

2017



FEMSA

INFORME ANUAL 2017

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (FEMSA) es una empresa multinacional líder, con sede en Monterrey, México, que participa en las industrias de bebidas y comercio al detalle.

Tenemos una participación mayoritaria¹ en Coca-Cola FEMSA, el embotellador de productos de Coca-Cola más grande del mundo por volumen de ventas. También somos el segundo mayor accionista de Heineken, una de las cerveceras líderes a nivel global con operaciones en más de 70 países, con una participación de 14.76% en Grupo Heineken.

FEMSA Comercio es el mayor operador de tiendas de formato pequeño en el continente americano, y está integrada por la División Comercial, que opera diversas cadenas de formato pequeño, entre ellas OXXO, cadena líder de tiendas de proximidad en Latinoamérica; la División Combustibles, que opera la red de estaciones de servicio OXXO GAS en México; y la División Salud, que incluye farmacias y operaciones relacionadas en Chile, México y Colombia.

FEMSA Negocios Estratégicos proporciona soluciones de logística a Coca-Cola FEMSA y FEMSA Comercio, así como a clientes externos. Está formada por Solistica, que brinda una plataforma logística integrada en diversos países de Latinoamérica; Imbera, líder en soluciones de refrigeración comercial de alcance global; y PTM, empresa de transformación de plásticos para las industrias de alimentos y bebidas, automotriz y comercio al detalle, que opera, además, una de las empresas de reciclaje de plástico más grandes de México.

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

Contenido

Perfil FEMSA	2
Aspectos destacados de creación de valor	4
Mensaje a los Accionistas	8
FEMSA Comercio	10
Coca-Cola FEMSA	16
Sostenibilidad	22
Fundación FEMSA	30
Gobierno Corporativo	34
Resumen Financiero	38
Análisis y Discusión de Resultados	40

¹ Participación de 47.2%, lo que representa 63% de acciones con derecho a voto.



Bebidas. Tiendas de proximidad. Creación de valor.

La filosofía corporativa de FEMSA es identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores, generar utilidades para nuestros accionistas, fomentar el desarrollo social y minimizar nuestro impacto ambiental.² El Informe Anual Integrado 2017 refleja nuestro compromiso con un gobierno corporativo sólido y transparencia en la información.

Los resultados financieros y de sostenibilidad abarcan los 12 meses que concluyeron el 31 de diciembre de 2017, comparados con los 12 meses concluidos el 31 de diciembre de 2016. El informe se preparó de acuerdo con los indicadores de la Global Reporting Initiative (GRI Standards) y, como signatarios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, representa nuestra Comunicación sobre el Progreso para 2017.

² <http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/quienes-somos/>

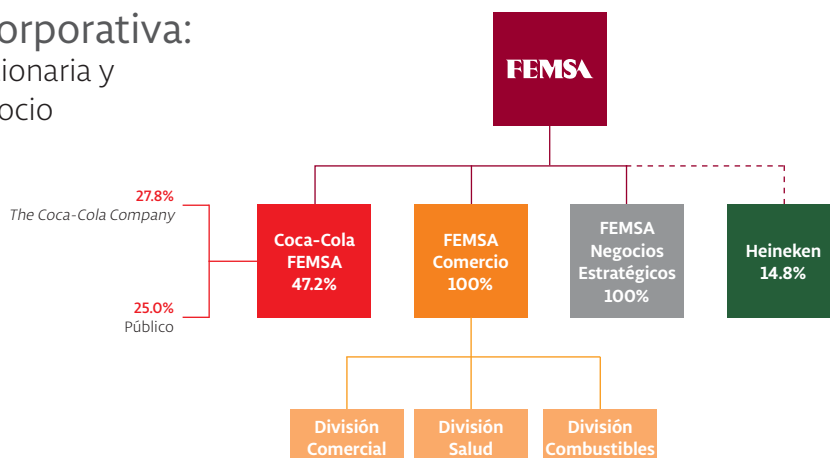
Perfil FEMSA

Nuestra Presencia:



FEMSA opera en 11 países:
 Argentina, Brasil, Chile,
 Colombia, Costa Rica,
 Filipinas, Guatemala,
 México, Nicaragua,
 Panamá y Venezuela.

Estructura Corporativa:
 Participación accionaria y
 unidades de negocio



Panorama Operativo:

FEMSA COMERCIO
División Comercial
OXXO, mayor cadena de
tiendas de proximidad
en el continente
americano, por número
de establecimientos.



México y Colombia

Clientes por día (millones)	Puntos de venta	Centros de distribución	Colaboradores
11.8	16,526	20	130,687

México, Chile y Colombia

Clientes por año (millones)	Puntos de venta	Centros de distribución	Colaboradores
173	2,225	5	21,493

FEMSA COMERCIO
División Salud
Farmacias y operaciones
relacionadas.



FEMSA COMERCIO
División Combustibles
Cadena de estaciones
de servicio de formato
pequeño OXXO GAS.



México

Clientes por año (millones)	Puntos de venta	Colaboradores
153	452	5,839

País / Región	Población atendida (millones)	Puntos de venta	Plantas	Centros de distribución
México	72.1	853,430	17	145
Centroamérica ¹	21.7	118,414	5	36
Colombia	49.6	372,785	7	24
Venezuela	32.1	158,563	4	24
Brasil	88.4	396,220	10	40
Argentina	12.3	48,396	2	3
Filipinas	104.9	818,502	19	52
Total	381.1	2,766,310	64	324

COCA-COLA FEMSA
Embotellador de
productos de Coca-Cola
más grande del mundo,
por volumen de ventas.



1. Incluye Costa Rica, Guatemala, Nicaragua y Panamá

Aspectos Destacados de Creación de Valor

La misión de FEMSA es generar valor económico y social a través de empresas e instituciones. Esto incluye conocer y satisfacer de manera consistente la demanda de los consumidores, generando utilidades para nuestros accionistas y promoviendo un mayor crecimiento social.

Valor Económico

Nuestros resultados financieros de 2017 muestran el valor económico que continuamos creando en los países donde operamos.

Millones de pesos	2017 ⁽¹⁾	2017	2016	Cambio %	2015	Cambio %
Ingresos totales	23,445	460,456	399,507	15.3%	311,589	28.2%
Utilidad de operación ⁽²⁾	2,110	41,439	37,427	10.7%	33,735	10.9%
Margen de operación		9.0%	9.4%		10.8%	
Utilidad neta consolidada	1,895	37,206	27,175	36.9%	23,276	16.8%
Participación controladora ⁽³⁾	2,160	42,408	21,140	100.6%	17,683	19.5%
Utilidad neta de la participación controladora por unidad BD ⁽⁴⁾	0.6	11.9	5.9	101.7%	4.9	20.4%
Utilidad neta de la participación controladora por ADS ⁽⁵⁾	6.0	118.5	59.1	100.5%	49.4	19.6%
Flujo bruto de operación (EBITDA)	3,127	61,418	54,987	11.7%	46,626	17.9%
Margen de EBITDA		13.3%	13.8%		15.0%	
Total activos	29,967	588,541	545,623	7.9%	409,332	33.3%
Total pasivos	12,812	251,629	259,453	-3.0%	167,476	54.9%
Total capital contable	17,155	336,912	286,170	17.7%	241,856	18.3%
Inversiones en activos fijos	1,282	25,180	22,155	13.7%	18,885	17.3%
Total efectivo y equivalentes de efectivo ⁽⁶⁾	4,936	96,944	43,637	122.2%	29,396	48.4%
Deuda de corto plazo	692	13,590	7,281	86.7%	5,895	23.5%
Deuda de largo plazo	5,996	117,758	131,967	-10.8%	85,969	53.5%
Colaboradores ⁽⁷⁾		295,027	266,144	10.9%	246,158	8.1%

1. La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos se incluye para conveniencia del lector, con base en el tipo de cambio a la compra publicado al medio día por el Banco de la Reserva de Nueva York el cual, al 29 de diciembre del 2017, era de Ps. 19.6395.

2. Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

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

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

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

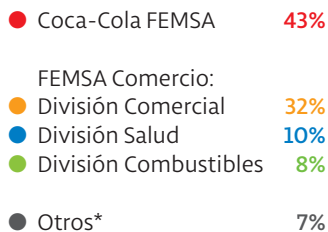
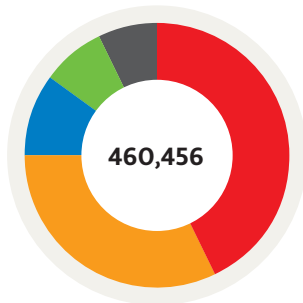
6. El efectivo consiste en depósitos en cuentas bancarias que no causan intereses y los equivalentes de efectivo consisten principalmente en depósitos bancarios de corto plazo e inversiones de renta fija.

7. Incluye colaboradores de Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio y Otros Negocios de FEMSA.

FEMSA Consolidado

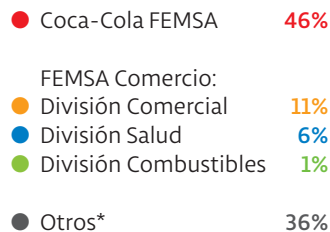
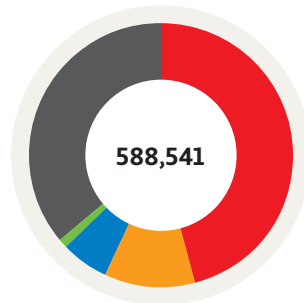
Ingresos totales por unidad de negocio

Ps. millones



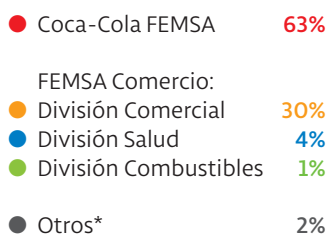
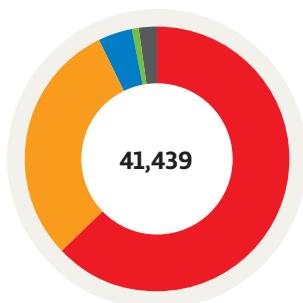
Activos totales por unidad de negocio

Ps. millones



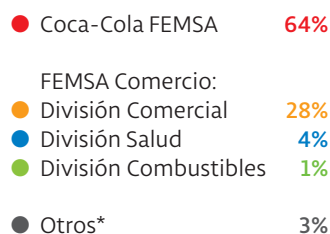
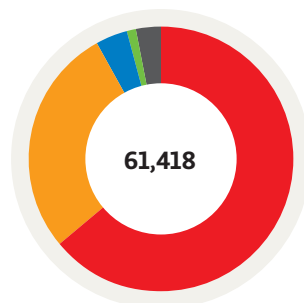
Utilidad de operación por unidad de negocio¹

Ps. millones



EBITDA² por unidad de negocio

Ps. millones



La filosofía corporativa de FEMSA es identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores, generar utilidades para nuestros accionistas, fomentar el desarrollo social y minimizar nuestro impacto ambiental. El informe anual integrado 2017 refleja nuestro compromiso con un gobierno corporativo sólido y transparente.

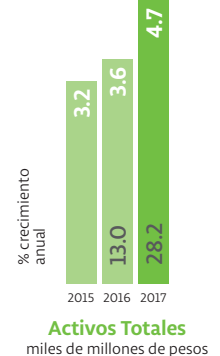
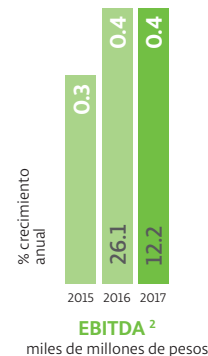
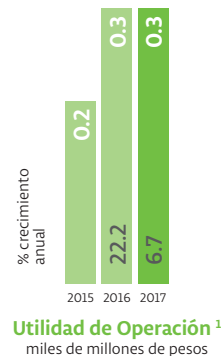
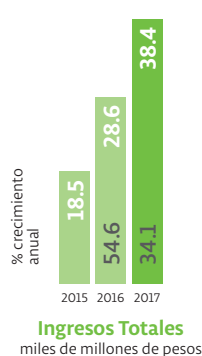
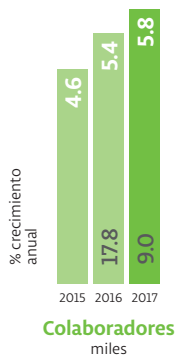
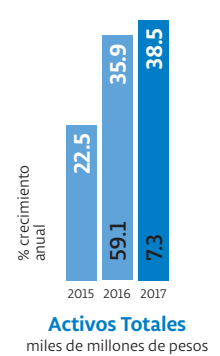
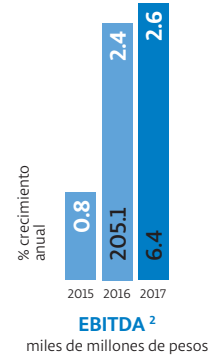
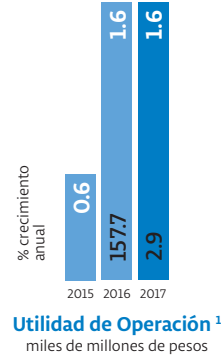
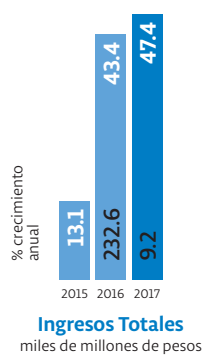
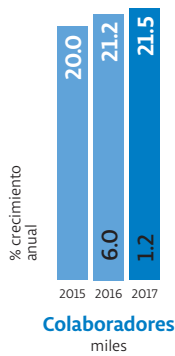
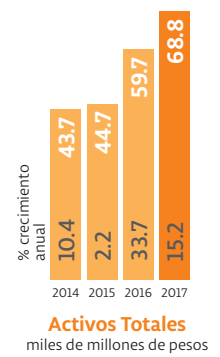
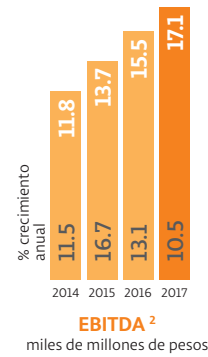
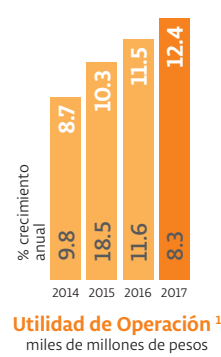
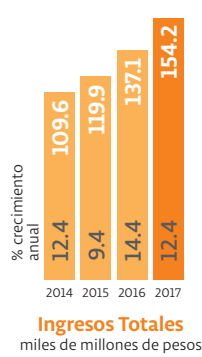
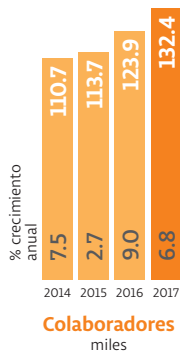
* Incluye FEMSA Negocios Estratégicos.

