilidad neta consolidada	1,692	22,155	28,051	-21.0%	20,901	34.2%
Participación controladora ⁴	1,216	15,922	20,707	-23.1%	15,332	35.1%
Participación no controladora	476	6,233	7,344	-15.1%	5,569	31.9%
Total activos	27,423	359,192	295,942	21.4%	263,362	12.4%
Total pasivos	10,432	136,642	85,781	59.3%	71,191	20.5%
Total capital contable	16,991	222,550	210,161	5.9%	192,171	9.4%
Inversiones en activos fijos	1,365	17,882	15,560	14.9%	12,609	23.4%
Valor en libros por acción ⁵	0.68	8.91	8.68	2.6%	8.06	7.7%
Utilidad neta por acción ⁵	0.07	0.89	1.16	-23.3%	0.86	34.9%
Personal ⁶		209,232	182,260	14.8%	168,370	8.2%

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 2013 era de 13.0980.

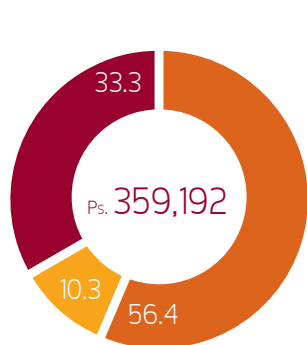
² Las cifras del 2011 fueron reformuladas para comparación con el 2013 y 2012 como resultado de la transición a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

³ Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

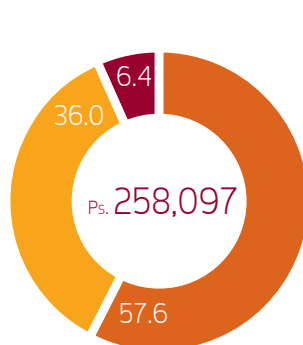
⁴ Representan la utilidad del periodo que le corresponde a la porción controladora de la entidad.

⁵ Dato en pesos mexicanos con base en el número de acciones en circulación: 17,891,131,350.

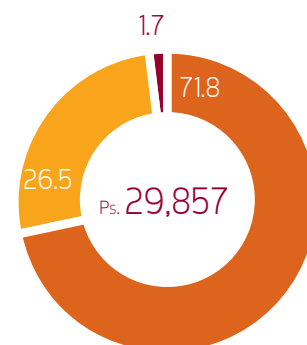
⁶ Incluye personal de Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y otros negocios de FEMSA.



Total activos
Millones de pesos



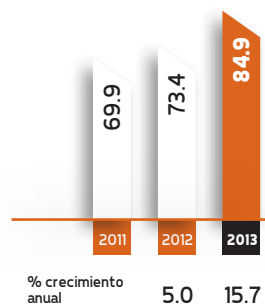
Ingresos totales
Millones de pesos



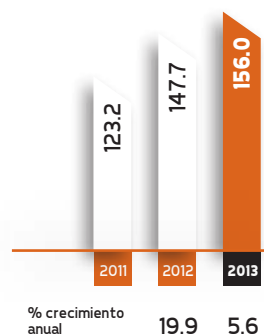
Utilidad de operación
Millones de pesos

Coca-Cola FEMSA

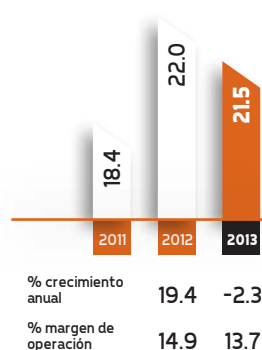
Personal
miles



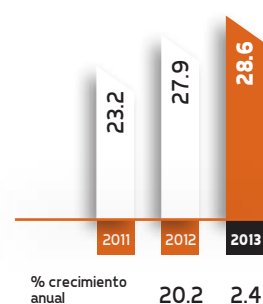
Ingresos totales
miles de millones de pesos



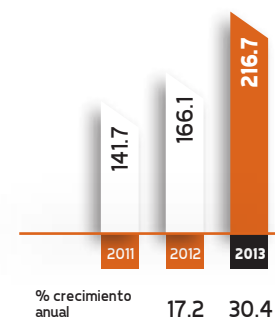
Utilidad de operación ¹
miles de millones de pesos



Flujo bruto de operación EBITDA ²
miles de millones de pesos

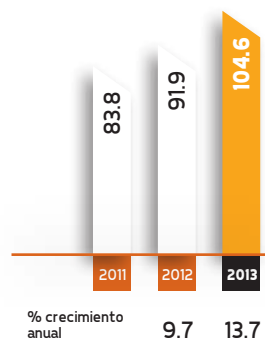


Total activos
miles de millones de pesos

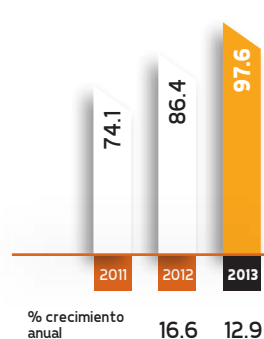


FEMSA Comercio

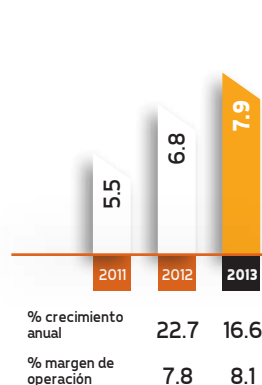
Personal
miles



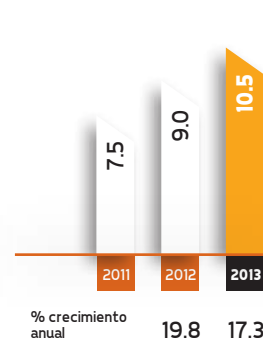
Ingresos totales
miles de millones de pesos



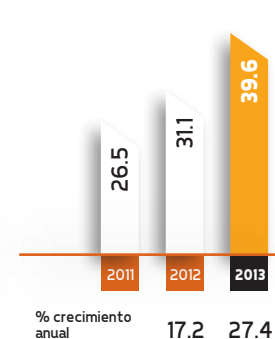
Utilidad de operación ¹
miles de millones de pesos



Flujo bruto de operación EBITDA ²
miles de millones de pesos



Total activos
miles de millones de pesos



¹ Indicador de rentabilidad.

