



Asamblea General  
Ordinaria y Extraordinaria de  
Accionistas de  
**Florida Ice and Farm  
Company, S.A.**

18 de marzo del 2021

# Agenda

- 1. Impacto COVID-19 y prioridades durante la pandemia**
- 2. Resultados económicos 2020**
  - Resultados financieros consolidados
  - Temas relevantes por negocio
- 3. Resultados sociales y ambientales 2020**
- 4. Transformación y estrategia hacia adelante**

# Nuestro viaje en tiempos de pandemia 2020



¿Cómo arrancó el año?

**Los nublados de una pandemia**

ENE - MAR



Llegó la pandemia

**Resolviendo mil frentes en medio de una crisis**

ABR - JUN



Enfrentando la oscuridad

**Foco en tres prioridades**

JUL - SET



Empezando a ver la luz

**La nueva normalidad**

OCT - DIC



**¿Qué cambió  
con COVID-19?**

# Impacto del COVID-19

<b>Costa Rica</b>	Bebidas alcohólicas	●	“On-premise” cerrados por 8 meses (+40% de los ingresos de cerveza)
	Refrescos	●	Mezcla desfavorable y cierre de canales de venta
	Inmobiliario	●	Hoteles cerrados durante 7 meses
	Alimentos - panificación	●	Reducción significativa de tráfico de personas a PDVs*
<b>Guatemala</b>	Alimentos	●	Crecimiento en ventas en EEUU, CA** y cambio en hábitos de consumo
<b>EEUU</b>	Bebidas alcohólicas	●	BAS*** (segmento de mayor crecimiento en EEUU)
<b>Asociadas</b>	Cervecería Panamá	●	Impacto significativo por COVID-19 (ley seca). Ajuste del valor de los activos fijos
	INCECA Nicaragua	●	Afectación por COVID-19 pero con menores restricciones que CR
	COMEGUA	●	Afectación por COVID-19

# Impacto del COVID-19

<b>Costa Rica</b>	Bebidas alcohólicas	●	“On-premise” cerrados por 8 meses (+40% de los ingresos de cerveza)
	Refrescos	●	Mezcla desfavorable y cierre de canales de venta
	Inmobiliario	●	Hoteles cerrados durante 7 meses
	Alimentos - panificación	●	Reducción significativa de tráfico de personas a PDVs*
<b>Guatemala</b>	Alimentos	●	Crecimiento en ventas en EEUU, CA** y cambio en hábitos de consumo
<b>EEUU</b>	Bebidas alcohólicas	●	BAS*** (segmento de mayor crecimiento en EEUU)
<b>Asociadas</b>	Cervecería Panamá	●	Impacto significativo por COVID-19 (ley seca). Ajuste del valor de los activos fijos
	INCECA Nicaragua	●	Afectación por COVID-19 pero con menores restricciones que CR
	COMEGUA	●	Afectación por COVID-19

Menor rentabilidad

\* Puntos de Venta \*\* CA: Centroamérica \*\*\* Bebidas alcohólicas saborizadas

# 3 Prioridades

1

Proteger la **salud**  
**de nuestros**  
**empleados** y  
sus familias

2

Proteger al  
**máximo los**  
**empleos**

3

Proteger el  
**flujo de caja**

1

# Proteger la salud de nuestros empleados

- **FIFCO Segura** (con apoyo de expertos)
- **Teletrabajo** y gobernanza digital
- **Equipos de protección** y vacunación contra la influenza
- Protección de **empleados sensibles**
- Alianza con la **Asociación Solidarista**





2

# Proteger al máximo los empleos

## Todos se quedan con nosotros

¡Porque nuestros colaboradores son nuestro mayor orgullo!



A pesar de que tuvimos que tomar la difícil decisión de suspender temporalmente las operaciones de nuestros dos hoteles en Reserva Conchal®, Guanacaste, debido al COVID-19, **no vamos a dejar ir a ninguno de los más de 800 colaboradores** que por 24 años nos han entregado su dedicación y excelencia para servir a nuestros huéspedes.

Agradecemos al Gobierno y a la Asamblea Legislativa todas las medidas que han tomado y seguirán tomando para apoyar a las empresas en estos momentos tan difíciles.

Estamos seguros que esta forma de actuar nos permitirá salir de esta coyuntura fortalecidos como un país unido y solidario.



3

# Proteger el flujo de caja

1

Reducción de jornadas, salarios y bonificaciones en CR

2

Manejo muy cuidadoso de los **costos** y gastos de operación

3

Rediseño organizacional (EEUU y CR)

4

Posposición de **inversiones** de capital y adecuación temporal en el pago de dividendos

Ahorros por **+US\$30** millones en gastos de operación

**Y fuimos más allá...**

**Apoyo a clientes y  
públicos de interés**

# Apoyo a nuestros clientes y consumidores

- **Flexibilización de crédito**
- **Devolución de inventarios**
- **FIFCO Asesoría:** Apoyo durante toda la pandemia
- Programa **“Portate bien”** y alianza con CACORE
- Plataforma de **entretenimiento para consumidores**

Imperial

LA CANADA

# Caja solidaria Imperial

**36.000**  
cajas solidarias  
con impacto en  
**12.000 clientes**  
que fueron  
afectados por la  
pandemia  
(50.000 personas)