1. Indicador de desempeño de la Compañía.

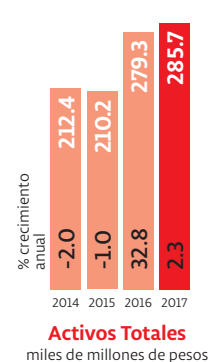
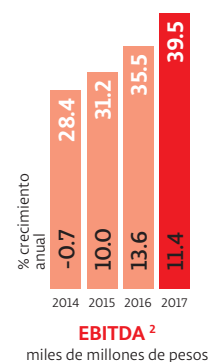
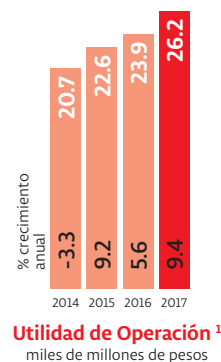
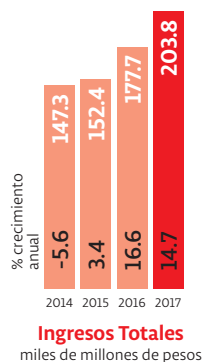
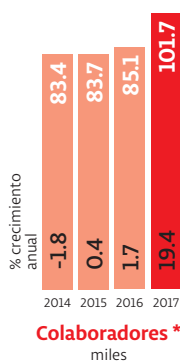
2. EBITDA (Flujo bruto de operación) equivale a Utilidad de operación más depreciaciones, amortizaciones y otros cargos virtuales.

Valor Económico

FEMSA Comercio ■ División Comercial ■ División Salud ■ División Combustibles



Coca-Cola FEMSA



* Al 2017, incluye Coca-Cola FEMSA Filipinas.

1. Indicador de desempeño de la Compañía.

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

Valor Social

Creamos valor para nuestros grupos de interés, no sólo a través de un sólido desempeño económico sino generando las condiciones sociales, ambientales y económicas necesarias para operar hoy y crecer de manera sostenible en el futuro. En 2017, integramos cada vez más la sostenibilidad a nuestra estrategia de negocio.

	2017	2016	2015
 NUESTRA GENTE Promedio de horas de capacitación por colaborador	33.92	25.60	26.60
Índice de accidentes ¹	2.10	2.13	3.94
Calificación de clima organizacional ²	80.80	81.50	81.40
 NUESTRO PLANETA Intensidad energética (GJ / Ingresos totales en Ps. millones)	41.26	40.46	53.01
Intensidad de emisiones de gases de efecto invernadero (Ton de CO ₂ equivalente / Ingresos totales en Ps. millones)	3.36	3.59	5.33
Eficiencia hídrica (Litros de agua utilizados por litros de bebida producidos)	1.65	1.72	1.79
 NUESTRA COMUNIDAD Derrama económica a la comunidad ³	Ps. 253.2 mil millones	Ps. 258.2 mil millones	Ps. 184.4 mil millones
Porcentaje de presupuesto para suministro de proveedores locales ⁴	87%	82%	85%
Beneficiarios de los programas de Fundación FEMSA ⁵	1,248,123	1,124,319	631,250

- Número de incidentes por cada 100 colaboradores, con base en el número de empleados directos de FEMSA reportados por el Sistema de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (SASSO). Incluye la información de todos los países.
- De acuerdo con el Diagnóstico de Clima Organizacional de FEMSA.
- Incluye remuneración a recursos humanos, pagos a proveedores, donaciones externas y donaciones a la comunidad.
- Proveedores locales son aquellos ubicados en el país donde se realiza la compra.
- El número de beneficiarios directos es acumulado.



Estimados **Accionistas**

El 2017 fue un año en el cual FEMSA continuó creciendo, superamos retos importantes y generamos impactos positivos. Fue también un periodo de cambio y otro paso importante en nuestro esfuerzo permanente de evolucionar y mejorar como organización.

Concluimos el año con un agradecimiento a Carlos Salazar Lomelín por sus décadas de servicio en FEMSA. Carlos deja el cargo de Director General después de una larga y productiva carrera de casi 45 años en la empresa, durante la cual ocupó cargos directivos en varias de nuestras operaciones, incluyendo Director General de FEMSA Cerveza de 1992 a 1999 y Director General de Coca-Cola FEMSA del 2000 al 2013. Su labor fue fundamental para transformar a FEMSA en la empresa líder de bebidas y comercio al detalle que es hoy, y Carlos continuará compartiendo su liderazgo y experiencia con nosotros como miembro del Consejo de Administración de FEMSA y como mi asesor personal.

(de izquierda a derecha)

Carlos Salazar Lomelín

Anterior Director General

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración

Eduardo Padilla Silva

Director General

A partir del 1 de enero de 2018, Eduardo Padilla Silva —hasta esa fecha Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA— es el nuevo Director General. Eduardo ingresó a FEMSA en 1997 y, desde entonces, ha ocupado diversos cargos directivos en la Compañía, incluyendo Director General de FEMSA Comercio durante 16 años. En este periodo, impulsó un crecimiento importante, por ejemplo la consolidación de OXXO como la tienda de proximidad líder en México, así como la expansión a los formatos de farmacias y estaciones de servicio, que hoy son una parte fundamental de la Compañía y representan una vía importante para nuestro crecimiento futuro. Confío en que el talento y la energía de Eduardo nos guiarán con éxito al inicio de una nueva etapa para FEMSA, llena de oportunidades de crecimiento, en estos tiempos de cambio intenso que rápidamente transforman nuestro mundo.

Durante 2017, FEMSA continuó evolucionando. Monetizamos con éxito una pequeña porción de nuestras acciones en Heineken, fortaleciendo nuestro balance general y mejorando nuestra flexibilidad financiera. También unificamos nuestras operaciones logísticas bajo el nuevo nombre de Solistica, dentro de nuestra división de FEMSA Negocios Estratégicos. Con esta medida, consolidamos nuestra posición como líderes en servicios de logística integrada en Latinoamérica, y fortalecemos nuestra capacidad para proporcionar a nuestros clientes una gama más amplia de soluciones.

Por otro lado, continuamos apalancando nuestro portafolio de marcas y nuestra experiencia operativa para lograr un desempeño sólido a nivel consolidado, pese a condiciones macroeconómicas complejas en varios de nuestros mercados clave. Los ingresos totales en el año ascendieron a Ps. 460.5 mil millones (US\$ 23.4 billones), representando un incremento de 15.3% respecto al año anterior, impulsados por un constante crecimiento operativo. La utilidad de operación aumentó 10.7%, a Ps. 41.4 mil millones (US\$ 2.1 billones), mientras que la utilidad neta consolidada aumentó 36.9% a Ps. 37.2 mil millones (US\$ 1.9 billones). La utilidad neta mayoritaria por unidad BD fue de Ps. 11.85 (US\$ 6.03 por ADS).

Estos resultados fueron posibles gracias a la fortaleza de nuestras unidades de negocio. En FEMSA Comercio —integrada por las divisiones Comercial, Salud y Combustibles— continuamos construyendo y fortaleciendo nuestra posición competitiva en diversas regiones. En la División Comercial, abrimos 1,301 nuevas tiendas OXXO —el mayor número de aperturas en un año— y ampliamos la marca OXXO fuera de nuestras fronteras, en Colombia y Chile. En la División Salud, nuestras operaciones en México y la expansión en Colombia y Chile aseguraron nuestro sitio como un operador de farmacias líder en Latinoamérica, con un total de 2,225 unidades, lo que representó un incremento de 9.2% en ingresos y de 6.7% en ventas mismas-tiendas. En la División Combustibles, seguimos desempeñando un papel clave en la rápida transformación del sector energético en México, al agregar 70 nuevas estaciones de servicio OXXO GAS, así como un incremento de 19.8% en ventas mismas-estaciones.

Durante el año, Coca-Cola FEMSA sorteó con éxito las presiones de mercado, enfocados en fortalecer el portafolio de bebidas, y siempre atentos para responder a la evolución en la preferencia de los consumidores. Nuestras divisiones en México y Centroamérica continuaron implementando las iniciativas para transformar el modelo operativo, lo cual incluyó digitalizar nuestra plataforma, incrementar las soluciones en la cadena de suministro e innovar las estrategias de tecnología de la información. En Brasil, nos sentimos alentados por los resultados logrados con nuestra estrategia de asequibilidad, que nos permitió incrementar el volumen de ventas y recuperar la participación de mercado en bebidas carbonatadas, registrar ventas récord en el año y mejorar la rentabilidad.

Sabemos que nuestro impacto económico está estrechamente vinculado con nuestro impacto social. Además de nuestros esfuerzos permanentes de sostenibilidad dentro de las unidades de negocio, la Fundación FEMSA, y en nuestra estrecha colaboración con el Tec de Monterrey, este año fortalecimos los lazos y respondimos a diversos desastres naturales que provocaron enormes pérdidas en México, entre ellos dos devastadores terremotos. Lanzamos tres iniciativas destinadas a responder a los desastres y brindar asistencia y recursos, y la Fundación FEMSA aportó suministros básicos a albergues y bancos de alimentos en las zonas más afectadas del país.

Mantenernos como líderes en Sostenibilidad y en la divulgación de nuestras actividades es una prioridad para FEMSA y,



Los ingresos totales ascendieron a **Ps. 460.5 mil millones**, 15.3% más que los registrados en 2016

durante el año, continuamos integrando las mejores prácticas a todas nuestras operaciones invirtiendo Ps. 2,730 millones (US\$138.3 millones). Externamente, estos fondos se asignan a nuestras comunidades a través de nuestras operaciones y de iniciativas de la Fundación FEMSA sobre seguridad hídrica, desarrollo de la primera infancia y educación a través de nuestro trabajo con el Tec de Monterrey. Internamente, el enfoque se dirige hacia el desarrollo de nuestros colaboradores y sus familias, así como también a la protección ambiental.

Somos signatarios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2005 y nos apegamos a sus diez principios para proteger los derechos humanos, fomentar prácticas laborales éticas, conservar el medio ambiente y combatir la corrupción. Nuestro informe anual 2017 representa nuestra decimosegunda Comunicación sobre el Progreso del Pacto Mundial y está basado en los indicadores de la Global Reporting Initiative (GRI Standards).

A través de su historia, FEMSA ha privilegiado la cultura del respeto por la dignidad humana por encima de cualquier consideración económica. Nuestra filosofía corporativa es servir a nuestros clientes, generarles utilidades a nuestros accionistas, fomentar el desarrollo social y minimizar nuestro impacto ambiental. Por ello podemos afirmar que operamos con base en el principio fundamental de crear valor tanto económico como social para nuestros grupos de interés.

El presente informe anual integrado destaca la manera en que logramos avanzar en estos aspectos durante 2017, así como las metas y prioridades que identificamos para continuar progresando en 2018 y en los años venideros. Queremos agradecerles una vez más por su continuo apoyo y confianza, y esperamos emprender juntos el trayecto de un nuevo año, que nos presenta grandes oportunidades.

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración

FEMSA

Comercio

Crecimiento constante, desempeño sostenible

Más de una década de crecimiento sólido y constante en las operaciones de formato pequeño de FEMSA Comercio le han agregado valor a la Compañía y nos permitirán ofrecer cada vez mayor valor a nuestros grupos de interés en los próximos años. En 2017, FEMSA Comercio aportó 50% de los ingresos consolidados y 33% del EBITDA (de 38% y 18%, respectivamente, en 2007), lo cual refleja un portafolio cada vez más balanceado y una diversificación de nuestro desempeño financiero. Pese a la creciente inflación en México, la rápida transformación de la industria energética en el país y los varios y graves desastres naturales ocurridos en 2017, nuestras operaciones de formato pequeño crecieron de manera robusta en un entorno de consumo complejo; hoy se encuentran bien posicionadas para continuar creando valor e impulsando el crecimiento de utilidades en el largo plazo.



En promedio, la División Comercial abre una nueva tienda OXXO cada siete horas.



División Comercial

Cada día, casi 12 millones de personas realizan una compra en alguna de nuestras más de 16,500 tiendas de proximidad OXXO en México y Colombia. OXXO, una marca sólida que es referente en los márgenes y las utilidades del sector, es el tercer minorista más grande de México en términos de ingresos, y la cadena de tiendas más grande en el continente americano, por número de unidades. La División Comercial logró un crecimiento de ingresos de 12.4% durante 2017.

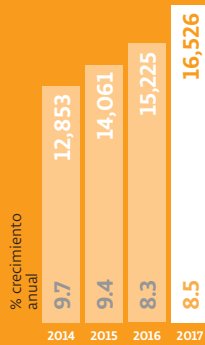
Trayectoria de éxito

En promedio, la División Comercial abre una nueva tienda OXXO cada siete horas. Durante 2017, el ritmo de aperturas fue acelerado, ya que abrimos 1,301 tiendas netas —creando aproximadamente 10,000 nuevos empleos directos— a la vez que mantuvimos un crecimiento superior a la tendencia en ventas mismas-tiendas por tercer año consecutivo.

Nuestra trayectoria de crecimiento constante es especialmente robusta en varias regiones de México, donde la penetración

1,301

nuevas tiendas OXXO en 2017



Total de Tiendas OXXO



+3,150
artículos por tienda
en promedio

es aún relativamente baja y contamos con modelos propios para identificar las ubicaciones, los formatos y las categorías de productos óptimos. Esperamos continuar generando rentabilidad sólida en las nuevas tiendas, gracias al monitoreo estricto de los parámetros de costo de capital y a la implementación consistente de nuestros procesos comprobados y prácticas operativas.

Durante el año, nos preparamos para el crecimiento y la expansión de largo plazo de la marca OXXO fuera de México. Estamos aplicando nuestra gran experiencia en tiendas de proximidad en nuestras tiendas en Colombia y Chile, además de optimizar nuestra propuesta de valor a nivel local y aprender a servir mejor a los consumidores en esos mercados. Este conocimiento nos apoyará en la siguiente etapa de posibles expansiones a otros mercados regionales en Sudamérica.

Aumentamos la conveniencia

Impulsar el crecimiento sostenido de la marca OXXO es una prioridad de FEMSA para crear valor para sus grupos de interés; también lo es afinar su modelo de negocio y la oferta de productos para satisfacer las cambiantes necesidades de los consumidores. Quienes acuden a OXXO a satisfacer su sed, un antojo o a comprar comida preparada cada vez aprecian más la conveniencia de comprar otros productos en el mismo lugar o de utilizar los servicios básicos que ofrecemos; por ejemplo, un lugar donde realizar de manera segura depósitos y retiros de cuentas bancarias, recibir remesas de familiares que viven fuera de México y pagar servicios; todo ello representa una inversión en el capital social y relacional de nuestros clientes que nos permite ganarnos su confianza. Por otra parte, esta mayor oferta de servicios ha incrementado el tráfico mismas-tiendas y el





margen de utilidad. En 2017, nuestra red de corresponsales incluyó a 12 instituciones bancarias, y el número de tarjetas de débito Saldazo creció a más de 9 millones.