² Utilidad de operación más depreciaciones, amortizaciones y otros cargos virtuales.

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

Panorama operativo



1,400

millones de cajas unidad de bebidas adicionales gracias a las siete transacciones realizadas en los últimos tres años.

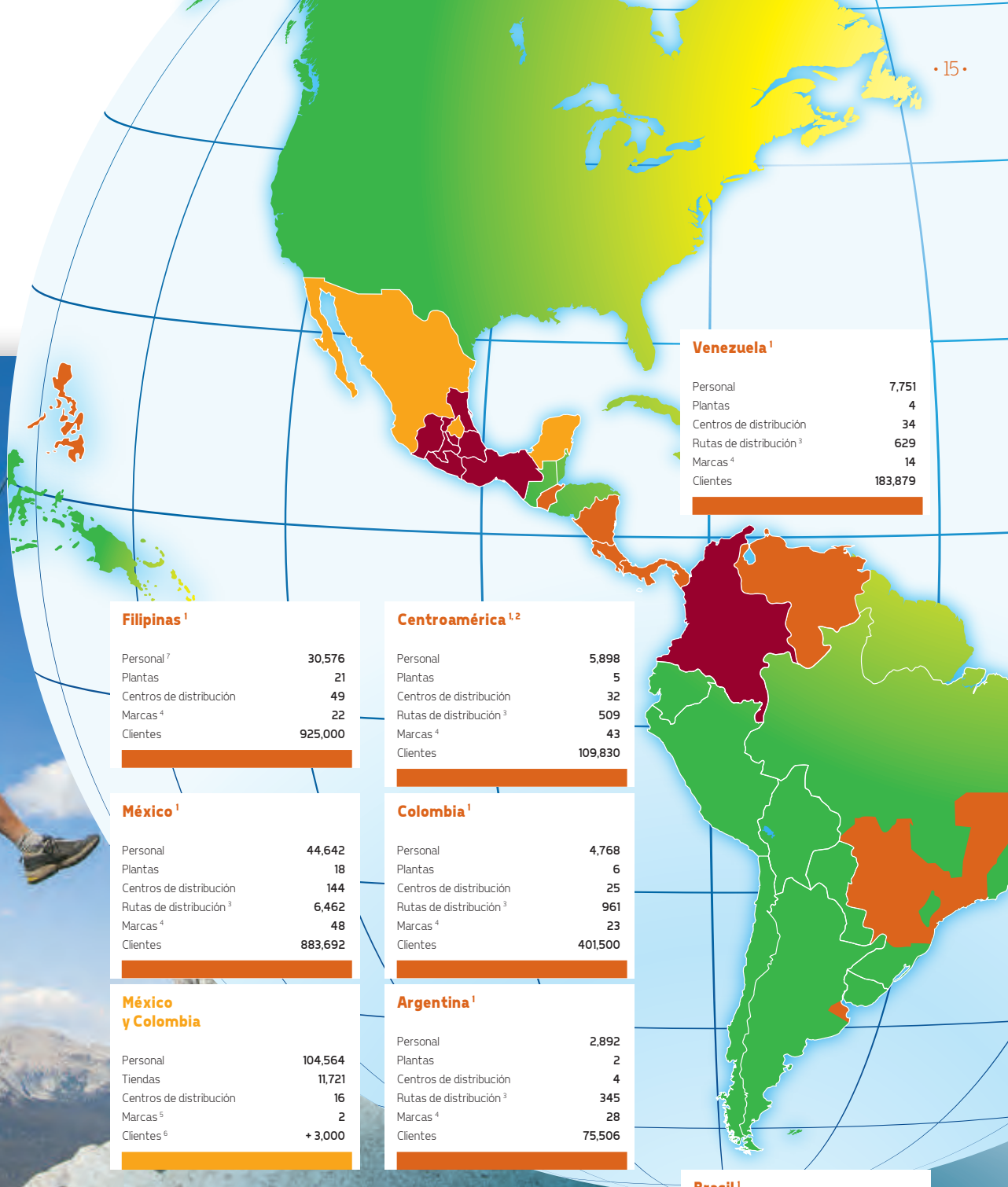
1,120 tiendas OXXO inauguradas este año, sumando un total de 11,721 en México y Colombia.



3

adquisiciones concretadas en sectores complementarios como farmacias y restaurantes de servicio rápido.





Venezuela¹

Personal	7,751
Plantas	4
Centros de distribución	34
Rutas de distribución ³	629
Marcas ⁴	14
Clientes	183,879

Filipinas¹

Personal ⁷	30,576
Plantas	21
Centros de distribución	49
Marcas ⁴	22
Clientes	925,000

Centroamérica^{1,2}

Personal	5,898
Plantas	5
Centros de distribución	32
Rutas de distribución ³	509
Marcas ⁴	43
Clientes	109,830

México¹

Personal	44,642
Plantas	18
Centros de distribución	144
Rutas de distribución ³	6,462
Marcas ⁴	48
Clientes	883,692

Colombia¹

Personal	4,768
Plantas	6
Centros de distribución	25
Rutas de distribución ³	961
Marcas ⁴	23
Clientes	401,500

México y Colombia

Personal	104,564
Tiendas	11,721
Centros de distribución	16
Marcas ⁵	2
Clientes ⁶	+ 3,000