# Otras inversiones sociales por COVID-19

- Donación de **10 equipos de prueba de COVID-19** a la CCSS y colocación de toldos e hidratación en **EBAIS** y hospitales de CR
- **Primer vuelo humanitario** a CR
- Entrega de **hidratación, alimentos y productos de limpieza** al 100% de los hogares de adultos mayores y la Asociación de Cardiología
- **Curso** sobre vida saludable para el MEP
- Apoyo a fundaciones, municipalidades y Ministerio de Salud en iniciativas y donación de productos en **Guatemala y El Salvador**
- **12 programas comunitarios** (incluyendo donación de alimentos) y campañas para consumidores, socios y colaboradores en **FIFCO USA**





# Resultados Económicos 2020

# **Resultados financieros consolidados**



# Resultados financieros comparables\*

Enero - Diciembre 2020

VS

Enero - Diciembre 2019

\* Nota 30 a los estados financieros

# Volumen de ventas

(enero a diciembre)

# 79

Millones de  
cajas de  
bebidas

-7.0% vs 2019

## Bebidas

- En Costa Rica, Cerveza y BAS baja -11.1% por el cierre temporal del “On-Premise” (bares y restaurantes)
- Caída en refrescos de -15.7% por menores ocasiones de consumo
- Efecto macroeconómico redujo capacidad adquisitiva del consumidor en CR
- En Estados Unidos, BAS crece significativamente +39.4%, compensado por menores ventas de cerveza. Crecimiento neto de +5.4%

# 61

Miles de  
toneladas de  
alimentos

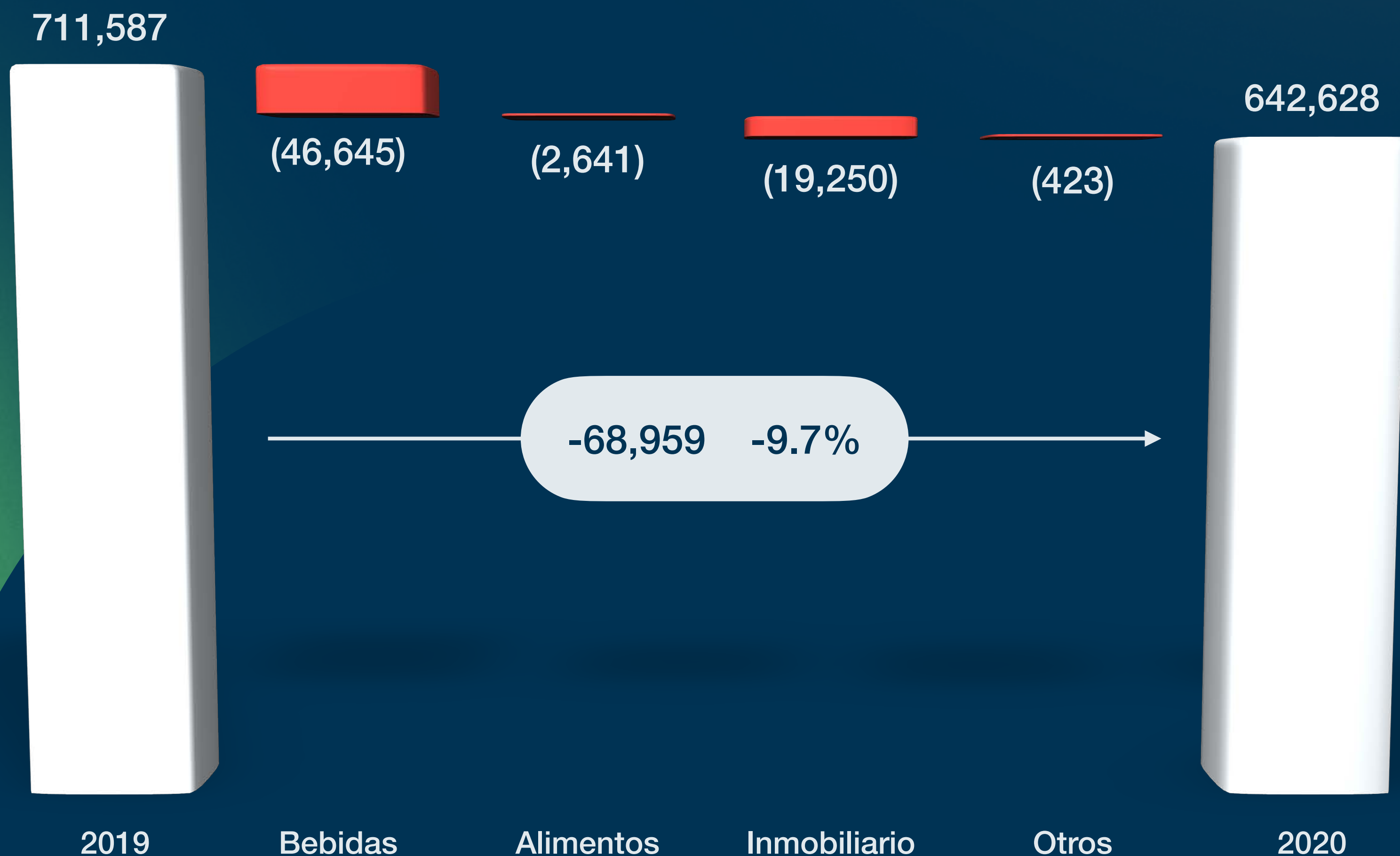
+2.7% vs 2019

## Alimentos

- Mayor volumen de frijoles y ketchup, creciendo 11% principalmente por exportaciones a Estados Unidos
- Afectado por menor volumen de panificación -18.6%