Con el propósito de motivar constantemente a nuestra fuerza laboral, hemos invertido también en el capital humano de nuestra organización. Procuramos que los colaboradores que trabajan en OXXO vivan cerca de la tienda donde están ubicados, lo cual les ahorra tiempo y dinero y, colateralmente, ayuda a reducir los congestionamientos de tránsito y las emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de trayectos prolongados. También tomamos medidas para incrementar la compensación, la capacitación y la diversidad entre nuestros colaboradores, como parte de nuestro plan para lograr un mayor compromiso y un mejor índice de retención. Aun cuando estas nuevas políticas e inversiones en capital humano contribuyeron a una ligera contracción en el margen de operación de OXXO durante el año, consideramos que, en el largo plazo, este enfoque centrado en el valor reducirá el índice de rotación y los costos relacionados con la contratación y capacitación.



Foco en sostenibilidad: En FEMSA, buscamos reducir los residuos en nuestras operaciones de formato pequeño y apoyar a la comunidad. Dos ejemplos de lo anterior son los siguientes:

1. Sustituimos o eliminamos, en la medida de lo posible, empaques excesivos o innecesarios y promovemos el uso de empaques reciclables.
2. Donamos la comida empacada antes de su fecha de caducidad a bancos de alimentos locales, en colaboración con Bancos de Alimentos de México.

División Salud

Gracias a las adquisiciones en mercados clave en años previos, FEMSA ha construido una presencia sólida en el segmento de salud y farmacias en Latinoamérica. Ingresamos a este segmento de mercado en 2013, con la adquisición de dos cadenas de farmacias regionales en México. En 2015, nos expandimos con dos adquisiciones más, que incluyeron una participación mayoritaria en la cadena chilena de farmacias y distribución, Grupo Socofar, que opera una plataforma integrada en Chile y Colombia.

Nuestra actual estrategia de crecimiento para la División Salud es consolidar nuestra presencia de mercado y apoyar la expansión internacional apalancados tanto en nuestros ya comprobados procesos de formato pequeño como en nuestra experiencia operacional y logística. Actualmente contamos con 2,225 puntos de venta, lo que nos convierte en uno de los principales operadores de farmacias en Latinoamérica. Los ingresos se incrementaron 9.2% durante el año, y las ventas mismas-tiendas, 6.7%.



Fortalecemos nuestra posición

En la actualidad, operamos más de 1,100 farmacias en México bajo distintas marcas regionales y, durante 2017, nos estuvimos preparando para seguir creciendo de manera sostenida construyendo la infraestructura necesaria para integrar nuestras operaciones farmacéuticas en una sola plataforma y estandarizar el modelo de negocios para las diversas marcas regionales.

En Sudamérica, a través de Grupo Socofar, operamos más de 700 farmacias Cruz Verde y 181 tiendas de belleza Maicao en Chile, así como más de 200 farmacias Cruz Verde en Colombia. Las operaciones en Chile cuentan con una sólida posición competitiva, las mejores prácticas operativas y una

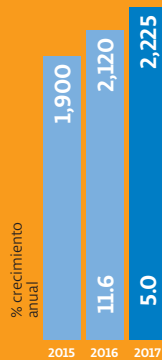


2,225

tiendas en México,
Chile y Colombia

105

nuevas aperturas en 2017



Puntos de Venta de la División Salud



considerable integración vertical. Además, la experiencia en este mercado ha ampliado nuestro conocimiento del mismo, lo cual representa una plataforma ideal para crecer y nos coloca en una situación ventajosa para expandirnos a nivel regional.

División Combustibles

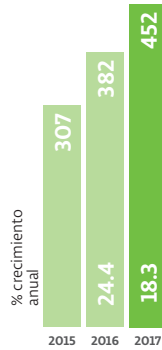
A partir del histórico programa de reforma energética en México, iniciado en diciembre de 2013 —el cual abrió el mercado al capital privado internacional por primera vez en más de 75 años— FEMSA reconoció la oportunidad única de participar en la transformación del sector energético en nuestro país a través de la operación de una gran red de estaciones de servicio. En marzo de 2015, iniciamos la transición de aproximadamente 200 estaciones de servicio operadas por nosotros en favor de terceros para incrementar nuestra propia base de estaciones, principalmente mediante acuerdos de arrendamiento de largo plazo. Reconocemos la clara alineación de este negocio con nuestra experiencia en comercio al detalle, así como de la oportunidad de apalancar el valor de la marca OXXO.

Ampliamos nuestra red de servicios

Con el propósito de consolidar nuestra presencia en el mercado y crearles valor adicional a los accionistas, invertimos en la expansión de nuestra infraestructura y ampliamos nuestra marca OXXO GAS a nuevas estaciones. Para finales de 2017, la División Combustibles contaba con un total de 452 estaciones de servicio OXXO GAS propias o en arrendamiento.

70

nuevas estaciones de servicio en 2017



Total de Estaciones de Servicio OXXO GAS

Gracias a un servicio confiable de alta calidad, sustentado en nuestra sólida marca, las estaciones OXXO GAS atraen a un gran número de clientes, a quienes les ofrecemos promociones especiales para conservar su lealtad.

Sorteamos las presiones del mercado

El número de vehículos en circulación en México ha crecido de manera constante durante las pasadas décadas y, con ello, la demanda de gasolina. No obstante, debido a que la producción doméstica de gasolina refinada no satisface la demanda, la importación se ha incrementado de manera notoria. Este dato, combinado con las condiciones de tipo de cambio que se presentaron a principios del año —principalmente una marcada depreciación del peso frente al dólar— generó, en el mes de enero, un incremento de cerca de 17%, en promedio, en el precio de la gasolina y el diesel.



Esta serie de circunstancias coyunturales provocó una contracción del margen bruto en la División Combustibles durante los primeros dos trimestres de 2017, ya que las utilidades brutas por litro permanecieron prácticamente iguales a las del año anterior, en términos de pesos. En la segunda mitad del año, observamos una mejoría gracias a una estructura de precios más flexible y a un tipo de cambio más fuerte. Los ingresos del año se incrementaron 34.1%, con un crecimiento en ventas mismas estaciones de 19.8%.

De cara al futuro, al tiempo que la industria energética continúa su transición hacia un modelo de mercado abierto, continuaremos expandiendo nuestra red de estaciones de servicio y mejorando las utilidades con un modelo de negocio que apalanque nuestras fortalezas y capacidad de gestión de ingresos en la dinámica del comercio al detalle.



Foco en sostenibilidad: Continuamente buscamos eficiencias y el ahorro de recursos en nuestras estaciones de servicio OXXO GAS:

- ➔ Desde 2011, instalamos luminarias LED en las estaciones OXXO GAS, las cuales gastan menos electricidad, iluminan mejor y crean espacios más seguros y cómodos.
- ➔ Desde 2015, hemos instalado inodoros ahorradores en los baños de las estaciones de servicio, incluyendo mingitorios secos que ahorran en promedio 3.8 litros de agua en cada descarga.
- ➔ En 2017, pusimos en marcha un nuevo programa de gestión de residuos para separar los residuos orgánicos e inorgánicos que generamos.
- ➔ Durante el año, plantamos más de mil árboles en las estaciones de servicio OXXO GAS.

Coca-Cola

FEMSA

Guiamos el crecimiento de nuestro negocio

Como un socio estratégico de The Coca-Cola Company y siendo el embotellador más grande de Coca-Cola en el mundo por volumen de ventas, Coca-Cola FEMSA mantiene una posición de liderazgo dentro de la industria de bebidas con un portafolio multicategoría y una presencia global. Nuestro Marco Estratégico guía nuestra estrategia de crecimiento de largo plazo al promover la colaboración y compartir las mejores prácticas en toda la Compañía. En la medida en que crecemos, tanto de manera orgánica como mediante adquisiciones estratégicas, buscamos generar valor para todos nuestros grupos de interés a partir de nuevas eficiencias operativas e innovaciones. De esta manera, nos enfocamos en fortalecer un portafolio multicategoría, transformando nuestra capacidad operativa y evolucionando hacia una cultura corporativa unificada. Nuestra estrategia de negocio también hace cada vez más énfasis en la sostenibilidad y en una gestión ambiental proactiva.

Líder multicategoría en bebidas
con presencia global





Ampliamos el portafolio

En 2017, generamos más de 25 mil millones de transacciones de bebidas carbonatadas, jugos, bebidas isotónicas y energéticas, té, aguas, lácteos y bebidas naturales para más de 381 millones de consumidores. Con el propósito de ampliar nuestra oferta a diferentes mercados, nos enfocamos en contar con un portafolio de bebidas cada vez más diverso, además de anticipar —y responder— a las cambiantes preferencias de los consumidores.

Estamos renovando nuestra oferta de bebidas carbonatadas, diversificando las opciones de bebidas no carbonatadas y lácteos, y explorando categorías innovadoras. Dado que la innovación es una piedra angular de nuestra ruta hacia el crecimiento estratégico, en 2017, lanzamos varias innovaciones en nuestro portafolio para ofrecer a nuestros consumidores opciones más adecuadas a su estilo de vida:

31%

de las marcas en nuestro portafolio contienen vitaminas, fibra, minerales o suplementos nutricionales



Durante 2017, aproximadamente

1.6 millones

de personas se beneficiaron con nuestros programas de Hábitos Saludables

- *Coca-Cola Sin Azúcar* en México, una opción sin azúcar en diferentes presentaciones y tamaños.
- *Fanta Guaraná* en Brasil, una opción baja en azúcar que revitaliza nuestra categoría de bebidas carbonatadas de sabores.

También continuamos complementando el crecimiento orgánico de Coca-Cola FEMSA con adquisiciones que crean valor.



Nuestro liderazgo en bebidas de diversas categorías significa una gran responsabilidad. Por ello promovemos hábitos saludables en nuestras comunidades y sugerimos a las personas combinar una buena nutrición con actividad física. Nuestra estrategia se centra en tres niveles de acción:

- **Iniciativas locales:** En 2015, nos planteamos la meta de beneficiar a cinco millones de personas para 2020, a través de programas que apoyen hábitos saludables y hagan conciencia sobre la nutrición. En 2017, aproximadamente 1.6 millones de personas han participado en nuestros programas en los que hemos invertido US\$ 6 millones. Al día de hoy, nuestro progreso en esta meta es de 62%.
- **Iniciativas multisectoriales:** En 2016, lanzamos el Compromiso Latinoamericano por un Futuro Saludable, una coalición multisectorial que promueve iniciativas y herramientas educativas para enseñar a niños en edad escolar y sus familiares a tomar buenas decisiones sobre sus hábitos alimenticios y actividad física.
- **Mercadotecnia responsable:** Además de estrictas normas de información nutricional en las etiquetas y publicidad restringida para los niños, nos apegamos a las políticas de Marketing Responsable y a los Lineamientos Globales Escolares para Bebidas de The Coca-Cola Company.

Conjuntamente con The Coca-Cola Company y el Sistema Coca-Cola en Latinoamérica, agregamos AdeS a nuestra oferta en la región. AdeS complementará y fortalecerá nuestro portafolio de bebidas no carbonatadas, ofreciendo a nuestros consumidores una gama más amplia de opciones. Esta bebida nutritiva, sin lácteos, está bien posicionada para beneficiarse de la dinámica favorable en el segmento de bebidas alternativas a lácteos, así como de una tendencia de consumo positiva de productos premium, nutritivos y naturales.



Aseguramos la asequibilidad de nuestros productos

Con el propósito de servir mejor a nuestros consumidores y fortalecer nuestra relación, particularmente en el complejo entorno macroeconómico que prevaleció en 2017, presentamos iniciativas de asequibilidad en todas nuestras operaciones con una sólida plataforma de presentaciones retornables de diversos tamaños. En México, Brasil y Colombia, apoyamos la cobertura de estas presentaciones retornables, ya que buscamos proporcionar la presentación adecuada, al precio adecuado para cada consumidor.

Adicionalmente, seguimos implementando nuestra estrategia de puntos de precio mágico para intensificar nuestro vínculo con los consumidores. Este enfoque garantiza la asequibilidad de nuestro portafolio de bebidas unipersonales a “precios mágicos”. Como resultado, logramos mejorar la segmentación de los consumidores a través de la gestión de ingresos, incrementamos la rentabilidad y ganamos o mantuvimos la participación de mercado, como ocurrió en Argentina, Brasil y Colombia.

Transformamos nuestro modelo operativo

En la medida que buscamos crear una organización más ágil y eficiente, construimos una ventaja competitiva sostenible desarrollando capacidades estratégicas de última generación a través de los Centros de Excelencia (CdE).

En nuestro CdE Comercial, continuamos acelerando la transformación de nuestro modelo operativo, principalmente con la implementación de la Plataforma Digital KOFmercial (KDP) actualizada, basada en cuatro pilares: analítica avanzada para transformación de los ingresos; administración dinámica de iniciativas; integración omnicanal de puntos de vinculación con clientes; y optimización de ruta al mercado para maximizar la creación de valor y gestionar costos. Desplegamos la plataforma en México a principios de 2017 y la ampliamos a Brasil, Filipinas, Costa Rica, Nicaragua y Panamá. En 2018, continuaremos mejorando e implementando KDP a través de nuestros mercados.





Ahorro de
US\$ 145 millones
en manufactura
durante los pasados
tres años

Nuestro CdE de Distribución y Logística redefinió su estructura organizacional para formar Servicios de Logística KOF (KLS), con el fin de diseñar y difundir nuestro Modelo de Planeación de Cadena de Suministro para estandarizar procesos, mejorar las capacidades centralizadas de organización e incorporar herramientas tecnológicas de punta. Invertimos en nuevas plataformas tecnológicas, tales como la Aplicación de Distribución Digital KOF, que permite optimizar recursos, mejorar la seguridad de los colaboradores y choferes, y brindar mayor satisfacción al cliente. La estrategia de seguridad de este CdE incluye iniciativas que apoyan a toda la Compañía, entre ellas transformar nuestra cultura de seguridad, gestionar los principales riesgos y profesionalizar la función de seguridad. Estas iniciativas agregan valor al reducir la cantidad de recursos que utilizamos, y mejoran la seguridad de nuestras comunidades. Después de implementar Distribución Digital en México en 2017, ampliamos la plataforma a Brasil y la meta es implementarla en el resto de los territorios para 2019.

CdE de Manufactura puso en operación el Modelo de Administración de Manufactura para impulsar la eficiencia y la productividad. Esto incluye nuestro Modelo Operativo de Planta, Planeación Centralizada de Mantenimiento de Planta, Sistema de Mantenimiento Estandarizado y el Sistema de Ejecución de Manufactura. También creamos una cultura de seguridad y mejoramos nuestros programas, lo cual ha reducido el número de accidentes. Estas iniciativas no sólo crean un mejor entorno laboral para nuestros colaboradores, sino permiten reducir los costos.

41%
de las marcas de
nuestro portafolio
son bebidas sin
calorías o bajas en
calorías





Foco en sostenibilidad: Con el fin de conservar la cantidad de recursos y energía necesarios para nuestras operaciones, para 2020 nos hemos planteado la meta de utilizar materiales reciclados en 25% de todas nuestras presentaciones de PET. En 2017 nos acercamos a nuestra meta, utilizando 21% de material reciclado en la producción de estas presentaciones.