Argentina¹

Personal	2,892
Plantas	2
Centros de distribución	4
Rutas de distribución ³	345
Marcas ⁴	28
Clientes	75,506

Brasil¹

Personal	18,971
Plantas	9
Centros de distribución	41
Rutas de distribución ³	2,398
Marcas ⁴	37
Clientes	292,949

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

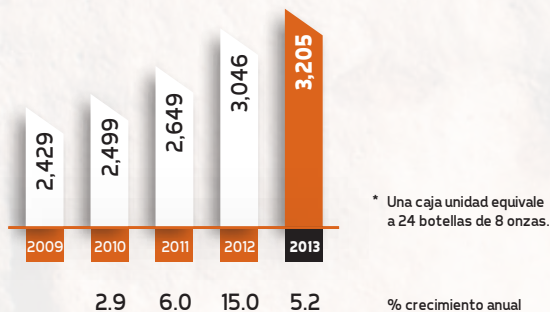
Nota: Información únicamente de Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio.

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

Coca-Cola FEMSA



Volumen de bebidas
(millones de cajas unidad*)



Navegando en un entorno desafiante

Pese a un entorno de consumo desafiante y de volatilidad cambiaria, nuestro negocio generó resultados positivos tanto en ingresos como en rentabilidad, además de continuar creciendo. Los ingresos totales del año se incrementaron 5.6% a Ps 156,011 millones. A su vez, la utilidad bruta creció 6.3% a Ps. 72,935 millones, mientras que la utilidad de operación registró un decremento de 2.3%, a Ps. 21,450 millones.

Enfoque en el consumidor

La innovación enfocada en nuestros consumidores es un componente fundamental de nuestra estrategia de negocio. A través de la innovación, día tras día capitalizamos nuestra agilidad para atender las diversas preferencias en constante evolución de nuestros más de 346 millones de consumidores en diez países.

Conjuntamente con nuestro socio, The Coca-Cola Company, en 2013 lanzamos nuevos productos y presentaciones para satisfacer la de-

Powerade se ha convertido rápidamente en la bebida deportiva preferida de nuestros consumidores jóvenes, que buscan estilos de vida saludables, en todos los territorios donde operamos.



En Argentina,
lanzamos
*Coca-Cola
Life*, una
opción baja
en calorías,
endulzada con
ingredientes
naturales.



3,205 millones
de cajas unidad vendidas
en el año.

manda de los consumidores en diversas categorías de bebidas. En Buenos Aires, Argentina, llevamos a cabo el lanzamiento global de *Coca-Cola Life*, una opción baja en calorías de una de las marcas más admiradas del mundo. Endulzada con ingredientes naturales tales como stevia y caña de azúcar, *Coca-Cola Life* contiene menos de la mitad de calorías que una Coca-Cola regular. Al lanzarla en diversas presentaciones, no sólo logramos una cobertura de más de 80% en los puntos de venta sino ganamos participación de mercado y revitalizamos la categoría *Coca-Cola* entre nuestros consumidores.

Asimismo, continuamos satisfaciendo la sed de nuestros consumidores que buscan estilos de vida saludables y prefieren bebidas isotónicas, con la innovadora técnica de elaboración de *Powerade*. Nuestra fórmula de llenado a alta temperatura permite elevarla casi al punto de pasteurización, eliminando la necesidad de utilizar conservadores y mejorando el sabor del producto. En México, *Powerade* se ha convertido en la marca

líder de bebidas isotónicas en tres de las cinco regiones donde operamos y, para finales de 2013, en nuestros territorios de México registró una participación de mercado de 46%. Por otra parte, aprovechando la popularidad de la marca en Venezuela, lanzamos *Powerade ION4*, especialmente diseñada para reconstituir fluidos y minerales eliminados durante el ejercicio. *Powerade* se ha convertido rápidamente en la bebida deportiva preferida de los jóvenes venezolanos, lo cual impulsó el crecimiento de la marca en ese país 21%.

También continuamos actuando de manera proactiva ante las cambiantes necesidades de nuestros consumidores, ampliando nuestra gama de opciones accesibles en presentaciones retornables. En Brasil, fortalecimos la cobertura de *Coca-Cola* familiar retornable de dos litros



Gracias a nuestras refrescantes y novedosas fórmulas, sabores y presentaciones, *Powerade* se ha convertido en la marca líder de bebidas isotónicas en tres de las cinco regiones donde operamos en México.



en envase PET, lo que les permite a nuestros consumidores compartir la magia de *Coca-Cola* en casa. En la zona metropolitana del valle de México, lanzamos nuestra presentación familiar retornable de *Coca-Cola* de tres litros en envase PET, lo cual representa una atractiva propuesta de valor para el disfrute de nuestros consumidores. También en el valle de México lanzamos la presentación familiar retornable de 2.5 litros en envase PET de *Sidral Mundet*, ampliando las oportunidades de compartir esta popular marca local. En Colombia, reforzamos la cobertura de nuestra presentación familiar retornable de 1.25 litros en botella de vidrio para las marcas *Coca-Cola*, *Sprite* y *Quatro*, para consumo en casa. En México, impulsamos la cobertura de nuestra cómoda presentación retornable de *Coca-Cola* de 500 mililitros en botella de vidrio, con el propósito de promover su consumo en el punto de venta o en el hogar. También en México, ampliamos la cobertura de nuestra presentación familiar retornable de *Coca-Cola* de 1.25 litros, en envase de vidrio, para atender a las familias de los nuevos y actuales territorios de nuestras operaciones. A través de un portafolio de presentaciones retornables

Ofrecemos opciones familiares accesibles, en envases retornables de *Coca-Cola* en Brasil, *Sidral Mundet* en México y *Quatro* en Colombia.