# Ventas netas por segmento

(en millones de colones)



## Bebidas

Costa Rica:

- Menor volumen y mezcla de canal
- Mayores descuentos y actividad competitiva en Cerveza

EEUU:

- Bebidas Alcohólicas Saborizadas crecen significativamente, compensado por una baja en las ventas de Cerveza

## Alimentos

- Menor volumen de panificación -18.6% por menor tráfico a PDVs
- Incremento ventas de frijoles en EEUU, Guatemala y El Salvador

## Inmobiliario

- Cierre temporal de la operación hotelera a finales de marzo
- Menores ingresos por amenidades

# Utilidad de operación\*

(en millones de colones)



## Bebidas

- Efecto negativo COVID-19 en CR con efecto mezcla desfavorable
- Compensación parcial por reducción de:
  - Publicidad/mercadeo y punto de venta
  - Jornada laboral solidaria
  - Gastos de operación
- EEUU con crecimiento relevante vs. 2019, con gastos menores de ventas y mercadeo

## Alimentos

- Principalmente menor desempeño en panificación y tiendas de conveniencia
- Compensado por incremento ventas de frijoles en EEUU, CA y reducción en gastos de operación en panificación

## Inmobiliario

- Suspensión temporal de ambos hoteles
- Reducción de gastos de operación

\* Antes de otros gastos

# Otros gastos, neto

## Favorabilidad en el 2020 por ausencia de deterioro contable

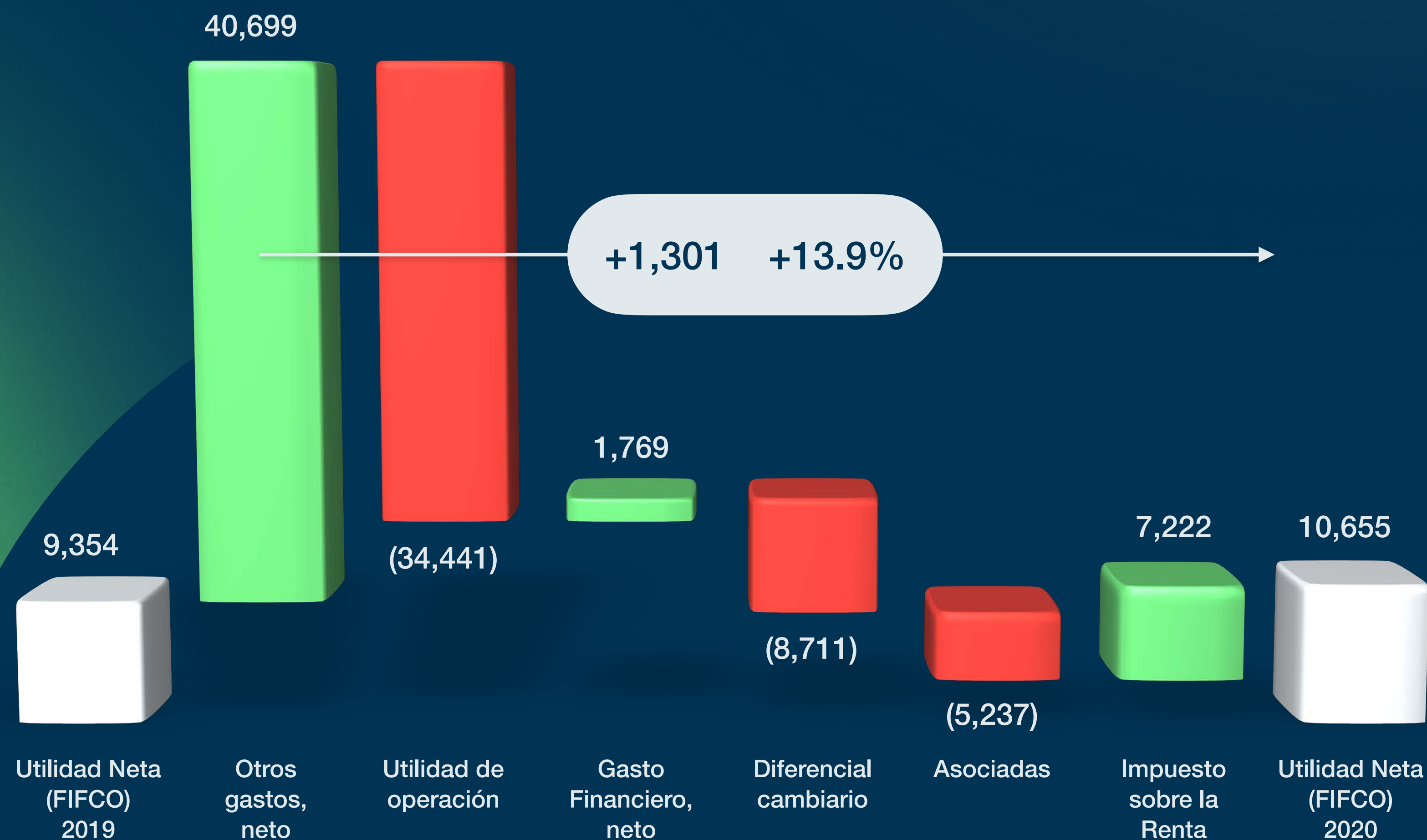
### Proceso de análisis

- Como parte del proceso de auditoría anual, todos los años se hace una revisión del valor contable de los activos de FIFCO