Evolución cultural

Gracias a nuestra continua evolución, hemos creado una cultura corporativa sólida y unificada, fundada en los pilares de liderazgo, talento e innovación. Compartimos la pasión por la excelencia y fomentamos la diversidad en nuestras operaciones, que cada día adquieren un carácter más multicultural. Nos enfocamos en identificar las fortalezas y oportunidades de nuestros colaboradores y equipo directivo, con el propósito de empoderarlos ofreciéndoles las herramientas y la capacitación necesarias para que desempeñen su trabajo con éxito.

Puntos destacados de la evolución cultural 2017

Encuesta de Salud Organizacional

Coca-Cola FEMSA lanzó su cuarta encuesta anual entre sus colaboradores y obtuvo retroalimentación de más de 21,000 participantes, registrando un incremento de cinco puntos en la salud organizacional total, con relación a nuestra encuesta base de 2014.

Gestión y desarrollo de talento

En 2017, invertimos US\$ 12.7 millones en capacitación para los colaboradores, lo cual representó un total de 3.4 millones de horas de capacitación. Asimismo, a través de la plataforma en línea Universidad FEMSA, les ofrecimos más de 5,000 recursos, tales como eventos, cursos, videos y diversos materiales en línea, alineados con las mejores prácticas de nuestros Centros de Excelencia.

Voluntariado

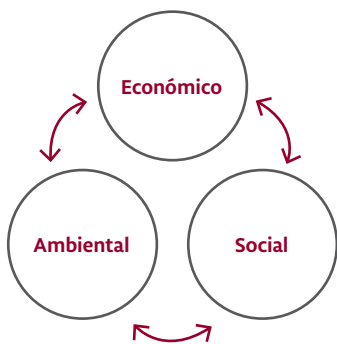
Para 2020, nuestra meta es alcanzar un millón de horas de voluntariado a través del Programa de Voluntariado KOF. Para finales de 2017, acumulamos 681,224 horas de trabajo voluntario desde 2016, lo cual representa 68.2% de la meta.

Sostenibilidad

Creamos valor sostenible

Para FEMSA, la Sostenibilidad es la capacidad de generar las condiciones sociales, ambientales y económicas para operar en el presente y seguir creciendo en armonía con el entorno y la sociedad. Nuestras acciones están sustentadas en un compromiso inalterable con la ética y los valores, y organizamos nuestro enfoque en la sostenibilidad con base en tres pilares: Nuestra Gente, Nuestro Planeta y Nuestra Comunidad.

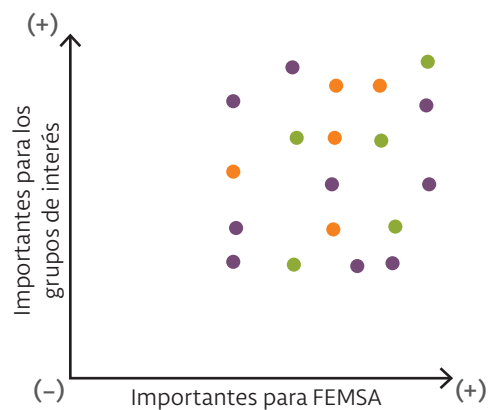
Somos signatarios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2005 y estamos comprometidos con promover sus diez principios sobre derechos humanos, prácticas laborales, el entorno y el combate a la corrupción. También apoyamos los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas implementados en 2015, los cuales representan un ambicioso plan para lograr un mundo más incluyente, próspero, sostenible y resiliente. Estos objetivos convocan a los países a mejorar la vida de las personas de todo el



19

temas de enfoque

a través de los cuales generamos un mayor impacto positivo



mundo movilizando esfuerzos para atender los problemas globales más críticos para 2030: pobreza, desigualdad y cambio climático. Los once países en los que FEMSA opera han aceptado estos objetivos y estarán definiendo sus agendas 2030 con base en ellos. No obstante, para lograr un impacto verdaderamente global, las empresas y la sociedad civil también deben tomar acción. En 2017, iniciamos un análisis para comprender mejor qué significan las Metas de Desarrollo Sostenible para nuestro negocio y cómo podemos contribuir a lograrlas y, en 2018, también analizaremos cómo pueden ayudarnos a guiar nuestras propias metas de sostenibilidad corporativa.

Nuestro enfoque en la materialidad

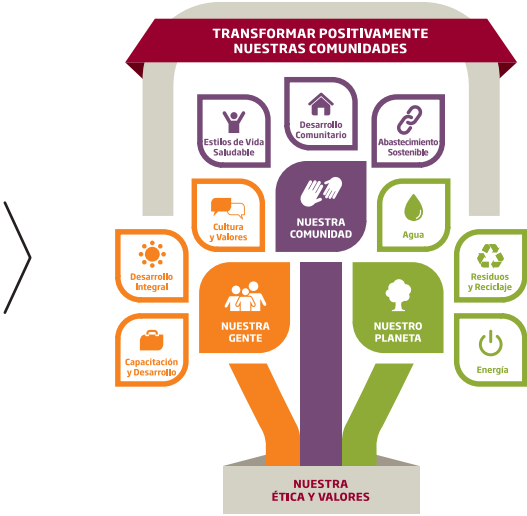
El Marco Estratégico de Sostenibilidad de FEMSA está basado en las prioridades y los temas más relevantes para nuestro negocio y para los grupos de interés con quienes nos relacionamos. Estos grupos incluyen colaboradores, proveedores, accionistas, dependencias gubernamentales, miembros de la comunidad y organizaciones de la sociedad civil. Otros grupos de interés son expertos en la industria, compañías pares y los medios.

A partir de un extenso análisis de materialidad realizado por primera vez en 2012 — que incluyó un análisis de nuestra estrategia de negocio, los riesgos emergentes, las tendencias en la industria y las mejores prácticas— y el involucramiento directo de los directivos de las unidades de negocio de



FEMSA y de representantes de grupos de interés externos, identificamos 19 temas de enfoque que corresponden a nueve áreas de acción relacionadas con nuestros tres pilares. Constantemente involucramos a nuestros grupos de interés para confirmar y actualizar nuestra evaluación de temas materiales. Debido a que cada unidad de negocio es diferente, decidimos realizar este análisis de materialidad por unidad de negocio. Iniciamos con Coca-Cola FEMSA, OXXO, Solistica, Imbera y PTM.

PILARES	ÁREAS DE ACCIÓN	TEMAS DE ENFOQUE	
NUESTRA GENTE	Cultura y valores	Cultura y valores	
	Capacitación y desarrollo	Seguridad y salud en el trabajo Compensación Capacitación y desarrollo	
	Desarrollo integral	Desarrollo integral	
NUESTRO PLANETA	Agua	Gestión del agua	
	Energía	Uso energético Impactos ambientales de transporte y logística	
	Residuos y reciclaje	Empaque y reciclaje Residuos	
NUESTRA COMUNIDAD	Estilos de vida saludables	Nutrición y actividad física	
	Desarrollo comunitario	Mercadeo y comunicación responsables Oferta de productos/servicios sostenibles Impacto ambiental local Seguridad del entorno Bienestar social en las comunidades Desarrollo de proveedores	
		Abastecimiento sostenible	Impactos ambientales de proveedores Derechos laborales y condiciones de trabajo de proveedores





Nuestra Gente



178,084
reclutamientos,
48% son mujeres



+10 millones
de horas de
entrenamiento



En FEMSA, estamos comprometidos con crecer como una organización de alto desempeño donde el talento, la cultura y el liderazgo sean los principales impulsores del desarrollo de nuestra gente y del cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos. Por consiguiente, buscamos promover el desarrollo profesional de nuestros colaboradores y brindarles la capacitación y los recursos necesarios para propiciar su seguridad y éxito en el trabajo.

Nos enfocamos en tres áreas de acción que integran el pilar Nuestra Gente: Cultura y valores, Capacitación y desarrollo, y Desarrollo integral.

“ **En 2017, invertimos Ps. 1.6 mil millones (US\$ 81.9 millones) en nuestra gente: 89% en capacitación en cultura y valores y 11% en desarrollo integral.**

Cultura y valores

Promovemos una cultura de liderazgo caracterizada por el respeto y el ejemplo positivo.

Nuestra cultura corporativa, así como la capacidad de crear valor económico y social, están guiadas por nuestros valores.

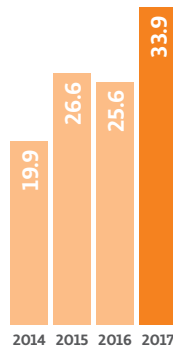
- Respeto a nuestros colaboradores y a su desarrollo integral
- Integridad y austeridad
- Pasión por el servicio al cliente
- Creación de valor social

Esperamos que todos los colaboradores respeten y demuestren estos valores como parte de nuestra cultura de legalidad y liderazgo. Respetamos y acatamos las leyes y normas sociales de todos los países donde operamos, y tenemos cero tolerancia para la corrupción. Nuestro Modelo de Liderazgo FEMSA — integrado por nueve competencias clave— garantiza que todos los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias para contribuir a nuestra estrategia de negocio.

Capacitación, desarrollo y seguridad

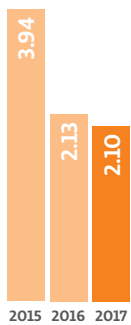
Nos enfocamos en desarrollar las capacidades de nuestros colaboradores en un entorno seguro y pleno, de manera que puedan responder a los retos y alcanzar su mayor potencial como individuos y como profesionales.

Ofrecemos cursos en línea y presenciales, así como otras herramientas para desarrollar las habilidades de liderazgo y los conocimientos técnicos de nuestros colaboradores. Durante el año, formalizamos los procesos para revisión de competencias, evaluación de estilo de liderazgo y herramientas para medir el desempeño.

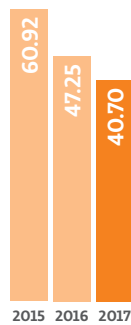


Promedio de Horas de Capacitación por Colaborador

El bienestar de nuestros colaboradores, particularmente en el trabajo, es de la mayor importancia para FEMSA. Nos apegamos a las normas más estrictas relacionadas con salud ocupacional, higiene y seguridad, y todas nuestras unidades de negocio operan de acuerdo con estos lineamientos y requisitos.



Índice de Accidentes (Seguridad)



Índice de Enfermedad General (Salud)

Los índices se basan en el número de incidentes por cada 100 colaboradores. Estos índices se calculan con base en el número de colaboradores directos de FEMSA que son reportados al Sistema de Administración y Seguridad Ocupacional. Incluye información de todos los países.

Desarrollo integral

Promovemos el bienestar y una elevada calidad de vida para nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad en donde viven y trabajan.



Sabemos que el desarrollo de nuestros colaboradores se da tanto dentro como fuera de la Compañía, por lo que contamos con un Sistema de Desarrollo Social integral, que abarca siete dimensiones de bienestar: familiar, social, salud, laboral, económica, educativa y de valores.

Una de las medidas de nuestro avance en relación con el desarrollo integral de nuestros colaboradores es la Encuesta de Clima Organizacional, una encuesta del compromiso de los empleados que se realiza anualmente y en el que participan 50% de ellos (esto es, cada dos años se cubre al 100%). Durante el año, 102,300 colaboradores respondieron la encuesta —una participación de aproximadamente 89.8%. Con la retroalimentación obtenida sobre nuestro clima organizacional, en relación con niveles de satisfacción y posibles áreas de oportunidad, mejoramos el entorno laboral y actualizamos nuestros programas de calidad de vida.

“ **Estamos convencidos de que el talento es una de las ventajas competitivas más importantes, ya que nos permite garantizar el éxito y la sostenibilidad de largo plazo de nuestra Compañía. Consideramos la gestión de talento como una parte de nuestra estrategia de negocios y generamos la capacidad organizacional para apoyarlo y transformarlo en un atributo de la cultura de nuestra empresa.** ”



Nuestro Planeta

Invertimos Ps. **658.7** millones,
(US\$ 33.4 millones):



22%
agua



67%
energía



11%
residuos
y reciclaje

Un aspecto clave de nuestras estrategias de sostenibilidad y gestión de riesgos es identificar los principales impactos ambientales de nuestras operaciones en toda la cadena de valor. Hemos mejorado nuestros procesos a través de un uso más eficiente de los recursos y enfocamos nuestras acciones en torno a tres áreas prioritarias para la Compañía y nuestros grupos de interés.

- **Agua:** Optimizamos el consumo de agua para reducir nuestra huella hídrica.
- **Energía:** Buscamos reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en nuestras operaciones.
- **Residuos y reciclaje:** Optimizamos nuestra gestión de residuos para reducir el impacto de los que generamos en nuestros procesos.

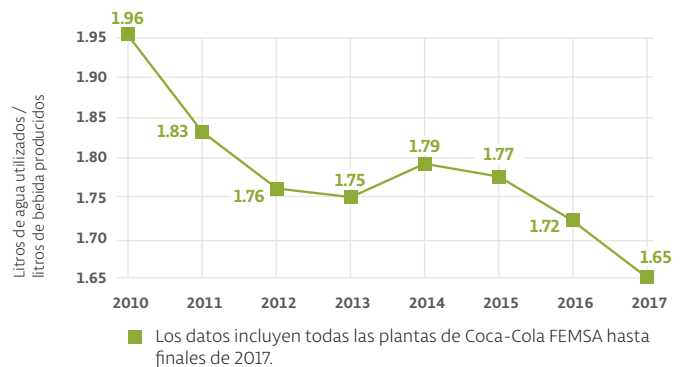
Optimizamos recursos

Debido a que la calidad y disponibilidad de agua resultan cruciales para la industria de bebidas, buscamos reducir su consumo, mejorar la gestión de su abasto y conservar las cuencas hídricas. Desde 2010, Coca-Cola FEMSA ha reducido de manera constante la cantidad de agua que utiliza para producir sus bebidas.

También buscamos optimizar el uso de los combustibles que empleamos en nuestras operaciones. Por ejemplo, hemos reducido el consumo por kilómetro recorrido en nuestras operaciones de Solistica implementando una planeación eficiente de rutas e integrando nuevas tecnologías. Con estas

medidas, entre 2011 y 2016 se evitó la liberación a la atmósfera de 729,370 toneladas de emisiones de CO₂. La eficiencia en el uso de nuestro combustible en México en 2017 fue de 0.51 km recorrido por litro.

Litros de agua consumidos por litros de agua utilizados en la producción de bebidas



Porcentaje del consumo de agua por fuente (%)

Año	Subterráneas (%)	Suministro (%)	Superficiales (%)	Nota
2017	65.0	33.7	1.3	
2016	67.6	27.8	4.6	
2015	64.8	32.4	2.7	
2014	64.1	33.3	2.6	No incluye FEMSA Comercio de 2014 a 2016.

