



Reporte Anual | 2010 - 2011



**Liderazgo con propósito**





Reporte Anual | 2010-2011

# Liderazgo con propósito







<b>Mensaje del Presidente de la Junta Directiva</b>	5
<b>Principales indicadores de desempeño</b>	15
<b>Resultados tangibles de nuestra Estrategia de Sostenibilidad</b>	23
<b>Dimensión Económica</b>	31
Resultados financieros	31
Cervecería Costa Rica	35
Florida Inmobiliaria	57
Florida Capitales	63
<b>Dimensión Social Interna</b>	67
<b>Dimensión Social Externa</b>	71
<b>Dimensión Ambiental</b>	81
<b>Nuestros Resultados</b>	
Informe de la Fiscalía	87
Informe de Gobierno Corporativo	91
Informe de los Auditores Independientes	97



---

## MENSAJE DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

---

Señoras y señores accionistas:

Florida Ice & Farm Co. logró, durante el período fiscal 2010-2011, resultados sobresalientes en las tres dimensiones de su estrategia: económica, social y ambiental. En la dimensión económica, las ventas de FIFCO crecieron durante el período un 9,4 % hasta alcanzar los 316.980 millones de colones y la utilidad neta superó los 41.955 millones de colones.

El negocio de bebidas y alimentos logró resultados operativos y financieros muy positivos cuando se comparan con el período fiscal anterior. Específicamente, en las categorías de Cerveza & Bebidas Alcohólicas Saborizadas (BAS), aunque el segundo semestre mostró crecimiento, se cerró el período con ventas prácticamente en línea con el período fiscal anterior. Como complemento al crecimiento orgánico, Florida adquirió durante este año, dos compañías de vinos (Hi Cuvée y Vinum Aura), con lo cual entramos a competir en nuevas categorías de bebidas con contenido alcohólico y nos acercamos un poco más a nuestra visión de convertirnos en una compañía total de bebidas.

La categoría de agua, refrescos, néctares y téis creció de manera significativa con respecto al año anterior. Este crecimiento estuvo impulsado tanto por la innovación como por la robusta dinámica comercial que acompañó a nuestros productos en un entorno de mercado cada vez más competitivo.

La categoría de alimentos, por su parte, obtuvo resultados operativos y financieros positivos gracias a la implementación de un plan de mejora de la forma en que comercializamos nuestros productos en el norte de Centroamérica. Un hecho importante de mencionar en esta categoría es que, a partir de octubre del 2011, Florida Bebidas realizará la distribución directa de los alimentos de Kern's y Ducal en Costa Rica.

Los resultados obtenidos en las diferentes categorías del negocio de bebidas y alimentos, tanto a nivel del mercado doméstico como en el de exportaciones (actualmente 16 países del mundo), unidos a operaciones de clase mundial y una administración basada en la eficiencia y la productividad, nos han permitido afianzar, durante este año, nuestro liderazgo de mercado y competitividad.

El negocio inmobiliario, por su parte, continuó afectado por la coyuntura económica y del mercado inmobiliario internacional, por lo que cerró el período fiscal 2010-2011 con una contracción en los ingresos que fue parcialmente compensada por una reducción en costos y gastos. Con el fin de preparar el negocio para el crecimiento futuro, que será impulsado especialmente por la entrada en operación de la nueva terminal aérea en Liberia, se desarrolló un nuevo proyecto residencial denominado Llama del Bosque, del cual se consiguió al cierre del período colocar 10 de los 41 lotes que componen el proyecto. Adicionalmente, se logró reducir el inventario de producto inmobiliario de Reserva Conchal a solamente 3 unidades.



**RODOLFO JIMÉNEZ BORBÓN**  
PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA



Con la firma de una alianza con Starwood Hotels, nuestro hotel se convirtió el 1° de mayo del 2011 en The Westin Resort & Spa, Playa Conchal, el primero de la cadena Westin a nivel mundial en operar bajo el formato de todo incluido. Con el comienzo de esta nueva administración, se inició también la remodelación del activo hotelero con una inversión aproximada de \$16 millones de dólares y que permitirá fortalecer su posicionamiento como destino turístico de preferencia.

Como complemento a la creación de valor económico, Florida Ice & Farm Co. avanzó significativamente durante el período fiscal 2010-2011, en la creación de valor social y ambiental. En la dimensión social interna, continuamos dando pasos firmes en mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores. Durante este año se diseñó e implementó un modelo de gestión basado en competencias, y se logró mejorar significativamente los niveles de salud y seguridad ocupacional alcanzando una incidencia de accidentes de solamente un 2,9%, resultado que nos pone al lado de las mejores empresas industriales del mundo. Adicionalmente, los estudios de cultura meta tanto en Florida Bebidas como en Industrias Alimenticias Kern's (IAK), demuestran que los colaboradores se encuentran totalmente integrados y comprometidos con los valores organizacionales de FIFCO.