**En el periodo 2020 no se presentó deterioro del valor contable de ningún activo intangible de FIFCO** (incluyendo FIFCO USA). Como referencia en 2019 se registró un deterioro de intangibles por 53,400 millones de colones en FIFCO USA, mismo que no representó una salida de efectivo

# Utilidad neta atribuible a accionistas

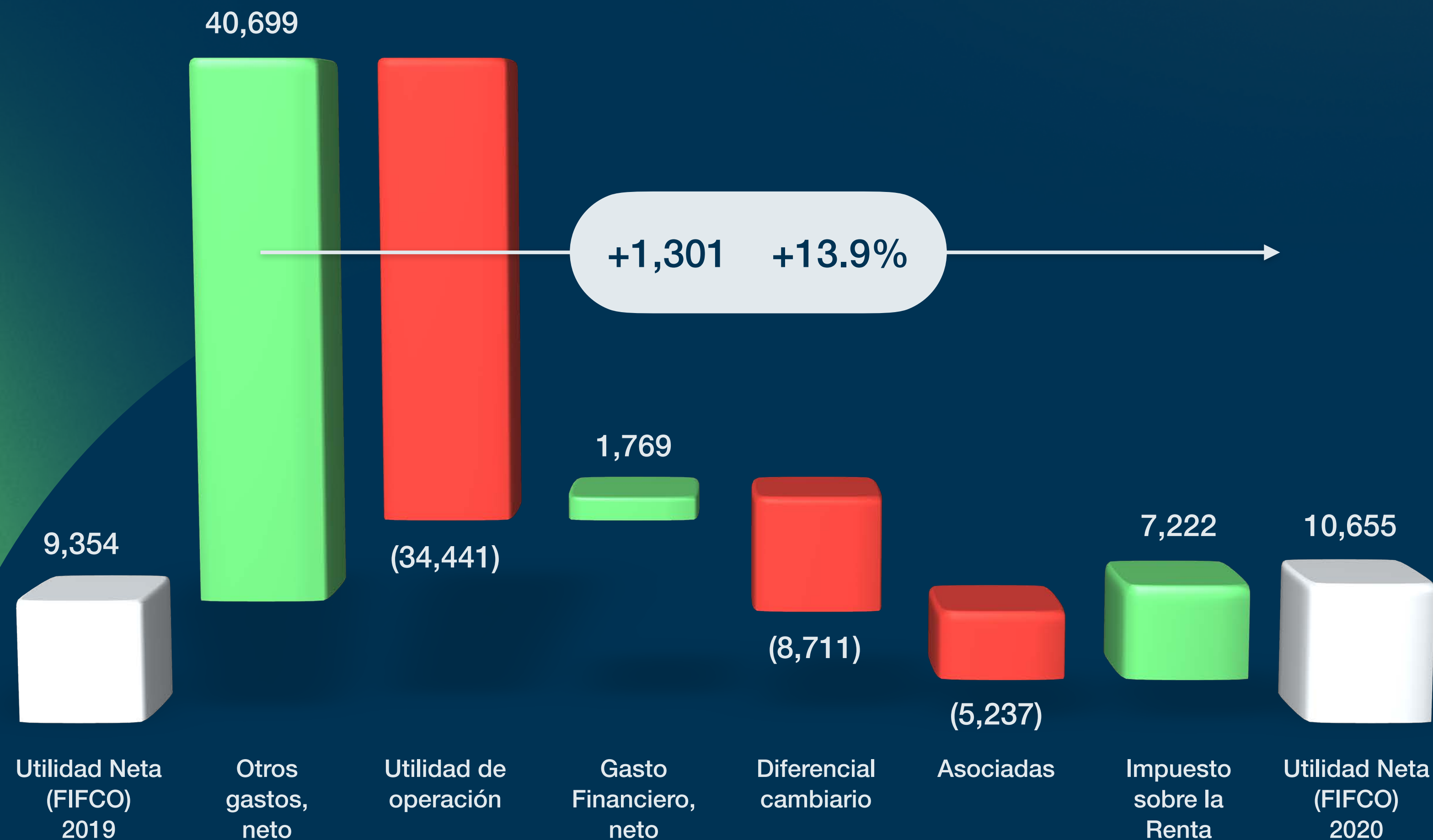
(en millones de colones)



- **Otros Gastos, neto:** Ausencia de deterioro de FIFCO USA
- **Utilidad de Operación:** Efecto COVID-19, mayor competencia en Cerveza y suspensión temporal de operación de hoteles, neto de reducción de gastos, así como resultados favorables en FIFCO USA
- **Gasto Financiero, neto:** Menor nivel de endeudamiento promedio con menores tasas

# Utilidad neta atribuible a accionistas

(en millones de colones)



- **Otros Gastos, neto:** Ausencia de deterioro de FIFCO USA
- **Utilidad de Operación:** Efecto COVID-19, mayor competencia en Cerveza y suspensión temporal de operación de hoteles, neto de reducción de gastos, así como resultados favorables en FIFCO USA
- **Gasto Financiero, neto:** Menor nivel de endeudamiento promedio con menores tasas
- **Diferencial Cambiario:** Depreciación de ¢41 vs apreciación de ¢35
- **Asociadas:** COVID-19 y ajuste del valor de activos fijos en Cervecería Panamá.  
Comegua e INCECA ligeramente inferior a 2019
- **Impuesto sobre la Renta:** menor impuesto producto de menores utilidades