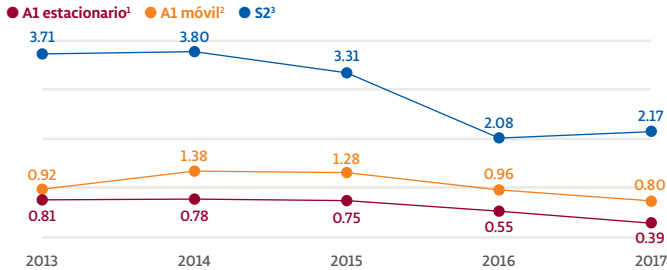
Reducimos los impactos

La energía es un insumo fundamental para nuestras operaciones. Por ello, año con año incorporamos nuevos procesos y herramientas para optimizar su uso, diversificar nuestro portafolio energético y reducir el impacto ambiental.

Emisiones intensivas totales

Alcance 1 (estacionarias) + Alcance 2

Toneladas de CO₂e/ingresos totales FEMSA en millones de pesos mexicanos



1 Incluye el consumo estacionario de fuentes no renovables.

2 Incluye el consumo de combustibles de unidades propias.

3 Incluye el consumo de fuentes indirectas renovables y no renovables.

“ Para 2020, nuestra meta es obtener 85% de la energía eléctrica que empleamos en México de fuentes renovables. En 2017, cubrimos 26.4% de nuestras necesidades energéticas con energía renovable proveniente de cuatro parques eólicos.

Este año también nos acercamos a nuestra meta participando en los siguientes proyectos:

- El Parque Eólico Amistad en el estado de Coahuila, que tendrá una capacidad instalada de 197.5 MW y generará 750,000 MWh de energía renovable al año. FEMSA es parte de un contrato de adquisición de energía (PPA) para adquirir 100% de esta energía y abastecer al menos 7,600 puntos de recarga en México. Se espera que este parque eólico quede concluido para el tercer trimestre de 2018.
- El Parque Eólica del Sur, en el sur de Oaxaca, tendrá una capacidad instalada de 396 MW y generará más de 1.3 millones de MWh al año; FEMSA es parte de un PPA para abastecer aproximadamente 13,800 puntos de recarga para las operaciones de FEMSA y Heineken México. Se prevé que este parque esté concluido para el cuarto trimestre de 2018.

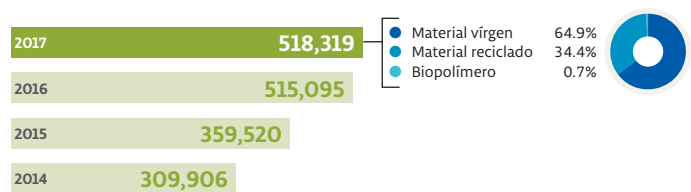
- Asimismo somos parte de un PPA para el parque eólico San Matías, en el estado de Baja California, cuya capacidad instalada será de 31 MW y generará 57,000 MWh al año. Este parque suministrará la energía para abastecer puntos de recarga de FEMSA y Heineken México ubicados en la región noroeste del país, y se espera que entre en operación a finales de 2018.

También estamos tomando medidas para minimizar los residuos generados por nuestras operaciones, además de prever su gestión adecuada. Todas las plantas embotelladoras operan con un programa de reducción de residuos, y nuestra meta es reciclar 90% de los residuos asociados a ellas para 2020.

Cumplimos con todas las normas para mantener una infraestructura de recolección de residuos peligrosos adecuada y gestionamos su disposición a través de proveedores autorizados.

Materiales utilizados por fuente

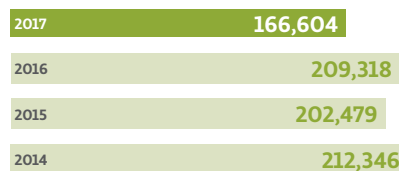
(Toneladas) En 2017, 34.4% de los materiales utilizados fueron de origen reciclado.



Esta información excluye materiales de Imbera y Solística.

Generación de residuos

(Toneladas)



Esta información excluye madera de FEMCO.





Nuestra Comunidad



98%
proveedores
locales



Ps. 93.9
millones
Redondeo Clientes OXXO



504
iniciativas
locales



Debido a la complejidad y el tamaño de FEMSA, nuestras operaciones impactan a un grupo muy diverso de personas y comunidades. Desarrollar y mantener relaciones positivas y mutuamente enriquecedoras con las comunidades donde operamos es fundamental para nuestra estrategia de negocio y nuestras metas de sostenibilidad. Lo primero es comprender cuáles son los impactos positivos y negativos que generamos en ellas, para posteriormente evaluar cómo podemos abordar sus necesidades y promover su sostenibilidad y la nuestra a través de nuestra estrategia de negocio.



Invertimos Ps. 454.8 millones (US\$ 23.0 millones) en nuestra comunidad: 73% en desarrollo comunitario y en abastecimiento sostenible, y 27% en estilos de vida saludables.

Desarrollo comunitario

Contribuimos al bienestar económico, social y ambiental de las comunidades aledañas a nuestras operaciones.

Procuramos que nuestros colaboradores retribuyan de alguna manera a sus comunidades y les ayudamos a organizar oportunidades para hacerlo. En 2017, más de 51,063 voluntarios participaron en 1,852 acciones, lo cual sumó un total de 367,796 horas de servicio voluntario.



El Modelo de Atención a Riesgos y Relacionamento Comunitario (MARRCO), tiene el propósito de encauzar las acciones de la Compañía para establecer un diálogo más eficaz con nuestras comunidades locales y lograr un mayor impacto.

Esta herramienta nos ha ganado la confianza y colaboración de nuestros grupos de interés, además de permitirnos identificar riesgos y oportunidades para crear valor y optimizar nuestras acciones y programas. MARRCO apoya el desarrollo de capacidades a través de equipos multidisciplinarios en nuestras plantas y centros de distribución.

Durante la primera fase de implementación del modelo, en 2016, establecimos equipos en 23 centros de trabajo de Coca-Cola FEMSA, Solística, Imbera y PTM en siete países: Argentina, Brasil, Colombia, México, Nicaragua, Panamá y Costa Rica. En 2017, implementamos MARRCO en 18 centros más y continuaremos integrándolos a nuestros procesos, sistemas y cultura laboral. Esto ha significado incluir en la capacitación la metodología y la capacidad para que más áreas de nuestra organización realicen su propia evaluación de riesgos y definan sus Programas de Compromiso con la Comunidad.

Abastecimiento sostenible

Contribuimos a mejorar el desempeño laboral, social y ambiental de nuestros proveedores.

Nuestros proveedores son esenciales para la sostenibilidad de nuestro negocio, por lo que tenemos el compromiso de ayudarles a elevar su desempeño laboral, social y ambiental ofreciéndoles capacitación y otros recursos que les permitan



mejorar continuamente sus procesos. Contamos con una red de 53,992 proveedores de bienes y servicios para nuestros negocios y operaciones, los cuales canalizaron un total de Ps. 171.8 mil millones (US\$ 8.7 billones) a los sectores productivos de otras industrias.

Para garantizar que las personas físicas y morales que le proporcionan a la Compañía productos y servicios operen con integridad, les sugerimos apegarse a nuestros Principios Guía para Proveedores, los cuales especifican qué esperamos de ellos en cuanto a derechos laborales, el entorno, la comunidad, ética y valores. Estos principios fueron diseñados con base en normas internacionales ampliamente aceptadas, que incluyen las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Constantemente buscamos que todos nuestros proveedores los conozcan y cumplan con ellos.

También tenemos el compromiso de apoyar a los proveedores en los países donde adquirimos los productos. En 2017, el gasto en proveedores locales representó 86.8% del gasto total.

El Programa de Redondeo Clientes OXXO, que iniciamos en 2002, es un vínculo entre los clientes y las instituciones locales, que crea un círculo de apoyo mutuo. Actualmente, este programa opera en todo México a través de OXXO, y otros formatos. Con la participación de nuestros colaboradores, quienes invitan a los clientes a participar redondeando el total de su compra, en 2017 se reunieron Ps. 93.9 millones (US\$ 1.8 millones), con lo que se benefició a 256 instituciones.

Fundación FEMSA

Construimos alianzas para escalar

La misión de Fundación FEMSA es generar un impacto positivo en las personas y comunidades donde operamos promoviendo proyectos de inversión social que fomenten la sostenibilidad. Nuestro compromiso se enfoca de manera específica en los principios de innovación, replicabilidad y escalabilidad en tres áreas de acción estratégica: uso y gestión sostenibles del agua, desarrollo infantil temprano y programas culturales.

Durante 2017, nuestros programas beneficiaron a 7,945,957 personas de manera directa e indirecta, en más de 600 comunidades.

Sabemos que la participación y la experiencia de nuestros socios estratégicos es crucial para el éxito de nuestros proyectos. Por cada dólar que invertimos, obtuvimos aproximadamente US\$ 3.46 de las asociaciones con las que operamos (un incremento de cerca de US\$ 1.40 respecto a lo obtenido durante 2016).

Todos nuestros programas tienen el propósito de generar el máximo impacto con los recursos y las asociaciones disponibles. Durante el próximo año, nos enfocaremos en llegar a más personas, ampliando los programas actuales y replicando las mejores prácticas en nuevas áreas.



En 2018, Fundación FEMSA celebrará sus primeros diez años de logros con actividades especiales y un compromiso renovado de realizar inversiones sociales de alto impacto que apoyen un mejor futuro para todos.



Por una región con seguridad hídrica

Una de nuestras metas es resolver los retos hídricos en América Latina con acciones apoyadas en la tecnología que incrementen el acceso al agua y la higiene, y mejoren la seguridad hídrica a través de la sostenibilidad de fuentes de agua.

Cada vez más, abordamos la seguridad hídrica desde el contexto del vínculo entre agua, energía y recursos

alimentarios. Al gestionar una sofisticada herramienta dirigida por el Centro del Agua para América Latina y el Caribe denominada Núcleo Estratégico de Decisiones (NED) obtenemos una perspectiva integral sobre la disponibilidad y el uso del agua en la región. Esta herramienta apoya el proceso de toma de decisiones para encontrar soluciones a problemas complejos, liderado por una red multidisciplinaria de expertos.

Como socios de The Nature Conservancy, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo para el Medio



Ambiente Mundial, hemos ampliado el rango de nuestras iniciativas relacionadas con el agua más allá de la conservación. Como miembros fundadores de la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua, brindamos apoyo técnico y financiero para la creación de Fondos de Agua, que les permitan a las comunidades tener seguridad hídrica invirtiendo en infraestructura natural y buena gobernanza. Por ejemplo, en septiembre de 2017, reunimos en Monterrey a 20 grupos de interés clave —del gobierno, la iniciativa privada, productores agrícolas y empresas de servicios de agua— para desarrollar una agenda común sobre cómo puede la comunidad colaborar para gestionar sus recursos hídricos. A partir de estas reuniones, identificamos 11 áreas de interés para integrar dicha agenda común y, actualmente, estamos llevando a cabo cuatro de ellas:

- Estructura de gestión
- Protección de cuencas
- Prevención de inundaciones
- Acceso al agua

Para finales de 2017, la Alianza Latinoamericana de Fondos de Agua reunió más de Ps. 43.5 millones (US\$ 2.2 millones) de más de 100 socios locales.

En marzo de 2017, lanzamos Lazos de Agua junto con One Drop, el BID y la Fundación Coca-Cola. A través de esta asociación con diversos grupos de interés, mejoramos la salud y las condiciones de vida de las comunidades más pobres y vulnerables en América Latina. Con un enfoque en un cambio de comportamiento, buscamos desarrollar proyectos sostenibles de acceso a agua y saneamiento. Al ayudar a las comunidades a cambiar sus hábitos y aprender prácticas necesarias para mantener inversiones de largo plazo,

queremos empoderarlas y darles las herramientas para que esta iniciativa continúe una vez que concluya el proyecto. Actualmente estamos utilizando este modelo para beneficiar a 7,299 personas y ampliaremos su número el año próximo.

Promovemos el desarrollo infantil temprano

Al fortalecer el desarrollo infantil temprano, nuestra visión es que todos los niños alcancen su máximo potencial y que transformen las comunidades donde operamos.

Todos los niños merecen alcanzar su máximo potencial, pero no todos tienen los recursos para lograrlo. En asociación con el BID y Open Society Foundations, lanzamos el Fondo de Innovación para el Desarrollo Infantil Temprano, creado para beneficiar a los niños de las comunidades más vulnerables. Este fondo financiará iniciativas para mejorar las capacidades cognitivas, lingüísticas, motrices y socioemocionales de los niños durante sus cinco primeros años de vida. Nos sentimos muy gratificados de formar parte de esta asociación, ya que nos permitirá obtener los recursos necesarios para poner a prueba modelos innovadores y desarrollar oportunidades que posteriormente podamos escalar.



También seguimos muy activos con Sesame Workshop a través de *¡Listos a Jugar!*, un proyecto multiplataforma que promueve hábitos saludables y duraderos a través del entretenimiento educativo para niños de 0 a 6 años de edad. Ofrecemos apoyo financiero y asesoría para las diversas actividades que se les ofrecen a maestros y padres de familia, incluyendo juegos enfocados en hábitos nutricionales, inteligencia emocional, autoestima y salud física. Con esta iniciativa hemos llegado a 7.8 millones de personas en México, Ecuador y Colombia, y estamos planeando lanzarlo en Brasil en 2018.

Otra de nuestras metas es hacer conciencia en el sector privado sobre la importancia y los beneficios de implementar iniciativas de desarrollo infantil temprano entre las familias de sus colaboradores. Consideramos que, con esta inversión, las compañías pueden formar un equipo más sostenible y exitoso, además de incrementar la productividad y satisfacción de sus empleados. En noviembre de 2017, en colaboración con la Fundación LEGO y United Way México, organizamos una cumbre y simposio de un día para discutir estas oportunidades de desarrollo temprano con los directores generales y ejecutivos de recursos humanos de varias de las más importantes compañías en México y América Latina. Participaron 18 ponentes, quienes compartieron sus conocimientos y mejores prácticas para promover el desarrollo infantil temprano con más de 280 participantes y 9,000 espectadores remotos en seis países. Para más información sobre el simposio, visite <http://www.simposiodit.com/>.

Fomentamos la cultura y el arte

“ Nuestra meta es preservar, promover y compartir la Colección FEMSA con el fin de contribuir a una mejor comprensión y apreciación del arte moderno y contemporáneo de América Latina.

En FEMSA creemos en el poder del arte y en su capacidad para transformar positivamente la participación de las personas con el mundo que las rodea. Por ello, a 40 años de su institución, la Colección FEMSA continúa su labor de acercar el legado de sus obras a públicos de distintas latitudes mediante un activo programa de exposiciones y diversas iniciativas orientadas a la vinculación con instituciones culturales y educativas.



La Colección FEMSA reúne más de 1,200 obras que documentan la evolución, pluralidad y riqueza del arte que se ha desplegado en América Latina a partir del siglo XX. Durante 2017, más de un millón de personas visitaron nuestras exhibiciones en México, Costa Rica, Guatemala y Panamá, apoyadas por nuestro Programa de Exposiciones, así como en otros museos alrededor del mundo donde se presentaron obras de la Colección como parte de nuestro programa de préstamos individuales.