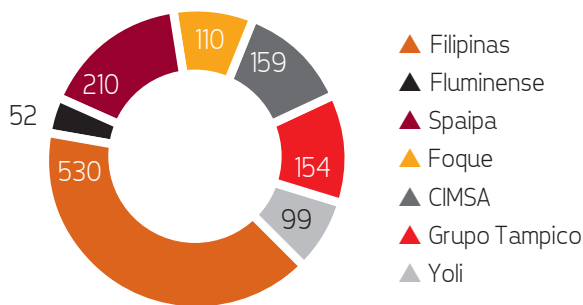
cada vez más amplio, buscamos brindarle a cada consumidor el empaque adecuado, al precio correcto.

Crecimiento constante

A pesar de un entorno operativo sumamente complejo, y excluyendo los efectos de conversión de moneda, logramos un crecimiento orgánico sólido. Asimismo, excluyendo los resultados no comparables de nuestras fusiones con Grupo Fomento Queretano y Grupo Yoli en México, y las adquisiciones de Companhia Fluminense y Spaipa en Brasil, los ingresos excluyendo los efectos de conversión de moneda se elevaron 16.3%. Los principales impulsores de nuestro desempeño durante el año fueron una ejecución de mercado fortalecida y la capacidad de adaptar nuestro amplio portafolio de bebidas a las diferentes ocasiones de consumo, para así satisfacer la demanda de nuestros consumidores y capitalizar las oportunidades de nuestro portafolio geográficamente diversificado.

Como previamente se reportó, en enero de 2013 concretamos la adquisición del 51% de Coca-Cola Bottlers Philippines, Inc., la compañía embotelladora de The Coca-Cola Company en Filipinas. Esta transacción representa una importante expansión estratégica de nuestra presencia geográfica, al ser la primera fuera de América Latina, y fortalece nuestra exposición a economías en rápido crecimiento y nuestro compromiso con el Sistema Coca-Cola. Con uno de los mayores índices de consumo per cápita de productos Coca-Cola en la región, Filipinas presenta importantes oportunidades de crecimiento.

Asimismo, continuamos enfocándonos en las oportunidades que presenta el Sistema Coca-Cola en América Latina. Por ello, concretamos dos importantes adquisiciones que consolidan el liderazgo de nuestra compañía en Brasil, uno de los cinco mercados más importantes



Volumen por fusiones y adquisiciones desde 2011
Millones de cajas unidad excluyendo cerveza

en términos de volumen a nivel mundial para The Coca-Cola Company. Estas adquisiciones no sólo destacan la importancia estratégica de largo plazo del mercado brasileño para Coca-Cola FEMSA sino confirman nuestra confianza en las perspectivas de consumo interno y en la dinámica socioeconómica de ese país.

Concretamos la adquisición del 100% de Companhia Fluminense en agosto, que atiende a 5 millones de consumidores en los estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro y São Paulo. Esta operación representa el vínculo geográfico perfecto entre nuestros territorios en São Paulo y Minas Gerais, creando oportunidades de multiplicar las alianzas estratégicas con clientes y proveedores, generar mayor valor de nuestra escala combinada y captar sinergias por aproximadamente US\$19 millones.



Concretamos la fusión de Grupo Yoli, la más reciente de nuestras fusiones en México.

Posteriormente, en el mes de octubre, concretamos la adquisición del 100% de Spaipa, el segundo embotellador privado en el Sistema Coca-Cola en Brasil. Esta franquicia atiende cerca de 17 millones de consumidores en los estados de Paraná y São Paulo, ofreciendo un complemento geográfico idóneo a las operaciones de Mato Grosso do Sul y São Paulo, facilitando la integración de operaciones y la generación de sinergias potenciales por aproximadamente US\$33 millones.

Estas transacciones aumentan nuestro volumen en Brasil 55%, alcanzando 39% del volumen del Sistema Coca-Cola en ese país. También nos permiten incrementar aproximadamente 50% el número de consumidores en Brasil a 72 millones, más de los que atendemos hoy en México.

Complejidad rentable

Durante el año, trabajamos con nuestro socio The Coca-Cola Company y un talentoso equipo local de profesionales para transformar nuestras complejas operaciones en Filipinas.

Continuamos adaptando nuestro amplio portafolio de bebidas para captar diferentes ocasiones de consumo y satisfacer la demanda de nuestros consumidores a lo largo de todos los territorios donde operamos.



55% de crecimiento en las operaciones de Brasil por las dos recientes adquisiciones.

La nueva naranjada *Minute Maid Fresh* y la presentación “Mismo” de *Coca-Cola* son un éxito entre nuestros consumidores filipinos.



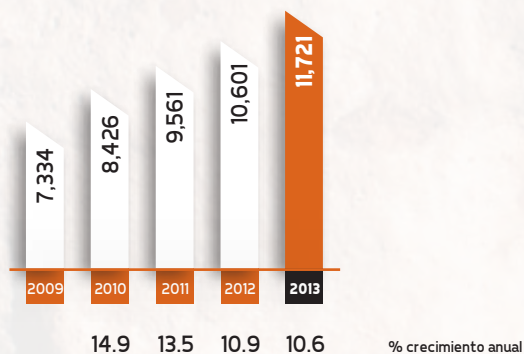
Entre las iniciativas estratégicas, implementamos más de 120 células de entrenamiento para desarrollar las habilidades básicas y funcionales de nuestros ejecutivos en ese país. Adecuamos nuestro portafolio de productos y presentaciones, eliminando aproximadamente 20% y enfocándonos en el 50% de mayor desplazamiento. En la zona metropolitana de Manila, lanzamos “Mismo”, una presentación personal sumamente popular de *Coca-Cola* de 300 mililitros no retornable en PET, y relanzamos con éxito “Kasalo”, una presentación familiar retornable de 750 mililitros en botella de vidrio, que cuenta con gran aceptación para el consumo compartido de *Coca-Cola*, *Sprite* y *Royal*. También lanzamos nuestra nueva y refrescante naranjada *Minute Maid Fresh* en una accesible presentación personal de 250 mililitros, adecuada al paladar y el bolsillo de los consumidores filipinos. Además, introdujimos una nueva forma de servir al mercado en los seis centros de distribución que atienden la zona metropolitana de Manila, con resultados alentadores tanto de nuestros clientes como de los socios locales encargados de la distribución. Adicionalmente, optimizamos nuestra red de producción y distribución, además de modernizar nuestra capacidad para introducir nuevos productos y presentaciones en el mercado. Gracias a esta estrategia integral, hemos dado pasos firmes en el camino hacia una rentabilidad de largo plazo.