En la dimensión social externa, avanzamos en nuestra estrategia para promover la moderación y el consumo responsable de nuestros productos con contenido alcohólico. Durante este año, implementamos iniciativas dirigidas a convertir a nuestros colaboradores en embajadores del consumo responsable y a trabajar en alianza con nuestros clientes para reforzar patrones sanos de consumo en el punto de venta. De igual forma, continuamos enviando un mensaje de moderación a todos los adultos sanos que deciden consumir alcohol y un mensaje de no consumo para todas aquellas personas que no deben tomar del todo (menores de edad, mujeres embarazadas, personas con condiciones médicas especiales o aquellas que van a conducir).

Como parte de la creación de valor social, invertimos durante el período fiscal un 5,7% de nuestra utilidad neta como inversión social estratégica, implementando proyectos como la remodelación de 7 CEN-CINAIs en Alajuela y Heredia, apoyando el desarrollo sostenible del cantón de Santa Cruz en Guanacaste y complementando estas inversiones con el trabajo comunitario del 95% de los colaboradores de Florida (más de 2.270 personas) que completaron 48.782 horas de voluntariado, logrando posicionar a FIFCO como la empresa líder en horas de voluntariado en Costa Rica.

En la dimensión ambiental, se logró durante este año cumplir con una meta estratégica: convertir a Florida en la primera empresa Cero Desechos de la región centroamericana.

Esto significa que 98,5% de todos los residuos de la empresa son valorizados a través de la reutilización, el reciclaje o el procesamiento para producción de energía. En cuanto a nuestros residuos post-consumo, logramos cerrar el período reciclando el 42,1% de todos los envases que colocamos en el mercado, con la meta firme de que en unos pocos años, Florida pueda reciclar el 100% de los envases que produce.

Adicionalmente, continuamos reduciendo nuestro consumo de agua y energía tanto térmica como eléctrica y compensando nuestras huellas de agua y carbono, de tal forma que podamos convertirnos en el 2012 en una empresa Agua Neutral y en Carbono Neutral para el año 2017.

En términos de medición de progreso y rendición de cuentas, se logró durante este año preparar el segundo reporte de sostenibilidad de Florida que fue auditado por Deloitte, verificado por Global Reporting Initiative (GRI) y se convirtió en el primer reporte de una empresa centroamericana y del Caribe en alcanzar el máximo nivel de cumplimiento en las tres dimensiones (A+).

Adicionalmente, Florida recibió durante este período fiscal, múltiples reconocimientos por parte del Gobierno de Costa Rica y de organizaciones de la sociedad civil tanto a nivel local como internacional. Entre ellos, vale la pena destacar el reconocimiento recibido por parte del Foro Económico Mundial que posiciona a FIFCO como una de las 16 empresas "Campeonas en Sostenibilidad" del mundo.

Después de tan solo tres años de haber tomado la decisión de fusionar nuestra estrategia de negocios con nuestra estrategia de responsabilidad social, comenzamos a ver resultados tangibles. Florida Ice & Farm Co. cuenta hoy con una posición de liderazgo en prácticamente todos los negocios en que compete. En el modelo empresarial tradicional, este liderazgo sería suficiente para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. Sin embargo, este modelo ya está superado y las empresas de clase mundial serán aquellas que no solo alcancen ser líderes en ventas y rentabilidad, sino en proteger al mismo tiempo el medio ambiente y crear prosperidad en las comunidades y países en donde operan. Este es el reto de FIFCO hacia adelante: dejar de ser solamente una empresa líder, para convertirse en una empresa que ejerce un liderazgo con propósito.

**Rodolfo Jiménez Borbón**

PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

# 2010-2011

## LO MÁS DESTACADO



### DIMENSIÓN ECONÓMICA

→ Resultados operativos y financieros muy positivos en el negocio de **Bebidas y Alimentos** con respecto al período fiscal anterior, afianzando nuestro liderazgo de mercado y competitividad.



→ Ingreso al **mercado del vino** con la adquisición de dos compañías: Hi Cuvée y Vinum Aura, acercándonos así a la visión de convertirnos en una compañía total de bebidas.