# FIFCO se mantiene financieramente sólida

- A pesar de los retos sin precedentes del año, FIFCO generó en el 2020 más de ₡117 mil millones de flujo de efectivo\* (equivalentes a **\$200 millones de dólares** al tipo de cambio promedio del año)
- Los últimos cinco años la empresa ha tenido la capacidad de generar en forma consistente flujos de efectivo similares, acumulando más de **\$1.200 millones de dólares**. Estos recursos han sido utilizados para cubrir obligaciones financieras, pagar impuestos y además realizar las inversiones de capital, hacer los pagos de dividendos y recomprar acciones para dar liquidez al accionista.
- El **índice de liquidez\*\*** se mejoró a 1.4x.
- Durante el año 2020, se redujo la deuda en más ₡13 mil millones (aunado a la reducción de ₡39 mil millones en el 2019), terminando con un **índice de apalancamiento** en el segmento de bebidas de **2,80\*\*\*** (por debajo de la industria).

\* Utilidad de operación antes de otros gastos + intereses + impuestos + depreciación y amortización (“EBITDA” por sus siglas en inglés)

\*\* Activo circulante / pasivo a corto plazo

\*\*\* Total deuda incluyendo pasivo por arrendamiento - efectivo / EBITDA





**Temas  
relevantes por  
negocio  
2020**

# Bebidas: EEUU

- Gracias a una **nueva estrategia**, aunada a un **cambio de liderazgo**, el 2020 fue un año con resultados muy positivos. Se realizó una **reingeniería comercial** y un manejo muy riguroso de costos y gastos
- Foco en el **crecimiento de BAS\*** (segmento con mayor potencial de crecimiento)
- Como parte de la estrategia, procedimos a **vender los activos** de las cervezas artesanales
- En general, **¡el 2020 fue un año de crecimiento rentable y sostenible!**

\* Bebidas Alcohólicas Saborizadas

# Bebidas: EEUU

Hemos implementado una nueva estrategia

Visión

Enfoque en la estrategia de triple utilidad, ofreciendo un crecimiento rentable y sostenible y superando a los competidores clave en las categorías y mercados en los que competimos

Prioridad

Restaurar el **crecimiento rentable y sostenible** con una clara estrategia impulsada por un portafolio robusto

Crear una **cultura de excelencia** que vincule la estrategia a la ejecución

Planes estratégicos

Énfasis en el negocio de Seagram's

Acelerar la innovación

Estabilizar el negocio de cerveza Lager y salida de artesanales

Impulsar la excelencia operacional

Inspirar y alinear el equipo en cuanto a objetivos claves

Foco en entrenamiento y construcción de capacidades

# Bebidas: EEUU

## Resultados de la nueva estrategia

- **Foco en Seagram's Escapes** (39% de crecimiento vs año anterior)
- Estabilización de **Labatt y Genesee** en mercados claves
- Innovación en **BAS 2020**: Labatt Blue Light Seltzer
- Preparación para **innovación 2021**:
  - Nuevo equipo de innovación enfocado en BAS
  - Listos para lanzar Seagram's Seltzer
- Excelencia en **operaciones y manufactura**: Planta de Rochester operando a máxima capacidad (más eficiencia, menos impacto ambiental)
- **Cierre** de las plantas de cervezas artesanales

# Bebidas: EEUU

Se está sobrepasando el crecimiento de la industria en volumen y se continúa el foco en creación de valor

	Compañía	Volumen de ventas anuales	Tendencia de ingresos anuales
	<b>Cerveza &amp; BAS</b>	<b>+10.5%</b>	<b>+15.2%</b>
1	MARK ANTHONY BRANDS	+83.1%	+86.2%
2	THE BOSTON BEER COMPANY	+53.7%	+52.9%
3	DIAGEO	+19.6%	+22.1%
4	 Constellation Brands	+15.9%	+18.3%
5		<b>+13.1%</b>	<b>+14.4%</b>

# Bebidas: EEUU

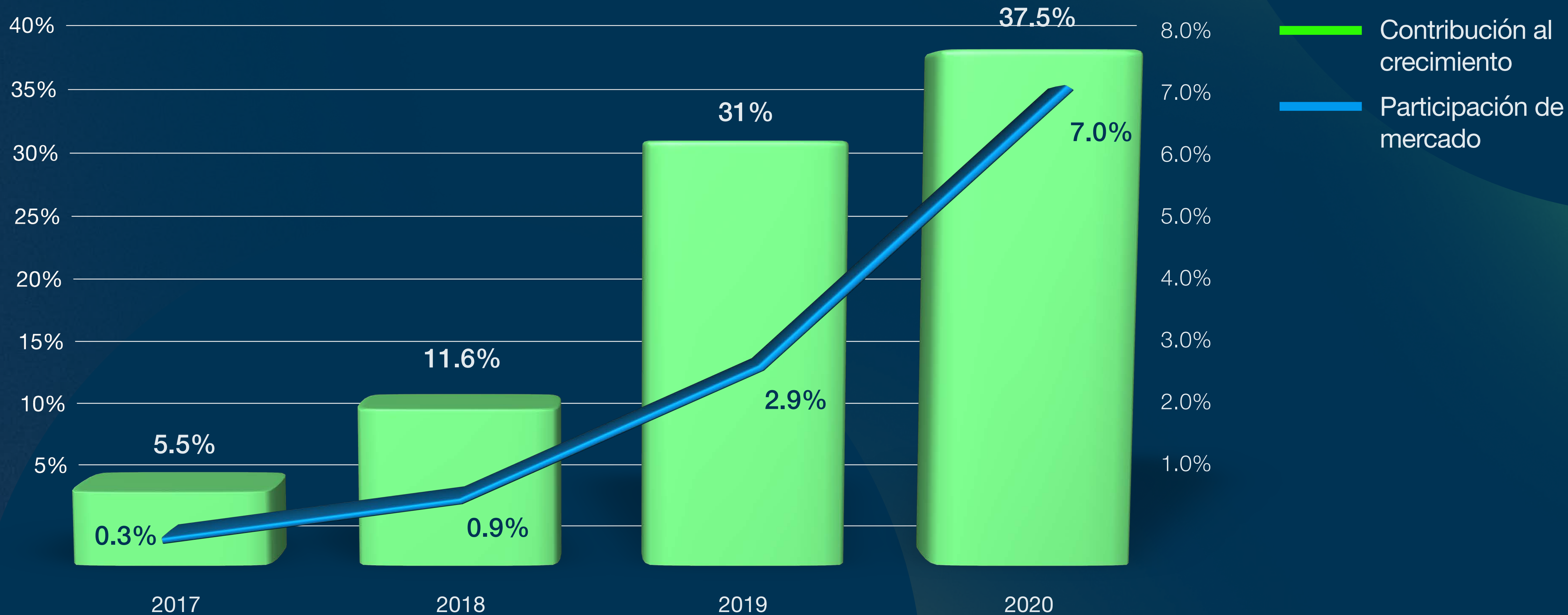
El crecimiento viene principalmente del segmento de BAS, el cual es el de mayor valor y reconocimiento por parte del mercado bursátil en EEUU