Además de salvaguardar la Colección FEMSA, el Programa Cultural FEMSA coordina dos grandes iniciativas: la Bienal FEMSA y Estancia FEMSA - Casa Luis Barragán.

La Bienal FEMSA fue creada en 1992 con el propósito de reconocer, fortalecer, alentar y brindar una plataforma para la creación artística en México. Desde entonces, se ha convertido en un modelo colaborativo que busca generar un diálogo para vincular el contexto cultural local con la escena artística contemporánea global. En su XIII edición, la Bienal FEMSA tendrá lugar de 2017 a 2019 en el estado de Zacatecas, en colaboración con varios museos e instituciones culturales del lugar.

Estancia FEMSA – Casa Luis Barragán es una plataforma cultural y artística ubicada en la Ciudad de México, en la que fuera la casa de Luis Barragán, uno de los arquitectos más reconocidos del siglo XX. Presenta una serie de exposiciones, *performances* y contenido editorial dirigidos a promover el diálogo sobre el contexto histórico de esta residencia, así como mostrar las posibilidades de las disciplinas artísticas del arte moderno y contemporáneo.

Gobierno Corporativo

En FEMSA, nos apegamos a las mejores prácticas corporativas comprometidos con la calidad, la precisión y la confiabilidad de nuestras prácticas de revelación de información, transparencia financiera y rendición de cuentas. Nuestras prácticas corporativas cumplen con la legislación de los países donde operamos. Cumplimos con las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores y las leyes de valores de los Estados Unidos, incluyendo la Ley Sarbanes-Oxley. Asimismo, observamos recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración es responsable de determinar la estrategia corporativa, definir y supervisar la implementación de la visión y los valores de la Compañía y de aprobar las operaciones vinculadas y las transacciones que no corresponden al curso ordinario de los negocios, así como las políticas internas.

Consejeros Serie "B"

José Antonio Fernández Carbajal ^c

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

Electo en 1984

Suplente: Federico Reyes García ^c

Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines ^c

Director de Desarrollo Corporativo de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

Electo en 2006

Mariana Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada

Electa en 1998

Suplente: Paulina Garza Lagüera Gonda

Eva María Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada

Electa en 1999

Suplente: Othón Páez Garza

José Fernando Calderón Rojas

Director General y Presidente del Consejo de Administración de Franca Servicios, S.A. de C.V., Servicios Administrativos de Monterrey, S.A. de C.V., Regio Franca, S.A. de C.V., y Franca Industrias, S.A. de C.V.

Electo en 1984

Suplente: Francisco José Calderón Rojas

Alfonso Garza Garza

Director General de Negocios Estratégicos de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.

Electo en 2001

Suplente: Juan Carlos Garza Garza

Max Michel González

Director de Operaciones de Servicios Liverpool, S.A. de C.V.

Electo en 1996

Suplente: Bertha Michel González

Alberto Bailleres González

Presidente de los Consejos de Administración de las empresas de Grupo BAL, S.A. de C.V.

Electo en 1989

Suplente: Arturo Fernández Pérez

Francisco Javier Fernández Carbajal ^c

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

Electo en 2004

Suplente: Daniel Alberto Rodríguez Cofré

Ricardo Guajardo Touché ^{B, C, I}

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

Electo en 1988

Alfonso González Migoya ^{A, I}

Presidente del Consejo de Administración de Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. (Volaris).

Electo en 2006

Suplente: Sergio Deschamps Ebergenyi ^I

Carlos Salazar Lomelín

Miembro del Consejo de Administración de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V., Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V., Grupo Financiero BBVA Bancomer, S.A. de C.V. y Fundación FEMSA, A.C.

Electo en 2014

Suplente: Eduardo Padilla Silva

Bárbara Garza Lagüera Gonda

Inversionista privada; Presidenta del Comité de Adquisiciones de la Colección FEMSA

Electa en 1998

Suplente: Juan Guichard Michel

Ricardo E. Saldívar Escajadillo ^{B, C, I}

Presidente del Consejo de Administración y anterior Director General de The Home Depot México
Electo en 2006

Alfonso de Angoitia Noriega ^I

Vicepresidente Ejecutivo y Presidente del Comité de Finanzas de Grupo Televisa, S.A.B.
Electo en 2015

Consejeros Serie “D”

Armando Garza Sada ^I

Presidente de los Consejos de Administración de Grupo Alfa, S.A.B. de C.V., Alpek, S.A.B. de C.V. y Nemark, S.A.B. de C.V.
Electo en 2003
Suplente: Enrique F. Senior Hernández ^{C, I}

Moisés Naím ^{B, I}

Miembro distinguido de la Fundación Carnegie para la Paz Internacional; productor y conductor de Efecto Naím; autor y periodista
Electo en 2011
Suplente: Francisco Zambrano Rodríguez ^{A, I}

José Manuel Canal Hernando ^{A, I}

Consultor independiente
Electo en 2003

Michael Larson ^I

Director de Inversiones de William H. Gates III
Electo en 2011

Robert E. Denham ^{B, C, I}

Socio de Munger, Tolles & Olson, LLP
Electo en 2001
Suplente: Ernesto Cruz Velázquez de León ^{A, I}

Carlos Eduardo Aldrete Ancira

Secretario

Alejandro Gil Ortiz

Secretario suplente

A: Comité de Auditoría

B: Comité de Prácticas Societarias

C: Comité de Estrategia y Finanzas

I: Consejero independiente

Comités

Nuestro Consejo de Administración está apoyado por comités que analizan diversos temas y sugieren recomendaciones al Consejo de Administración según su respectiva área de conocimiento, lo cual incluye asuntos económicos, sociales y ambientales.

Comité de Auditoría*	Comité de Prácticas Societarias*	Comité de Estrategia y Finanzas
<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar la exactitud e integridad de los reportes financieros trimestrales y anuales, conforme a los requisitos contables, de control interno y de auditoría. Encargarse del nombramiento, contraprestación, retención y vigilancia del auditor externo, quien le reporta directamente a este comité. Identificar y darle seguimiento a contingencias y procedimientos legales. 	<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prevenir o reducir los riesgos de transacciones que pudieran dañar el valor de la compañía o beneficiar a un grupo de accionistas en particular. Aprobar las políticas relacionadas con el uso de los activos de la Compañía o transacciones con partes relacionadas, así como la contraprestación del Director General y de los principales funcionarios, además de apoyar al Consejo de Administración en la preparación de los reportes de prácticas contables. 	<p>Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar las políticas de inversión y financiamiento propuestas por el Director General. Evaluar los factores de riesgo a los que pudiera estar expuesta la Compañía, así como evaluar sus políticas administrativas.

* Los miembros de los comités son consejeros independientes, tal como lo establece la Ley del Mercado de Valores.

El Comité de Auditoría cuenta con procedimientos para recibir y resolver las quejas sobre contabilidad, control interno y auditoría, incluyendo la presentación de quejas confidenciales y anónimas de los empleados respecto de prácticas contables o auditorías dudosas.

Equipo directivo

Nuestro equipo directivo está encargado del crecimiento del negocio a través de la creación de valor económico, social y ambiental para todos nuestros grupos de interés.

Nuestros directivos tienen amplia experiencia profesional sobre las industrias en las que operan nuestros negocios.

José Antonio Fernández Carbajal

Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración

Ingresó a FEMSA en 1988; en 1995, fue nombrado Director General de FEMSA y, en 2001, Presidente del Consejo de Administración de la Compañía, ocupando ambos cargos hasta enero de 2014. También es Vicepresidente del Consejo de Supervisión y miembro del Consejo de Administración de Heineken Holding N.V. Es Presidente del Consejo de Coca-Cola FEMSA, Fundación FEMSA, Tecnológico de Monterrey y de la U.S.-Mexico Foundation. Es consejero en Industrias Peñoles y Grupo Televisa, copreside el Instituto México del Woodrow Wilson Center y miembro de la junta directiva del Massachusetts Institute of Technology. Cursó la Licenciatura en Ingeniería Industrial y de Sistemas y la Maestría en Administración en el Tecnológico de Monterrey.

Eduardo Padilla Silva

Director General

Ingresó a FEMSA en 1997 y, en enero de 2018, fue nombrado para el cargo que ocupa actualmente. Previamente se desempeñó como Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA, Director General de FEMSA Comercio, Director General de Negocios Estratégicos de FEMSA y Director de Planeación y Control de FEMSA. Es egresado de la carrera de Ingeniero Mecánico del Tecnológico de Monterrey, y tiene Maestría en Administración por la Universidad de Cornell y por el IPADE.

Javier Gerardo Astaburuaga Sanjines

Director de Desarrollo Corporativo

Ingresó a FEMSA en 1982. Entre otros cargos en la Compañía, ha ocupado el de Co-Director General de FEMSA Cerveza, Director de Ventas para la Región Norte de México, Director de Finanzas de FEMSA Cerveza y Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA. Ocupa su cargo actual desde abril de 2015. Cursó la carrera de Contador Público en el Tecnológico de Monterrey.

Alfonso Garza Garza

Director General de Negocios Estratégicos

Ingresó a FEMSA en 1985, donde ha ocupado diversos cargos incluyendo la Dirección General de FEMSA Empaques. Desde 2012 ocupa su puesto actual. Fue Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana S.P. (Coparmex) para el estado de Nuevo León (2011-2013) y, desde 2009, es Vicepresidente Nacional de esta misma institución. Es Presidente del Comité de Talento y Cultura del Tecnológico de Monterrey y miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA y del Tecnológico de Monterrey. Es egresado de 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

Ingresó a FEMSA en 2008, tras ocupar los cargos de gobernador del estado de Zacatecas (1986-1992), Director General del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) de 1993 a 2000, y senador por el estado de Zacatecas (2000-2006). Es licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana.

José González Ornelas

Director de Administración y Control Corporativo

Se incorporó a FEMSA en 1973 y, desde 2001, ocupa su cargo actual. Anteriormente fue Director de Finanzas de FEMSA Cerveza, Director de Planeación y Desarrollo Corporativo de FEMSA y Director General de FEMSA Logística. Es secretario de los Comités de Auditoría de FEMSA y Coca-Cola FEMSA y Consejero de Productora de Papel, S.A. Es Contador Público por la Universidad Autónoma de Nuevo León y realizó estudios de posgrado en Administración en el IPADE.

John Anthony Santa Maria Otazúa

Director General de Coca-Cola FEMSA

Ocupa su cargo actual desde 2014. Ingresó a Coca-Cola FEMSA en 1995 y, desde entonces, ha tenido diversos cargos directivos, incluyendo Director de Operaciones de la División México y Director de Desarrollo Comercial y Planeación Estratégica. Obtuvo su Licenciatura en Administración y Maestría en Finanzas en Southern Methodist University.

Daniel Alberto Rodríguez Cofré

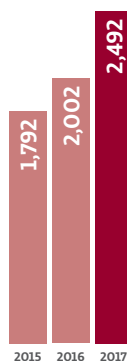
Director General de FEMSA Comercio

Ingresó a FEMSA en 2015 como Director Corporativo y de Finanzas y, desde 2016, ocupa su cargo actual. Antes de ingresar a FEMSA fue Director General de Finanzas y Director General de Cencosud (Centros Comerciales Sudamericanos, S.A.), entre otros cargos que ha ocupado en Latinoamérica, Europa y África. Es miembro del Consejo de Administración de Coca-Cola FEMSA y Consejero suplente del Consejo de Administración de FEMSA. Es egresado de la carrera de Ingeniería Forestal de la Universidad Austral de Chile y tiene una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Código de Ética

Nuestro Código de Ética¹ define nuestras expectativas en lo relacionado con decisiones éticas y una conducta de negocios profesional, incluidas políticas de empleo, de salud y seguridad, así como nuestra relación con la comunidad, el uso de recursos, el cumplimiento de normas, las relaciones con terceros y las responsabilidades derivadas del Código. El documento se aplica a todos nuestros colaboradores y funcionarios, incluido nuestro Director General, y todos deben firmar aceptando su pleno conocimiento y apego a las mismas.

Tal como lo estipula nuestro Código de Ética, contamos con un sistema de denuncias a través del cual FEMSA detecta prácticas ilegales o conductas inapropiadas que violan dicho Código. El sistema funciona 24 horas todos los días del año, y es administrado por un tercero independiente. Ofrece a nuestros grupos de interés cuatro canales de comunicación confidenciales y anónimos: teléfono, sitio web, correo electrónico o mensajes en línea.



Sistema de denuncias

Número de denuncias recibidas en FEMSA y sus Unidades de Negocio

Número de denuncias recibidas en FEMSA y Unidades de Negocio*

	2015	2016	2017
Número de denuncias recibidas	1,792	2,002	2,492
Resueltas durante el mismo año calendario	65%	82%	70%
Resueltas en distinto año calendario	35%	18%	30%

* Las denuncias contemplan situaciones relacionadas con acoso laboral o sexual, discriminación, violación a los derechos humanos, robo, corrupción, uso indebido de información, impactos negativos a la comunidad y al medio ambiente, entre otras.