Hacia adelante, las inversiones que hemos realizado en cada uno de nuestros territorios representan una base sólida para aprovechar la recuperación de nuestros mercados en el corto y mediano plazo. Las habilidades de nuestro equipo, la fortaleza de nuestro portafolio de bebidas multicategoría y nuestra amplia presencia geográfica nos deben permitir generar valor sostenible para nuestros grupos de interés. ▲

FEMSA Comercio



Total tiendas OXXO



Navegando en un entorno complicado

Ante un entorno de operación complejo, FEMSA Comercio reportó resultados sólidos durante el año. Los ingresos totales se elevaron 12.9% a Ps. 97,572 millones, incluyendo los resultados de nuestras recientes adquisiciones de Farmacias YZA y Farmacias Moderna. El incremento en ingresos se derivó de la continua expansión de tiendas y el crecimiento en ventas mismas tiendas –impulsado por una mejoría en el ticket de compra promedio por cliente– a pesar de un menor ingreso disponible de los consumidores y una ligera reducción en el tráfico de tienda.

La utilidad bruta creció 14.3% a Ps.34,586 millones, lo que significó una expansión del margen bruto de 40 puntos base y representa 35.4% del total de ingresos. Esta mejoría refleja un cambio positivo en la mezcla debido al crecimiento de categorías con mayores márgenes, una

En OXXO, continuamos ampliando y mejorando la variedad de productos y servicios de calidad para atender cada día las necesidades de más de 9 millones de clientes.



Los consumidores disfrutaron la estimulante variedad de sabores, fórmulas y presentaciones de nuestro café *andatti*®.



Más de **3** mil millones de transacciones realizadas en el año.

colaboración y ejecución más efectiva con nuestros proveedores clave, incluyendo el uso más eficiente de mayores recursos de mercadotecnia relacionados con promociones, así como con incentivos ligados a objetivos de venta. La utilidad de operación se incrementó 16.6% a Ps.7,906 millones. Los gastos de operación se incrementaron en un menor porcentaje que los ingresos, debido al exitoso programa de contención de gastos, que permitió compensar mayores gastos relacionados con el creciente número de tiendas y centros de distribución. El margen operativo se amplió 30 puntos base, a 8.1% de los ingresos totales.

Enfoque en el consumidor

En OXXO, continuamos ampliando y mejorando nuestra propuesta de valor para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una amplia gama de productos y servicios de calidad. Entre las iniciativas del año, continuamos ampliando el alcance de nuestro

+ 11 mil tiendas OXXO redefinen el concepto de cercanía.

conveniente servicio de ofrecer todo en un mismo punto. Asimismo, para optimizar el tiempo de los consumidores, ampliamos nuestro programa de servicios bancarios y ahora, además de contar con el servicio de Bancomer y Banamex, las dos instituciones financieras más grandes de México, incluimos a Santander y Scotiabank, dos instituciones financieras líderes a nivel mundial. A través de este programa, los clientes pueden realizar depósitos en efectivo a sus cuentas y pagar su tarjeta de crédito en cualquiera de las tiendas OXXO en el país. Esperamos que, en la medida en que nuestros clientes perciban las ventajas de esta nueva funcionalidad, ampliaremos el programa hasta incluir a todos los principales bancos de México, especialmente dado que el número de tiendas OXXO ya es comparable al número combinado de sucursales de los diez bancos más grandes del país.



Los compradores de OXXO satisfacen su antojo con nuestras excelentes e irresistibles botanas, dulces y productos horneados Bitz.

Por otra parte, para satisfacer de manera más adecuada el apetito de nuestros consumidores a cualquier hora del día, continuamos ampliando constantemente nuestro menú de tacos, burritos, tortas, tamales y pizzas de marca O'Sabor. Nuestro menú básico de tacos y burritos O'Sabor ya está disponible en más de cien tiendas. A través de esta iniciativa, sumada al avance sistemático en toda la cadena de comida preparada, estamos impulsando el potencial de esta prometedora ocasión de consumo.

Crecimiento constante

En un ambiente complicado, logramos generar un crecimiento en ventas mismas tiendas de 2.4%, superior al índice de crecimiento de la industria. Obtener estos resultados, pese a un entorno operativo sumamente retador, subraya la fortaleza de nuestra propuesta comercial, el valor de nuestra marca y nuestra excelente ejecución de mercado.

Queremos satisfacer el apetito de nuestros consumidores a cualquier hora del día; por eso mejoramos continuamente nuestra selección de ofertas de marca privada: desde botanas *Bitz* hasta nuestros tacos y burritos *O 'Sabor*.



Invitamos a nuestros clientes a disfrutar una creciente variedad de productos y servicios en un solo punto.