Marca	Volumen de ventas anuales	Tendencia de ingresos anuales
BAS sin Seltzers	+13.0%	+16.2%
	+35.9%	+34.3%
	+16.8%	+21.5%
	+14.2%	+16.5%
	-26.5%	-25.2%

Seagram's es hoy la marca de BAS tradicional con mayor crecimiento tanto en volumen como en monto

# Bebidas: EEUU

Oportunidad significativa por el crecimiento de “Hard Seltzers”



# Bebidas: EEUU

Lanzamiento de nuestro "Hard Seltzer"





# Bebidas: Costa Rica



- Impacto muy significativo por el **cierre y restricciones en el “on-premise”** durante 8 meses (+40% de la generación de ingresos de bebidas en CR)
- **Mezcla desfavorable por COVID-19:**
  - Menos vidrio, más presentaciones de menor rentabilidad, más producto “value” y mayores ventas en canal moderno con mayores descuentos
- **Mayor actividad competitiva** tuvo también impacto negativo (~**18%** de la reducción de contribución de cerveza)
- Campañas: **“Águila al revés”**, Reactivación del Pura Vida, Tico Jala a Tico, Bavaria Masters no se va
- Cambios en el portafolio: **salida de Corona y Budweiser** e incorporación de **Sol** (enero 2021)

# Bebidas: Costa Rica



- **Reingeniería comercial** para fortalecer el modelo de servicio al cliente:
  - Nuevas gerencias de país, integración de mercadeo, planes comerciales multiportafolio por canal, integración de “trade marketing”, capacitación permanente de la fuerza de ventas.
- **Apoyo 360 a clientes** en la implementación de protocolos de reapertura a través de **FIFCO Asesoría**
- **Innovación:** Pilsen 6.0, Heineken Blade, Smirnoff Ice Screwdriver, Bamboo Horpacha, Jet 0, Tropical frutosos, Limonata H2OH, etc.
- **Manufactura:** “monoblock” acéptico “dry technology” de Gatorade

# Participación de Mercado Costa Rica

Producto	Participación	Cambio (pp)	Fuente
Cerveza	90.7%	-4.0	Importaciones
BAS	95.8%	-1.4	Nielsen
Whisky	50.4%	+0.6	Walmart
Vodka	53.9%	-0.3	Walmart
Vinos	38.1%	-0.4	Importaciones
Carbonatadas	15.9%	-2.8	Nielsen
Té fríos	68.2%	+1.6	Nielsen
Energizantes	80.3%	+2.1	Nielsen
Hidratantes	38.4%	-0.7	Nielsen

# Bebidas: México

- Incurción en el mercado mexicano con un **modelo liviano en activos**
- Lanzamiento de **Seagram's Escapes** afectado de momento por los cierres y ley seca en la mayoría de los estados claves de México
- Lanzamiento de **Hard Seltzers** (enero 2021)



**NUEVO**

0 Azúcar

Seagram's escapes  
— HARD SELTZER —  
**Coco & Limón**  
BEBIDA ALCOHÓLICA PREPARADA  
SABOR COCO Y LIMÓN

Seagram's escapes  
— HARD SELTZER —  
**Frutos Salvajes**  
BEBIDA ALCOHÓLICA PREPARADA  
SABOR FRUTOS ROJOS

Seagram's escapes  
— HARD SELTZER —  
**Limón & Jengibre**  
BEBIDA ALCOHÓLICA PREPARADA  
SABOR LIMÓN & JENGIBRE

Maestros en  
**Hard Seltzer**

Seagram's escapes  
— HARD SELTZER —

0 Carbs. 80 Calorias. Contiene 4% Alc. Vol.

Maestros en Escapes®

WWW.GOB.MX/SALUDY7CCONADIC EVITE EL EXCESO 000000000000

# Alimentos: CA



- Ventas totales (excluye panificación): **+6.7% vs año anterior**
- **Volumen creció +11.1%** especialmente impulsado por EEUU, Guatemala y El Salvador
- Estrategia de precios vs competencia
- Campaña: **“El Rey de los Frijoles”** Ducal
- Lanzamiento de salsas listas y salsas artesanales