1. http://files.shareholder.com/downloads/FEMSA/5674198996x0x30974/86CD1FD-C202-405C-A003-87D9D7A40DB2/FEMSA_-_Code_of_Ethics_2017_-_eng.pdf

Resumen Financiero

Cifras en millones de pesos mexicanos (Ps.)
al 31 de diciembre de 2017

Estado de Resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Ventas Netas	Ps. 459,763	Ps. 398,622	Ps. 310,849	Ps. 262,779	Ps. 256,804
Ingresos Totales	460,456	399,507	311,589	263,449	258,097
Costo de Ventas	290,188	251,303	188,410	153,278	148,443
Utilidad Bruta	170,268	148,204	123,179	110,171	109,654
Gastos de Operación	128,829	110,777	89,444	80,188	79,797
Utilidad de Operación ⁽¹⁾	41,439	37,427	33,735	29,983	29,857
Otros gastos (ingresos) no operativos, neto	(1,545)	4,208	954	(508)	326
Gastos financieros, neto	3,216	4,619	7,618	6,988	4,249
Utilidad antes de impuesto a la utilidad y participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos registrados utilizando método de participación	39,768	28,600	25,163	23,503	25,282
Impuesto a la Utilidad	10,583	7,888	7,932	6,253	7,756
Participación en los resultados de asociadas y negocios conjuntos registrados utilizando método de participación, neta de impuestos	8,021	6,463	6,045	5,380	4,629
Utilidad neta consolidada	37,206	27,175	23,276	22,630	22,155
Participación controladora	42,408	21,140	17,683	16,701	15,922
Participación no controladora	(5,202)	6,035	5,593	5,929	6,233
Razones Financieras (%)					
Margen Bruto	37.0%	37.1%	39.5%	41.8%	42.5%
Margen de operación	9.0%	9.4%	10.8%	11.4%	11.6%
Utilidad neta consolidada	8.1%	6.8%	7.5%	8.6%	8.6%
Otra información					
Depreciación	15,613	12,076	9,761	9,029	8,805
Amortización y otros gastos virtuales a la utilidad de operación	4,366	5,484	3,130	1,933	1,208
Flujo de operación (EBITDA)	61,418	54,987	46,626	40,945	39,870
Inversiones en activo fijo ⁽²⁾	25,180	22,155	18,885	18,163	17,882

Balance General	2017	2016	2015	2014	2013
Activos					
Activos circulantes	181,188	117,951	86,723	79,112	73,569
Inversiones en compañías asociadas y negocios conjuntos	96,097	128,601	111,731	102,159	98,330
Propiedad, planta y equipo, neto ⁽³⁾	116,712	102,223	80,296	75,629	73,955
Activos Intangibles, neto	154,093	153,268	108,341	101,527	103,293
Otros activos, neto	40,451	43,580	22,241	17,746	10,045
Total activos	588,541	545,623	409,332	376,173	359,192
Pasivos					
Deuda a corto plazo y vencimiento a corto plazo del pasivo a largo plazo y notas por pagar	13,590	7,281	5,895	1,553	3,827
Otros pasivos circulantes	91,432	79,008	59,451	47,766	45,042
Préstamos bancarios y certificados bursátiles a largo plazo	117,758	131,967	85,969	82,935	72,921
Beneficios a empleados	5,373	4,447	4,229	4,207	4,074
Impuestos diferidos por pagar	6,133	11,037	6,230	3,643	2,993
Otros pasivos de largo plazo	17,343	25,713	5,702	5,947	7,785
Total pasivos	251,629	259,453	167,476	146,051	136,642
Total capital contable	336,912	286,170	241,856	230,122	222,550
Participación controladora	250,291	211,904	181,524	170,473	159,392
Participación no controladora	86,621	74,266	60,332	59,649	63,158
Razones Financieras (%)					
Liquidez	1.725	1.367	1.327	1.604	1.505
Apalancamiento financiero	0.747	0.907	0.692	0.635	0.614
Capitalización	0.29	0.33	0.28	0.27	0.26
Información por acción					
Valor en libros de la participación controladora ⁽⁴⁾	13.990	11.844	10.146	9.528	8.909
Utilidad neta de la participación controladora ⁽⁵⁾	2.370	1.182	0.988	0.933	0.890
Dividendos pagados ⁽⁶⁾					
Acciones serie B	0.431	0.417	0.366	0.000	0.667
Acciones serie D	0.538	0.521	0.458	0.000	0.833
Número de empleados ⁽⁷⁾	295,027	266,144	246,158	216,740	209,232
Número de acciones en circulación ⁽⁸⁾	17,891.13	17,891.13	17,891.13	17,891.13	17,891.13

1. Indicador clave de rentabilidad de la Compañía.

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

3. Incluye botellas y cajas.

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

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

6. Información en pesos nominales de cada año.

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

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

Análisis y Discusión de Resultados

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, Monterrey, N.L., México

Resultados Financieros Auditados para los doce meses terminados al 31 de diciembre de 2017, comparados con el mismo periodo del año anterior.

Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (“FEMSA”) es una empresa tenedora mexicana. A continuación, se presenta cierta información financiera auditada de Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. y subsidiarias (la “Compañía” o “FEMSA Consolidado”) (BMV: FEMSA UBD; NYSE: FMX). Las principales actividades de la Compañía están agrupadas bajo las siguientes subsidiarias (“Compañías Subsidiarias”): Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. (“Coca-Cola FEMSA” o “KOF”) (BMV: KOFL; NYSE: KOF), la cual se dedica a la producción, distribución, y venta de bebidas; y FEMSA Comercio, S.A. de C.V. (“FEMSA Comercio”), que comprende una División Comercial que opera diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO; una División Salud que incluye farmacias y operaciones relacionadas; y una División Combustibles operando la cadena de estaciones de servicio OXXO GAS.

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

Los resultados de 2017 y 2016 están en pesos mexicanos nominales (Ps.). La conversión de pesos mexicanos a dólares americanos (“US\$”) se incluye sólo para conveniencia del lector, usando el tipo de cambio de mediodía a la compra publicado por el Consejo de la Reserva Federal de E.U. en su publicación semanal “H.10” de tipos de cambio, el cual al 29 de diciembre de 2017 fue de Ps. 19.6395 por dólar.

Este reporte puede contener ciertas declaraciones sobre expectativas con respecto al futuro desempeño de FEMSA y deben ser considerados como estimaciones de buena fe hechas por la Compañía.

Estas declaraciones sobre expectativas reflejan opiniones de la Administración basadas en información actualmente disponible. Los resultados reales están sujetos a eventos futuros e inciertos, los cuales podrían tener un impacto material sobre el desempeño real de la Compañía.

FEMSA Consolidado

Cifras en millones de pesos mexicanos del 2017

	Ingresos Totales	% Crecimiento vs 2016	Utilidad Bruta	% Crecimiento vs 2016
FEMSA Consolidado	460,456	15.3%	170,268	14.9%
Coca-Cola FEMSA	203,780	14.7%	91,686	15.1%
FEMSA Comercio – División Comercial	154,204	12.4%	58,245	14.2%
FEMSA Comercio – División Salud	47,421	9.2%	14,213	11.6%
FEMSA Comercio – División Combustibles	38,388	34.1%	2,767	23.1%

Los ingresos totales consolidados aumentaron 15.3% alcanzando Ps. 460,456 millones en 2017 en comparación con Ps. 399,507 millones en 2016. Los ingresos totales de Coca-Cola FEMSA aumentaron 14.7% a Ps. 203,780 millones, incluyendo los resultados de Vonpar, la consolidación de sus operaciones en Filipinas desde febrero de 2017 y por incrementos de precio en línea o por arriba de inflación en territorios clave; apoyados por un efecto cambiario positivo derivado de la apreciación del real brasileño y el peso colombiano, a pesar de la depreciación del peso argentino, el peso filipino y el bolívar venezolano; todos con respecto al peso mexicano. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Comercial incrementaron 12.4% a Ps. 154,204 millones, debido a la apertura neta de 1,301 nuevas tiendas durante el año en combinación con el incremento promedio en las ventas-mismas-tiendas de 6.4%. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud incrementaron 9.2% a Ps. 47,421 millones, debido a la apertura neta de 105 nuevas tiendas durante el año en combinación con el incremento promedio en las ventas-mismas-tiendas de 6.7%. Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles aumentaron 34.1% alcanzando Ps. 38,388 millones en 2017, impulsados por la apertura de 70 nuevas estaciones de servicio, y a un incremento de 19.8% en las ventas-mismas estaciones.

La utilidad bruta consolidada aumentó 14.9% a Ps. 170,268 millones en 2017 en comparación con Ps. 148,204 millones en 2016. El margen bruto se contrajo 10 puntos base a 37.0% sobre los ingresos totales consolidados comparado con 2016, reflejando el crecimiento de negocios con menores márgenes en FEMSA Comercio.

Los gastos de operación consolidados aumentaron 16.3% a Ps. 128,829 millones en 2017 comparados con Ps. 110,777 millones en 2016. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de operación consolidados se expandieron de 27.7% en 2016 a 28.0% en 2017.

Los gastos de administración consolidados aumentaron 12.1% a Ps. 16,512 millones en 2017 comparado con Ps. 14,730 millones en 2016. Como porcentaje de los ingresos totales, los gastos de administración consolidados se contrajeron 10 puntos base, de 3.7% en 2016 a 3.6% en 2017.

Los gastos de ventas consolidados aumentaron 16.7% a Ps. 111,456 millones en 2017 comparado con Ps. 95,547 millones en 2016. Como porcentaje de los ingresos totales,

los gastos de ventas aumentaron 30 puntos base, de 23.9% en 2016 a 24.2% en 2017.

La utilidad de operación consolidada aumentó 10.7% a Ps. 41,439 millones en 2017 comparada con Ps. 37,427 millones en 2016. El margen de operación se contrajo 40 puntos base de 9.4% en 2016 a 9.0% en 2017, reflejando i) la incorporación de las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Filipinas que tienen un margen estructuralmente más bajo; ii) una contracción en el margen de operación en todos los negocios; y iii) la integración y el crecimiento acelerado de las tres divisiones de FEMSA Comercio cuyos menores márgenes de operación, tienden a comprimir el margen de operación consolidado.

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

El resultado integral de financiamiento disminuyó a Ps. 3,216 millones de Ps. 4,619 millones en 2016, principalmente impulsado por una ganancia cambiaria relacionada con la posición en efectivo denominada en dólares americanos de FEMSA, que creció durante el 2017 mayormente por el producto de la venta del 5.24% del interés combinado en el Grupo Heineken, que más que compenso un incremento de 15.3% en el gasto financiero, que pasó de Ps. 9,646 millones en 2016 a Ps. 11,124 millones en 2017, reflejando principalmente el aumento de deuda en Coca-Cola FEMSA por la adquisición de Vonpar.

La utilidad antes de impuestos y el método de participación en Heineken aumentó 39.0% a Ps. 39,768 millones en 2017 comparada con Ps. 28,600 millones en 2016, reflejando principalmente el crecimiento en la utilidad de operación de FEMSA, mayores ingresos no operativos producto de la venta del 5.24% del interés accionario combinado del Grupo Heineken, realizado el 18 de septiembre de 2017 así como una ganancia cambiaria relacionada principalmente con la mayor posición en efectivo denominada en dólares americanos producto de la venta de acciones del Grupo Heineken previamente mencionada, impactada por la depreciación del peso mexicano con respecto al dólar

americano. Estos impactos más que compensaron mayores gastos de financiamiento, así como el cambio en el método para contabilizar las operaciones de Coca-Cola FEMSA en Venezuela registrado en el cuarto trimestre del año, que resultó en la reclasificación de un registro de capital en moneda extranjera, en cumplimiento de estándares internacionales IFRS.

La provisión contable de impuesto efectivo fue de Ps. 10,583 millones en 2017, comparado con Ps. 7,888 millones en 2016, resultando en una tasa efectiva de impuestos de 26.5% en 2017 comparada con una tasa de 27.6% en 2016, ligeramente por debajo de nuestras expectativas de mediano plazo en el rango de 30%. La menor tasa efectiva de impuestos registrada durante 2017 se debió principalmente a ciertas eficiencias fiscales relacionadas con el ingreso no operativo extraordinario generado por la venta de acciones del Grupo Heineken y la consolidación de Coca-Cola FEMSA Filipinas, ambos durante el 2017.

La utilidad neta consolidada alcanzó Ps. 37,206 millones en 2017 comparada con Ps. 27,175 millones en 2016, debido principalmente al crecimiento en la utilidad de operación de FEMSA, mayores ingresos no operativos como resultado de la venta de 5.24% del interés combinando con el Grupo Heineken, y a una ganancia cambiaria relacionada con la mayor posición en efectivo denominada en dólares americanos producto de la venta de acciones de Heineken antes mencionada. La utilidad neta mayoritaria consolidada fue de Ps. 42,408 millones en 2017 comparada con Ps. 21,140 millones en 2016. La utilidad neta mayoritaria por Unidad¹ FEMSA para el 2017 fue de Ps. 11.85 (US\$ 6.03 por cada American Depositary Share “ADS”).

Coca-Cola FEMSA

Los ingresos totales consolidados de Coca-Cola FEMSA crecieron 14.7% a Ps. 203,780 millones en 2017 comparados con Ps. 177,718 en 2016, incluyendo los resultados de la adquisición de Vonpar en Brasil y la consolidación de sus operaciones en Filipinas, a partir de febrero. Los ingresos totales también fueron impulsados por incrementos de precio en línea o por encima de inflación en territorios clave, y por el efecto cambiario positivo derivado de la

apreciación del real brasileño y el peso colombiano, y a pesar de la depreciación del peso argentino, el peso filipino y el bolívar venezolano, todos con respecto al peso mexicano. Los ingresos totales comparables (excluyendo el efecto de tipos de cambio y Venezuela) crecieron 3.6% impulsados por incrementos en el precio promedio en la mayoría de nuestras operaciones parcialmente compensados por caídas de volumen en Sudamérica.

La utilidad bruta reportada de Coca-Cola FEMSA se incrementó 15.1% a Ps. 91,686 millones en 2017 comparados con Ps. 79,662 en 2016, con una expansión de margen bruto de 20 puntos base. En moneda local, las iniciativas de precio en combinación con favorables estrategias de cobertura de monedas y materia prima, fueron suficientes para compensar mayores precios de azúcar y concentrado en México, así como la depreciación promedio del tipo de cambio del peso mexicano, el peso argentino y el peso filipino aplicados al costo de materias primas denominadas en dólares americanos, El margen bruto alcanzó 45.0% en 2017.

Los componentes del costo de ventas incluyen materias primas (principalmente concentrado para refrescos, edulcorantes y materiales de empaque), gastos por depreciación atribuibles a nuestras plantas productivas, sueldos, y otros gastos y costos laborales asociados con la fuerza laboral de nuestras instalaciones de producción y gastos de fabricación. Los precios del concentrado se determinan como un porcentaje neto de impuestos del precio al público de nuestros productos. Los materiales de empaque, principalmente PET y aluminio, y el jarabe de maíz de alta fructuosa (JMAF), utilizado como edulcorante en algunos países, están denominados en dólares estadounidenses.

Los gastos de operación aumentaron 17.5% a Ps. 65,511 millones en 2017 comparados con Ps. 55,742 millones en 2016.

Los gastos de administración aumentaron 21.0% a Ps. 8,983 millones en 2017, comparado con Ps. 7,423 millones en 2016. Los gastos de ventas aumentaron 16.4% a Ps. 55,927 millones en 2017 comparado con Ps. 48,039 millones en 2016.

¹ Las Unidades de FEMSA consisten en Unidades FEMSA BD y Unidades FEMSA B. Cada Unidad FEMSA BD está compuesta por una Acción Serie B, dos Acciones Serie D-B y dos Acciones Serie D-L. Cada Unidad FEMSA B está compuesta por cinco Acciones Serie B. El número de Unidades FEMSA en circulación al 31 de diciembre del 2017 fue 3,578,226,270 equivalente al número total de acciones en circulación a la misma fecha, dividido entre 5.

La utilidad de operación aumentó 9.4% a Ps. 26,175 millones en 2017 comparado con Ps. 23,920 millones en 2016.

FEMSA Comercio – División Comercial

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Comercial aumentaron 12.4% a Ps. 154,204 millones en 2017, en comparación con Ps. 137,139 millones en 2016, resultado principalmente de la apertura neta de 1,301 tiendas OXXO durante 2017 aunado al crecimiento de las ventas mismas-tiendas de 6.4%. Al 31 de diciembre de 2017, había 16,526 tiendas OXXO. Como se mencionó anteriormente, las ventas mismas-tiendas de OXXO tuvieron un incremento de 6.4% en comparación al 2016, reflejando un incremento de 3.8% en el ticket promedio y de 2.5% en tráfico.

El costo de ventas aumentó 11.4% a Ps. 95,959 millones en 2017, en comparación con Ps. 86,149 millones en 2016. El margen bruto se expandió 60 puntos base alcanzando 37.8% de los ingresos totales. Esta expansión refleja principalmente tendencias sanas en nuestros ingresos comerciales y el crecimiento sostenido de la categoría de servicios, incluyendo los ingresos por servicios financieros. Como resultado la utilidad bruta aumentó 14.2% a Ps. 58,245 millones en 2017 comparada con el 2016.