Además del crecimiento en ventas mismas tiendas, continuamos nuestra estrategia de largo plazo de fortalecer el liderazgo de OXXO como la cadena de tiendas, de formato pequeño, más grande y de mayor crecimiento en México. En 2013, abrimos 1,120 tiendas, con lo cual el número actual es de 11,721 tiendas en México y Colombia.

Más allá de OXXO, FEMSA Comercio ingresó en el sector complementario de las farmacias, dando los primeros pasos en una importante avenida de crecimiento que apalanca nuestras capacidades y nuestra plataforma a través de formatos minoristas. De hecho, la combinación de formatos pequeños comparables y una estructura igualmente fragmentada de esta industria –sumada a las importantes habilidades transferibles que hemos construido en OXXO a lo largo de los años– representa una extraordinaria oportunidad. Por lo anterior, en mayo concretamos la adquisición de una participación del 75% en el capital de Farmacias YZA, un importante operador de farmacias a nivel regional con más de 300 tiendas en el sureste de México. También en mayo concluimos la adquisición de Farmacias Moderna, otro importante operador de farmacias con más de 100 tiendas en Sinaloa, en el occidente del país. Con estas transacciones, avanzamos en nuestra estrategia de tener un papel cada vez mayor en una industria que está en proceso de consolidación y modernización, donde podemos replicar nuestra exitosa estrategia de formato pequeño.

Por otra parte, en enero de 2014, FEMSA Comercio concretó su inversión de 80% en Gorditas Doña Tota, cadena líder en el sector de restaurantes de servicio rápido que cuenta con una marca reconocida y más de 200 puntos de venta en México y Estados Unidos. Esta adquisición nos abre otra interesante vía de crecimiento, ya que no sólo nos permite aportar nuestra experiencia en el desarrollo de formatos pequeños a un jugador ya importante

Cada uno de nuestros 16 centros de distribución atiende un promedio aproximado de 800 tiendas, reponiendo un inventario de más de 1,800 productos al menos dos veces a la semana.



en su sector, sino nos permitirá adquirir habilidades relevantes en el área de comida preparada. Tenemos previsto que Doña Tota continúe operando como un formato independiente.

Complejidad rentable

Aprovechamos nuestra sólida plataforma de tecnología de información, procesos bien definidos y experiencia en logística para manejar las complejas variables que exige una administración eficiente y rentable de una cadena de suministro. A través de nuestro sistema de planeación de la demanda, reabastecemos nuestras tiendas eficientemente con los productos necesarios para satisfacer a nuestros consumidores, de acuerdo con el desplazamiento de artículos de las diferentes categorías. Para ello



utilizamos información de las bases de datos de nuestros puntos de venta, así como datos históricos que nos permiten anticipar los patrones de desplazamiento de las distintas categorías, de acuerdo con las temporadas y eventos del año. En conjunto, estos sistemas y procesos mejoran significativamente la disponibilidad de productos al reducir el desabasto, aumentar la rotación de inventarios y ofrecer un servicio de alto nivel.

¡9 millones de transacciones en el país cada día!

Por su parte, nuestros 16 centros de distribución utilizan la información generada por nuestro sistema de planeación de la demanda para diseñar y operar la logística necesaria para seleccionar, empaquetar y enviar oportunamente los productos para su venta en tiendas. Cada centro atiende en promedio a 800 tiendas y repone los inventarios de más de 1,800 productos al menos dos veces a la semana, a través de una red de distribución sincronizada con nuestros centros de abastecimiento. La operación de estos centros se realiza mediante un avanzado sistema de

+200
restaurantes de
servicio rápido en
México y Estados
Unidos con la
adquisición
de Doña Tota.



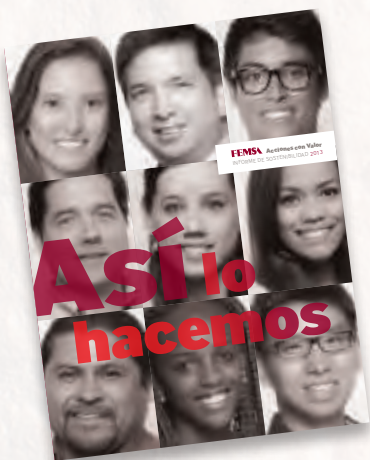
Una interesante y novedosa vía de crecimiento se abre con la reciente adquisición de una participación controladora en Doña Tota, un fuerte jugador regional en el sector de restaurantes de servicio rápido que cuenta con la preferencia de los consumidores del norte de México.



administración, que cuenta con la funcionalidad para manejar cada tarea y controlar cada movimiento de un artículo, desde su recepción hasta su envío, garantizando su adecuado transporte y cuidado. Dada la importancia del control de inventarios, utilizamos diversas herramientas, tales como radiofrecuencia y comandos por voz para ejecutar cada movimiento en tiempo real. Además, la moderna infraestructura de nuestros centros de distribución permite un manejo óptimo de cada producto y un elevado índice de cumplimiento de pedidos, además de reducir el riesgo de daños a la mercancía. Estos centros también tienen la capacidad de manejar cualquier tipo de producto, desde secos hasta congelados y perecederos.

Gracias a nuestra eficiente cadena de suministro, a nuestra plataforma integral de recursos humanos y un modelo de negocio tecnológicamente avanzado, OXXO tiene la capacidad de administrar rentablemente la complejidad implícita en manejar a más de 100 mil colaboradores, que realizan más de 9 millones de transacciones diarias a través de una red nacional de más de 11,700 tiendas. ▲

Promoviendo el desarrollo sostenible



Le invitamos a leer nuestro Informe de Sostenibilidad 2013 en www.informe-sostenibilidad.femsa.com/.