Producto	Participación	Cambio (pp)	Fuente
CA Ketchup	10.1%	+0.3	Nielsen
CA Frijoles	40.2%	-2.9	Nielsen

# Alimentos: Panificación y “Retail”



Disminución en volumen de panificación (-18%)  
por menor tráfico a los PDVs

## Musi

- **Protocolos de Operación Segura COVID-19**, garantizando la salud de colaboradores y clientes
- Priorización y enfoque en PDVs con **potencial estratégico** (cierre de 17 PDVs por pandemia)
- Nueva **propuesta de valor Musi**

## Musmanni

- **Apoyo a franquiciados** durante pandemia:
  - Protocolos de Operación Segura y Sostenible COVID-19
  - Extensión del crédito y administración de deudas
  - Bono en producto (+7300 cajas de pan)

## Hoteles:

- Ambos hoteles (Westin y W) **se vieron obligados a suspender operaciones** en marzo debido a la pandemia
- Se desarrollaron protocolos **“COVID SAFE”** para reanudar operaciones (Westin en setiembre y W en noviembre)
- **Todos los colaboradores mantuvieron su trabajo** hasta diciembre a pesar de estar cerrados
- **Reducción significativa de gastos** e inversiones de capital
- En el **2021, los hoteles se mantendrán abiertos** con expectativas conservadoras de ocupación y a la espera de una recuperación paulatina en los siguientes años

## Negocio Inmobiliario:

- Se **concluyeron las obras de infraestructura** de los proyectos inmobiliarios “Cocobolo” (5 lotes unifamiliares y 2 parcelas de desarrollo) y “Lotes W” (14 lotes unifamiliares)
- **Se concretó la venta de 2 unidades residenciales** y 8 lotes unifamiliares en Reserva Conchal

# Segmento Inmobiliario



# Nuevo diseño organizacional

## 3Rs

### 1 “Right Size”

- Ajustar el tamaño de la organización a la nueva realidad del negocio
  - Ruta al Mercado
  - Eventos Especiales
  - Almacenamiento
  - Áreas de apoyo

### 2 “Reduce”

- Adecuar los esquemas de compensación y beneficios a los cambios en el mercado asegurando la correcta competitividad y atracción de talento

### 3 “Reshape”

Impacto en 2021-2022

- Desarrollo de alianzas que nos permitan conseguir el máximo nivel de eficiencia en la operación del negocio



# Asociadas



## Cervecería Panamá

- Debido a las **fuertes restricciones sanitarias** que incluyeron ley seca por dos meses, la categoría de cerveza decreció un 32% en 2020. Los meses sin restricción (ene-feb y oct-nov 2020) mostraron crecimiento vs 2019
- En cuanto al **entorno competitivo**, ABI aumentó la profundidad de su descuentos (especialmente con Atlas Golden Light)
- La empresa respondió reduciendo costos de mercadeo e **invirtiendo en promociones en PDV** para recuperar la pérdida de volumen
- Ajuste del valor de los activos fijos de Cervecería Panamá por US\$ 28mm y, por consiguiente, un impacto para FIFCO de US\$ 8mm

# Asociadas



## INCECA

(Nicaragua)

- A pesar de la difícil situación en Nicaragua (crisis socio-política, desastres naturales, sanciones internacionales y pandemia), **los ingresos crecieron 2.2%** y la utilidad estuvo básicamente en línea con el año anterior
- Se implementó un **programa de eficiencia en costos** y gastos así como una reestructuración de deuda
- **Se mantuvieron todos los empleos**



## COMEGUA

(Centroamérica y Caribe)

- Disminución en ventas y leve decrecimiento en rentabilidad vs el año anterior debido al **impacto de la pandemia** (GT, CR, Pan, Dom, Mex y Jam)
- **Utilidad favorable** vs año anterior debido especialmente a la disolución de Vidrios Panameños y consecuentemente la venta de activos entre empresas afiliadas

A photograph of a large, textured tree trunk in a forest. The background is filled with green foliage and branches, creating a bokeh effect. A thin, light blue circular line is visible on the right side of the image, partially overlapping the text.

# Resultados Sociales y Ambientales **2020**

# Todos los compromisos al 2020 han sido cumplidos!!!

1. Somos una de las **mejores empresas para trabajar en la región LA**
2. Promovemos el **Consumo Inteligente** de todas nuestras bebidas y alimentos
3. Estamos por completar **1M de horas de voluntariado** con públicos de interés\*
4. Erradicamos la primera generación de **FIFCO Oportunidades** (erradicar pobreza)
5. **WEW+** a través de nuestras marcas
6. Nuestras marcas hacen del mundo un mejor lugar: **Air Brands**
7. Logramos **reciclar más del 100%** de nuestros envases