Los gastos de operación aumentaron 15.9% a Ps. 45,802 millones en 2017, en comparación con Ps. 39,505 millones en 2016. El aumento en gastos de operación fue impulsado por i) la continuación de nuestras iniciativas para mejorar la compensación y reducir la rotación del personal clave en tienda, ii) un incremento sostenido en las tarifas de energía eléctrica y iii) mayores costos en la operación de traslado de efectivo derivado de un incremento en el volumen, así como al alza en los precios de los combustibles.

Los gastos de administración aumentaron 8.4% a Ps. 3,170 millones en 2017, en comparación con Ps. 2,924 millones en 2016; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración se mantuvieron en 2.1% en 2017. Los gastos de ventas incrementaron 16.7% a Ps. 42,406 millones en 2017 comparado con Ps. 36,341 millones en 2016; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 27.5% en 2017.

La utilidad de operación aumentó 8.3% a Ps. 12,443 millones en 2017, en comparación con Ps. 11,485 millones en 2016.

El margen de operación se contrajo 30 puntos base, a 8.1% de los ingresos totales en 2017 comparado con 8.4% en 2016.

FEMSA Comercio – División Salud

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Salud aumentaron 9.2% a Ps. 47,421 millones en 2017, en comparación con Ps. 43,411 millones en 2016, resultado principalmente de la apertura neta de 105 tiendas durante 2017, aunado al crecimiento de las ventas mismas-tiendas de 6.7%, ayudado por un fuerte desempeño y el beneficio cambiario positivo proveniente de nuestras operaciones en Sudamérica. Al 31 de diciembre de 2017, había 2,225 puntos de venta ubicados en México, Chile y Colombia.

El costo de ventas aumentó 8.3% a Ps. 33,208 millones en 2017, en comparación con Ps. 30,673 millones en 2016. El margen bruto se expandió 70 puntos base alcanzando 30.0% de los ingresos totales comparado con 29.3% en el 2016. Como resultado, la utilidad bruta creció 11.6% a Ps. 14,213 millones en el 2017 comparada con el 2016.

Los gastos de operación aumentaron 12.8% a Ps. 12,595 millones en 2017, en comparación con Ps. 11,166 millones en 2016. El aumento en gastos de operación fue impulsado por la integración hacia una sola plataforma operativa, construyendo nuestras capacidades de distribución y por el aumento de servicios en nuestras farmacias, tales como consultorios médicos y entrega a domicilio en México.

Los gastos de administración disminuyeron 7.1% a Ps. 1,643 millones en 2017, en comparación con Ps. 1,769 millones en 2016; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración alcanzaron un 3.5% en 2017. Los gastos de ventas aumentaron 15.9% a Ps. 10,850 millones en 2017 en comparación con Ps. 9,365 millones en 2016; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 22.9% en el 2017.

La utilidad de operación aumentó 2.9% a Ps. 1,618 millones en 2017, en comparación con Ps. 1,572 en 2016. El margen de operación se contrajo 20 puntos base, a 3.4% de los ingresos totales en 2017 comparado con 3.6% en 2016.

FEMSA Comercio – División Combustibles

Los ingresos totales de FEMSA Comercio – División Combustibles crecieron 34.1% en el 2017, a Ps. 38,388 millones en comparación de Ps. 28,616 millones en 2016,

reflejando principalmente el incremento nacional de precios determinado al inicio del año, así como a la apertura neta de 70 estaciones OXXO GAS durante 2017. Al 31 de diciembre de 2017, había un total de 452 estaciones de servicio OXXO GAS. Las ventas-mismas-estaciones incrementaron en promedio 19.8% en relación a 2016 impulsadas por un incremento del 21.1% en el precio promedio por litro reflejando el incremento nacional de precio descrito anteriormente, mientras que el volumen cayó 1.1% principalmente por la reacción de los consumidores a esta alza de precios.

El costo de ventas aumentó 35.1% a Ps. 35,621 millones en 2017, en comparación con Ps. 26,368 millones en 2016. El margen bruto se contrajo 70 puntos base alcanzando 7.2% de los ingresos totales. Esta contracción refleja el hecho de que el margen bruto en pesos por litro se mantuvo estable durante la primera mitad del año, mientras que el precio al consumidor se incrementó significativamente como se menciona en el párrafo anterior. Como resultado, la utilidad bruta creció 23.1% a Ps. 2,767 millones en 2017, comparada con el 2016.

Los gastos de operación aumentaron 25.2% a Ps. 2,497 millones en 2017, en comparación con Ps. 1,995 millones en 2016.

Los gastos de administración aumentaron 21.3% a Ps. 154 millones en 2017, en comparación con Ps. 127 millones en 2016; como porcentaje de los ingresos los gastos de administración se mantuvieron estables en 0.4% en 2017. Los gastos de ventas aumentaron 24.9% a Ps. 2,330 millones en 2017, comparado con Ps. 1,865 millones en 2016; como porcentaje de los ingresos, los gastos de ventas alcanzaron un 6.1% en 2017.

La utilidad de operación aumentó 6.7% a Ps. 270 millones en 2017, en comparación con Ps. 253 millones en 2016. El margen de operación se contrajo 20 puntos base, a 0.7% de los ingresos totales en 2017, comparado con 0.9% en 2016, ya que la contención de gastos y las eficiencias operativas en las estaciones no fueron suficientes para compensar la contracción del margen bruto descrita anteriormente.

Acontecimientos Relevantes Durante 2017

Los siguientes textos reproducen nuestra comunicación exactamente como fue originalmente publicada.

El Sistema Coca-Cola da la bienvenida a AdeS® como el nuevo integrante de su creciente portafolio de bebidas listas para consumir

El 28 de marzo de 2017, The Coca-Cola Company, junto con sus embotelladores en América Latina, anunciaron el cierre de la adquisición del negocio de bebidas basadas en proteína vegetal AdeS®, de Unilever. The Coca-Cola Company es ahora el único dueño de la marca AdeS®.

El primero de junio 2016, The Coca-Cola Company y Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. entraron a un acuerdo con Unilever para adquirir el negocio de AdeS®. Otros embotelladores de Coca-Cola se unieron a la compra antes del cierre de la transacción. Fundada en 1988 en Argentina, AdeS® es la marca líder de bebidas basada en soya en América Latina. Siendo la primera marca de gran escala que se lanzó en esta categoría, AdeS® fue pionera en el desarrollo del segundo mercado más grande de bebidas basadas en soya en el mundo. En la actualidad, la marca AdeS® tiene presencia en Brasil, México, Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile, y Colombia. AdeS® formará parte de las crecientes plataformas de bebidas del Sistema Coca-Cola en América Latina.

Coca-Cola FEMSA anuncia exitosa fusión con sociedad mexicana propiedad de los vendedores de Vonpar

El 4 de mayo de 2017, Coca-Cola FEMSA anunció que se fusionó exitosamente con POA Eagle, S.A. de C.V., una sociedad mexicana propiedad 100% de los vendedores de Vonpar en Brasil, según anunció la Compañía el 23 de septiembre de 2016. Como resultado de esta fusión, los accionistas de POA Eagle, S.A. de C.V. recibirán aproximadamente 27.9 millones de acciones serie L de KOF. POA Eagle, S.A. de C.V. se fusionó teniendo activos netos por un monto de \$4,082 millones de pesos mexicanos. Coca-Cola FEMSA, a través de su subsidiaria brasileña Spal Indústria Brasileira de Bebidas, S.A., comenzó a consolidar los resultados de Vonpar en sus estados financieros a partir de diciembre de 2016.

FEMSA Anuncia Plan de Sucesión en su Dirección General

Eduardo Padilla tomará el cargo en relevo de Carlos Salazar a partir de enero de 2018

El 29 de agosto de 2017 FEMSA anunció que Carlos Salazar Lomelín, Director General de FEMSA al momento del anuncio, se retiraría de su posición el 1 de enero de 2018,

después de una larga y productiva trayectoria en la Compañía extendiéndose por casi 45 años.

Durante su carrera en FEMSA, Carlos tuvo la oportunidad de liderar varias operaciones incluyendo FEMSA Cerveza y Coca-Cola FEMSA. Carlos ha sido clave en la transformación de FEMSA en una potencia en la industria de bebidas y de comercio al detalle, con operaciones a través de Latinoamérica y con una presencia creciente en el Sureste Asiático. La Compañía también anunció que Carlos seguiría siendo miembro del Consejo de Administración de FEMSA, así como Asesor del Presidente del Consejo. Eduardo Padilla Silva, Director Corporativo y de Finanzas de FEMSA al momento del anuncio, asumirá el puesto de Director General de FEMSA a partir del 1 de enero de 2018. Estos nombramientos representan un paso más en el proceso de planeación de sucesión de talento de FEMSA.

Coca-Cola FEMSA es parte del Índice de Sostenibilidad de Dow Jones de Mercados Emergentes por quinto año consecutivo

El 14 de septiembre del 2017 Coca-Cola FEMSA anunció que fue seleccionado para formar parte del Índice de Sostenibilidad del Dow Jones de Mercados Emergentes por quinto año consecutivo.

La Compañía ha presentado resultados relevantes en sostenibilidad dentro de los que se destacan: un millón y medio de beneficiados con programas de hábitos saludables desde 2015; el cumplimiento de la meta de regresar el 100% del consumo de agua necesario para la producción de bebidas en México, Brasil, Centroamérica y Colombia; la incorporación de 20% de resina reciclada en sus empaques de PET a nivel global y el uso de 29% de fuente de energía limpia en sus operaciones de manufactura.

Adicionalmente, a lo largo del año Coca-Cola FEMSA ha recibido distintos premios y reconocimientos por su desempeño en sostenibilidad como la inclusión en el Índice bursátil FTSE4Good de la Bolsa de Valores de Londres y el Índice de Sustentabilidad y Responsabilidad Social de la Bolsa Mexicana de Valores.

FEMSA anuncia oferta de acciones de Heineken N.V. y Heineken Holding N.V.

El 18 de septiembre de 2017 FEMSA anunció la venta del 5.24% del interés combinado en el Grupo Heineken que comprendió una combinación de las acciones ordinarias existentes tanto de Heineken N.V. como de Heineken Holding N.V. La Oferta de Acciones consistió de: 22,485,000 millones de acciones de Heineken N.V. representando 3.90% del capital social emitido a un precio de €84.50 por acción, generando recursos totales de aproximadamente 1,900 millones de euros y de 7,700,000 millones de acciones de Heineken Holding N.V. representando 2.67% del capital social emitido a un precio de €78.00 por acción, generando recursos totales de aproximadamente 600 millones de euros.

Al término de la Oferta de Acciones, la tenencia accionaria de FEMSA en Heineken N.V. disminuyó de 12.53% a 8.63% y en Heineken Holding N.V. de 14.94% a 12.26%, reflejando una disminución total de la tenencia accionaria de FEMSA en el Grupo Heineken pasando de 20.00% a 14.76%. Después de esta venta de acciones, FEMSA mantuvo, bajo los términos del Acuerdo de Gobierno Corporativo fechado el 30 de abril de 2010, sus derechos de gobierno corporativo, incluyendo un asiento en el Consejo de Administración de Heineken Holding N.V. y dos asientos en la Junta de Supervisión de Heineken N.V. FEMSA continúa siendo un accionista relevante en el Grupo Heineken y un aliado de largo plazo en la estrategia del grupo.

Directorio de Oficinas

FEMSA Corporativo

Monterrey
General Anaya N° 601 Pte.
Col. Bella Vista
Monterrey, Nuevo León, México
C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 60 00
Fax: +52 (81) 83 28 60 80

Ciudad de México
Mario Pani N° 100
Col. Santa Fe Cuajimalpa
Ciudad de México, México
C.P. 05348
Teléfono: +52 (55) 52 49 68 00

Coca-Cola FEMSA

Mario Pani N° 100
Col. Santa Fe Cuajimalpa
Ciudad de México, México
C.P. 05348
Teléfono: +52 (55) 1519-5000

FEMSA Comercio

Edison N° 1235 Nte.
Col. Talleres
Monterrey, Nuevo León, México
C.P. 64480
Teléfono: +52 (81) 83 89 21 21
Fax: +52 (81) 83 89 21 06

FEMSA Negocios Estratégicos

General Anaya N° 601 Pte.
Col. Bella Vista
Monterrey, Nuevo León México
C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 66 00
Fax: +52 (81) 83 28 66 01

Para más información

Proporcionamos información adicional e informes completos en línea, incluyendo los Estados Financieros Auditados.

Lo invitamos a ingresar en el siguiente enlace para conocer más sobre FEMSA: www.informeannual.femsa.com



Este Informe Anual de FEMSA 2017 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 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.

Contacto

Director Jurídico

Carlos E. Aldrete Ancira
General Anaya N° 601 Pte.
Colonia Bella Vista,
Monterrey, Nuevo León, México
C.P. 64410
Teléfono: +52 (81) 83 28 61 80

Audidores Externos

Mancera, S.C.
Integrante de Ernst & Young Global Limited
Av. Lázaro Cárdenas N° 2321 Pte. Piso 5
Col. Residencial San Agustín
San Pedro Garza García, Nuevo León, México,
C.P. 66260
Teléfono: +52 (81) 81 52 18 00

Banco Depositario

BNY Mellon Shareowner Services
PO Box 505000
Louisville, KY 40233-5000
Direct Mailing for overnight packages:
BNY Mellon Shareowner Services
462 South 4th Street, Suite 1600
Louisville, KY 40202
Toll free number for U.S. calls: +1 888 269 2377
Llamadas fuera de Estados Unidos: +1 201 680 6825
Website: www.mybnymdr.com
e-mail: shrelations@cpushareownerservices.com

Bolsa de Valores y Símbolos

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



FEMSA

Relación con Inversionistas

Juan Fonseca
Gerardo Lozoya
Teléfono: +52 (81) 83 28 61 67
Fax: +52 (81) 83 28 60 80
e-mail: investor@femsa.com.mx

Comunicación Corporativa

Mauricio Reyes
Alma Beltrán
Teléfono: +52 (55) 52 49 68 43
Fax: +52 (55) 52 49 68 61
e-mail: comunicacion@femsa.com.mx

Sostenibilidad

Víctor Manuel Treviño Vargas
Gabriel Adrián González Ayala
Teléfono: +52 (81) 83 28 60 00
e-mail: sostenibilidad@femsa.com.mx

Para más información, visite:

www.femsa.com

www.femsa.com/investor

investor@femsa.com.mx

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

Teléfono: +52 (81) 83 28 61 80

FMX
LISTED
NYSE

MEMBER OF

Dow Jones
Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM

FEMSA

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

General Anaya 601 Pte.
Col. Bella Vista C.P. 64410
Monterrey, Nuevo León, México
investor@femsa.com.mx
www.informeanual.femsa.com
www.femsa.com