Durante 2013, avanzamos con la consolidación e integración de nuestra estrategia de sostenibilidad de largo plazo en los procesos clave de la compañía y de las unidades de negocio, incluyendo la planeación y los criterios de la toma de decisiones del día a día. Nuestra visión, enfocada en tres ejes principales: *nuestra gente*, *nuestro planeta* y *nuestra comunidad*, es asegurar la sostenibilidad de nuestro negocio transformando positivamente a nuestras comunidades a través de la creación simultánea de valor económico, social y ambiental.

Con este propósito, dimos pasos importantes para implementar nuestra estrategia. Trabajamos conjuntamente –a nivel de unidades de negocio y por funciones– en la definición de objetivos claros de largo plazo para cada una de las nueve áreas de acción; creamos un glosario de sostenibilidad con las definiciones operativas, de manera que todas las unidades de negocio cuenten con una comprensión común de los conceptos; y establecimos métricas, estándares y metas estratégicas para medir el desempeño y el impacto de nuestras operaciones y programas. También

Nuestro enfoque integral en la sostenibilidad, basado en tres ejes principales: *nuestra gente, nuestro planeta y nuestra comunidad*, es fundamental para el crecimiento y desarrollo de nuestra compañía.



Mil jóvenes desarrollaron 250 proyectos sociales en el año, a través del programa *Jóvenes con Valor* en México.

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM

Coca-Cola FEMSA fue elegida para formar parte del Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes de Dow Jones.



iniciamos el desarrollo de lineamientos para monitorear, verificar, reportar y actualizar nuestros objetivos, metas y programas, y preparamos líneas de acción estratégicas que apoyarán nuestros planes de acción.

En reconocimiento a nuestro firme compromiso con la sostenibilidad, Coca-Cola FEMSA fue una de las 81 compañías –y una de las cuatro con operaciones en México– seleccionadas recientemente para integrar el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes de Dow Jones. Adicionalmente, el *Carbon Disclosure Project Global 500* otorgó a FEMSA la más alta calificación entre las compañías mexicanas por la divulgación de sus estrategias y la información proporcionada respecto a las emisiones de carbono.

Una iniciativa de sostenibilidad ejemplar

Entre nuestras iniciativas, apoyamos la segunda generación de *Jóvenes con Valor* y lanzamos la tercera generación; se trata de un programa único para capacitar a jóvenes de entre 14 y 24 años, quienes desarrollan y dirigen sus propios proyectos de emprendimiento social, convirtiéndose en agentes del cambio en sus comunidades. En alianza con Ashoka, la red de emprendedores sociales más grande del mundo, trabajamos con aproximadamente mil jóvenes emprendedores sociales, quienes implementaron 250 proyectos dirigidos a atender diversas necesidades sociales, como producción y venta de artesanías, servicios de apoyo a comunidades vulnerables e innovadoras tecnologías ambientales. Desde 2011, hemos apoyado a más de 1,400 jóvenes mexicanos en aproximadamente 340 proyectos en los estados de Nuevo León, Michoacán y Veracruz, en México. A finales de 2013, firmamos un compromiso como parte de la Clinton Global Initiative para apoyar 520 proyectos de emprendimiento social durante los próximos cuatro años. ▲

Fundación FEMSA: Construyendo legados



Para más información sobre
Fundación FEMSA visite
www.fundacionfemsa.org.

Fundación FEMSA es una organización independiente alineada con la estrategia de sostenibilidad de FEMSA. Al ser el instrumento de la compañía para la inversión social, estamos comprometidos con la generación de valor de largo plazo en las comunidades donde operamos. Con el propósito de garantizar el éxito de nuestras iniciativas en el largo plazo, unimos esfuerzos con grupos de interés de diversos sectores para apoyar proyectos y crear plataformas regionales.

Desarrollo sostenible de recursos hídricos

En 2013, el *Centro del Agua para América Latina y el Caribe* –creado por Fundación FEMSA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Tecnológico de Monterrey– continuó impulsando la capacitación de profesionales del agua, una gran oportunidad para promover un manejo hídrico adecuado en América Latina. Gracias al renovado apoyo económico del BID, el Centro ampliará su capacidad para proporcionar capacitación presencial y en línea. Durante los últimos cinco años, este centro ha ofrecido cursos

110 mil
 personas beneficiadas
 con el programa *Lazos de Agua*.



especializados a más de 1,700 directores y personal técnico de la comunidad del agua.

Conjuntamente con Coca-Cola Latin America y Millennium Water Alliance, Fundación FEMSA lanzó *Lazos de Agua*, un programa de tres años que beneficiará a aproximadamente 110 mil personas de comunidades marginadas de cinco países, quienes tendrán acceso a agua potable, saneamiento y educación en higiene. El propósito de *Lazos de Agua* es construir comunidades saludables y sostenibles en el largo plazo, donde se promueva una mejor asistencia escolar y los adultos puedan destinar más tiempo al trabajo y a participar como miembros productivos de su comunidad.

En 2011, nos unimos a The Nature Conservancy, el BID y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) para crear la *Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua*. En el transcurso de cinco años, la Alianza planea implementar al menos 32 fondos de agua en

FUNDACIÓN
FEMSA



PRINCIPALES RECONOCIMIENTOS

- Corporate Eco Forum otorgó el premio C.K. Prahalad para el Liderazgo Global en Sostenibilidad a **Fundación FEMSA**
- La Fundación Rockefeller otorgó el premio Innovadores del Próximo Siglo a The Nature Conservancy por su trabajo en la **Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua**

América Latina, con una inversión de más de US\$27 millones. Los ingresos de estas inversiones se destinarán a proteger cuencas hidrológicas clave que filtran y regulan el suministro de agua en algunas de las ciudades más importantes de la región.