\* Actualmente 900,000 horas, pospuesta la meta debido a distanciamiento social

# Somos positivos en términos de residuos

## 100% reciclaje PET

### “Océanos”

iniciativa para erradicar el plástico de FIFCO

**2008**

Total: 25%  
PET: 18%

**2016**

Total: 60%  
PET: 50%

**2019**

Total: 83%  
PET: 92%

**2020**

Total: 87%  
PET: 100%



**Transformación  
y Estrategia  
Hacia Adelante**

# La esencia de FIFCO

**Excelencia Operacional**

**Estrategia**

Foco en el cliente y el consumidor

**Cultura & Forma de trabajar**

Agilidad, colaboración e innovación

**Triple Utilidad & Propósito**

**Nuestro ADN**



# CRECIMIENTO RENTABLE SOSTENIBLE

## A TRAVÉS DE FOCO EN CLIENTES Y CONSUMIDORES

Hemos ajustado la estrategia para **liderar bajo la nueva realidad**

Ingresos y utilidad

### ORGANIZACIÓN DE TRIPLE UTILIDAD

Drivers



#### Crecimiento orgánico

- Defender nuestro mercado clave en CR
- Fortalecer nuestro portafolio de bebidas
- Brillar a través de categorías y negocios de alto potencial de crecimiento



#### Expansión: Geografías y “ventures”

- Capitalizar en el “momentum” de EEUU
- Expansión en LA de BAS
- Exploración de categorías emergentes



#### Sostenibilidad

- Con propósito & Air Brands
- Valor ambiental positivo
- Consumo Inteligente

Habilitadores



#### Aumento del valor

- “Cost-to-Value”
- Eficiencia (Ingresos y flujo)
- Optimización del portafolio



#### Transformación

- Procesos claves
- Nuevas capacidades: Analytics, Digital, Conocimiento avanzado de consumidores y clientes
- Toma de decisiones basada en datos



#### Cultura & Forma de trabajar

- Agilidad & Colaboración
- Experimentación Rápida
- Inclusión & Diversidad



# Prioridades estratégicas 2021

## Potenciar las ventas

1. **Fortalecer nuestro portafolio:** Rediseñar la categoría de cerveza y transformar nuestro mercadeo volviéndolo más digital y acelerando la innovación.
2. Defender **nuestro mercado clave en CR:** Fortalecer la estrategia de ruta al mercado, la capacidad de maximizar la rentabilidad y las iniciativas de lealtad con los clientes.
3. **Consolidar nuestro crecimiento en EEUU:** invertir y potenciar la categoría de BAS.
4. Continuar la construcción de las **capacidades del futuro:** E-commerce, mercadeo digital, experiencia de clientes y analítica avanzada.
5. Simplificar más y **volver nuestra organización más “Fit”:** enfocarnos en nuestras actividades clave, mientras tercerizamos inteligentemente las actividades secundarias.

## Aumentar el valor financiero

- A. Gestionar nuestros recursos financieros de **manera conservadora** en todos los rubros de costos, gastos e inversiones.
- B. Continuar protegiendo y consolidando el **flujo de caja** de la compañía.

# Reflexiones finales



- COVID-19 ha sido una **llamada de atención** para la sociedad a nivel mundial. Por eso, nuestra forma de hacer negocios en Triple Utilidad es hoy más relevante que nunca y por lo tanto **nuestros compromisos se mantienen firmes** y claros
- El 2020 fue probablemente el **año más retador** de las últimas décadas. Definimos rápidamente **3 prioridades**: cuidar la salud de nuestros colaboradores, proteger al máximo el empleo y el flujo de caja; permitiéndonos así proteger la inversión de nuestros accionistas en el mediano y largo plazo
- Dentro de un contexto competitivo más complejo, el 2021 **será un año de recuperación** y seguiremos administrando la empresa en un contexto altamente incierto por la pandemia
- Hoy somos una empresa **más ágil, más digital, más resiliente, más cercana** a sus colaboradores, clientes, consumidores y la sociedad. Con un liderazgo basado en la confianza, la empatía, la autenticidad, la transparencia y la adaptación al cambio

**Asunto único de  
carácter extraordinario**

**Disminución de  
capital social**

# Disminución del capital social

- La recompra o adquisición de acciones propias es un mecanismo que permite brindar liquidez a los inversionistas en un mercado poco líquido, como el costarricense.
- En **FIFCO**, se administran las recompras de acciones mediante dos mecanismos: el **Programa de Recompra y Subasta Inversa** y las **acciones recompradas permanecen en Tesorería**.
- Por disposición expresa del artículo 129 del Código de Comercio, se debe hacer una **disminución del Capital Social** de Florida Ice and Farm Company, S.A., en un monto equivalente al de las acciones que se mantenían en Tesorería al 31 de diciembre del 2020, que en este caso es de 2.212 millones de colones.
- Con la disminución del capital, **las acciones comunes terminarán siendo iguales a las acciones en circulación**, o sea 89,805 millones de colones.

# Disminución del capital social

## Votación

- De conformidad con el artículo 129 del Código de Comercio, someter a la consideración y aprobación de los Señores Accionistas la **disminución del Capital Social de Florida Ice and Farm Company, S.A.**, en un monto equivalente al de las **acciones que se mantenían en Tesorería** al 31 de diciembre del 2020, y proceder con la modificación de la cláusula quinta del pacto social para reflejar esta disminución y autorizar a la Administración para realizar los trámites necesarios para obtener la autorización de las entidades reguladoras respectivas;

*“**QUINTA: CAPITAL:** El capital social es la suma de **ochenta y nueve mil ochocientos cuatro millones seiscientos sesenta y cuatro mil ochocientos colones**, representado por ochocientos noventa y ocho millones cuarenta y seis mil seiscientas cuarenta y ocho acciones comunes y nominativas de cien colones cada una, íntegramente suscritas y pagadas tal como consta del Registro Mercantil y de la presente acta.*

*...”*