A la fecha, la Alianza ha puesto en marcha 17 fondos de agua, beneficiando a 17 ciudades en seis países. En 2013, la Alianza reunió a más de 50 organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil para crear el *Fondo de Agua Metropolitano de Monterrey*, en el estado de Nuevo León, México, cuyo objetivo es proteger la cuenca del río San Juan, que abastece a más de 3.7 millones de habitantes de esta zona. El Fondo ayudará a mitigar inundaciones, mejorar la infiltración, desarrollar una cultura del agua y trabajar con el gobierno para captar recursos que permitan proteger la cuenca.

Calidad de vida

En 2013, el área de Calidad de Vida de Fundación FEMSA lanzó diversas iniciativas piloto de educación nutricional para niños en edad escolar y madres de comunidades vulnerables en México y Nicaragua. Una de estas iniciativas fue la *Campaña de Colores* en Nicaragua, un programa destinado a niños en situación vulnerable en colegios de Managua, que promueve la educación en nutrición. Este programa, realizado por Coca-Cola FEMSA y la American Nicaraguan Foundation, agrega el componente educativo al programa *Un Plato, Una Sonrisa* (ANF) que, desde hace ocho años, ofrece alimentos básicos a niños en colegios de zonas rurales de Nicaragua. Asimismo, la Fundación lanzó nuevos proyectos de investigación a través de la *Cátedra Nutrigenómica*. Durante 2013, esta cátedra continuó trabajando en diez proyectos, por los cuales recibió 25 premios. ▲

Equipo Directivo

Nuestro experimentado equipo de ejecutivos lidera nuestra búsqueda incesante de la excelencia como empresa de consumo líder a nivel internacional. Este equipo continúa ampliando nuestra trayectoria de crecimiento sostenible y rentable, generando valor económico, social y ambiental para nuestros grupos de interés año tras año. Utilizando nuestras fortalezas para maximizar la flexibilidad corporativa y financiera, capitalizar nuevas vías estratégicas de crecimiento, convertir la complejidad en una oportunidad rentable y lograr una posición competitiva de excelencia en nuestra industria, este equipo garantiza el legado de integridad de FEMSA en el futuro.

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

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

Carlos Salazar Lomelín
Director General FEMSA

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

Javier Astaburuaga Sanjines
Director Corporativo FEMSA

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

Federico Reyes García

Director de Desarrollo Corporativo FEMSA

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

Alfonso Garza Garza

Director General de Negocios Estratégicos FEMSA

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

Genaro Borrego Estrada

Director de Asuntos Corporativos FEMSA

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

José González Ornelas

Director de Administración y Control Corporativo de FEMSA

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

Gobierno Corporativo

John Anthony Santa María Otazua

Director General Coca-Cola FEMSA

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

Eduardo Padilla Silva

Director General FEMSA Comercio

Eduardo Padilla Silva se incorporó a FEMSA en 1997 como Director de Planeación y Control Corporativo y, en 2000, fue nombrado Director de la División de Negocios Estratégicos, incluyendo Empaque, Logística y OXXO. Desde 2004 es Director General de FEMSA Comercio. Antes de incorporarse a FEMSA, fue Director General de 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.

En FEMSA, consideramos que la confiabilidad y transparencia de nuestras prácticas de gobierno corporativo son esenciales para el éxito de largo plazo. Por ello, estamos comprometidos con la calidad, objetividad e integridad de nuestras políticas de revelación de información y nos adherimos a las mejores prácticas de gobierno corporativo. Cumplimos con los estándares dispuestos por la Ley Mexicana del Mercado de Valores y los requerimientos aplicables de la Ley Sarbanes-Oxley de Estados Unidos. Asimismo, somos una de las primeras empresas líderes en cumplir con el Código de Mejores Prácticas Corporativas establecido por el Consejo Coordinador Empresarial de México.

Nos esforzamos por asegurar que nuestra compañía promueva en todo momento la transparencia financiera, la responsabilidad y elevados estándares éticos. Sobre una base responsable de gobierno corporativo construimos nuestro negocio de manera sostenible, generando los resultados que nuestros accionistas, consumidores, colaboradores y otros grupos de interés esperan de FEMSA.

Comité de Auditoría

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

Comité de Prácticas Societarias

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

Comité de Finanzas y Planeación

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

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

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 grupos de interés. El Consejo de Administración es responsable de determinar nuestra estrategia corporativa, definir y supervisar la aplicación de nuestros valores fundamentales y nuestra visión, así como de revisar y aprobar las operaciones vinculadas y las transacciones que no sean del curso ordinario de los negocios.

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

Consejeros Serie "B"

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

Electo en 1984

Consejero Suplente: Federico Reyes García ^c

Eva María Garza Lagüera Gonda

Inversionista Privada

Electa en 1999

Consejero Suplente: Mariana Garza Lagüera Gonda

Paulina Garza Lagüera Gonda

Inversionista Privada

Electa en 2004

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

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}

Presidente del Consejo de Administración de Solfi, S.A. de C.V.

Electo en 1988

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

Alfredo Livas Cantú ^{c,i}

Inversionista Privado

Electo en 1995

Consejero Suplente: Sergio Deschamps Ebergenyi ⁱ

Bárbara Garza Lagüera Gonda

Inversionista Privado

Electa en 2005

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

Moisés Naim ⁱ

Asociado del Fondo Carnegie para la Paz Internacional

Electo en 2011

Consejero Suplente: Francisco Zambrano Rodríguez ^{a,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

Contactos para Información

Director Jurídico

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

Auditores Externos

Mancera, S.C.
Un Integrante de Ernst & Young Global
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

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



FEMSA



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.



DISEÑO: www.signi.com.mx



FEMSA

www.femsa.com

investor@femsa.com.mx

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



EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE



Descargue el
Informe Anual 2013
de FEMSA para iPad
y iPhone en iTunes

Código QR:
www.informeannual.femsa.com/