→ Nuestros productos y operaciones recibieron **distinciones** como medallas de oro en Le Monde Selection para Bavaria, Imperial y Pilsen, y el primer lugar en el Americas Best Brewery Cup de Heineken.

→ Gracias a una dinámica comercial robusta, nos posicionamos como el **mejor proveedor** del mercado detallista en Costa Rica.

→ Se preparó a las fuerzas de ventas y distribución para iniciar el 1° de octubre del 2011, con la venta y distribución directa de nuestros **alimentos** en Costa Rica.

→ En Reserva Conchal, se desarrolló un nuevo proyecto residencial denominado **Llama del Bosque**, del cual se consiguió colocar 10 de sus 41 lotes.

→ A partir del 1° de mayo del 2011, el hotel se convirtió en The **Westin Resort & Spa, Playa Conchal**, el primero de esa cadena en operar bajo el formato de todo incluido.

→ Se inició la **remodelación** del activo hotelero con una inversión aproximadamente de \$16 millones de dólares.

### DIMENSIÓN SOCIAL INTERNA

→ Los colaboradores de Florida Bebidas y Kern's se encuentran totalmente **integrados y comprometidos** con los valores organizacionales de la compañía.

→ Se diseñó e implementó durante este año un **modelo de gestión** basado en competencias para todos los puestos de la compañía, abarcando el 100% de Florida Bebidas.

→ Se completaron **69.958 horas** de capacitación, con un promedio de 29 horas por colaborador.

→ Mejora significativa en el índice de incidencia de accidentes, pues pasó de 4,3% en el período anterior a solamente un **2,9%** en el actual. El índice de severidad fue de 0,78 días versus 1,11 días en el período anterior.



## DIMENSION SOCIAL EXTERNA

- Se invirtió durante el período fiscal un **5,7% de la utilidad neta** como inversión social estratégica.
- Los colaboradores de Florida dedicaron **48.782 horas de voluntariado** a proyectos sociales y ambientales.
- Remodelación de **7 Centros de Educación y Nutrición (CEN)** en Alajuela y Heredia, en conjunto con el Ministerio de Salud.
- Iniciativas dirigidas a promover la **moderación** y el **consumo responsable** de alcohol en diversos públicos meta.
- Segundo **Reporte de Sostenibilidad**, bajo los estándares del Global Reporting Initiative (GRI) y auditado por Deloitte; **primer reporte de una empresa centroamericana y del Caribe** en alcanzar el máximo nivel de cumplimiento (A+).
- Reconocimiento por parte del **Foro Económico Mundial** y el Boston Consulting Group como una de 16 empresas "**Campeonas en Sostenibilidad**" a nivel mundial.

## DIMENSION AMBIENTAL

- Florida se convirtió en la primera empresa "**Cero Desechos**" de la región centroamericana. Esto significa que 98,5% de todos los residuos de la empresa se reutilizan, reciclan o procesan para generar energía.
- Esta iniciativa fue premiada como la **mejor práctica ambiental** en América Latina por parte del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE).
- En cuanto a los residuos post-consumo, se logró reciclar el **42,1%** de todos los envases que colocamos en el mercado.
- **Certificación ISO 14001** para la planta de agua y refrescos.
- El consumo de agua del período fue de **5,41 hectolitros de agua** por cada hectolitro de bebida y alimento producido. Con respecto al año anterior, se logró una reducción de 1,1 millones de hectolitros.
- En cuanto al consumo de **energía**, se mantuvo el indicador de energía eléctrica en 10,55 KWh por hectolitro producido, y el indicador de energía térmica en 155,81 MJ por hectolitro producido.
- Implementación del programa **Compras Sostenibles** con 59 proveedores con una mayor incidencia en la huella social y ambiental indirecta de Florida.





## JUNTA DIRECTIVA

RODOLFO JIMÉNEZ BORBÓN	PRESIDENTE
WILHELM STEINVORTH HERRERA	VICEPRESIDENTE
ARTURO ALEXIS LORÍA AGÜERO	SECRETARIO
MARIO LARA EDUARTE*	TESORERO
JOSÉ ROSSI UMAÑA*	VOCAL
GUILLERMO ALONSO GUZMÁN*	VOCAL
EDNA CAMACHO MEJÍA* (AUSENTE EN LA FOTO)	VOCAL
SERGIO EGLOFF GERLI*	FISCAL

## COMITÉ DE AUDITORÍA

ARTURO ALEXIS LORÍA AGÜERO
JOSÉ ROSSI UMAÑA*
SERGIO EGLOFF GERLI*

\*MIEMBROS INDEPENDIENTES DE LA JUNTA DIRECTIVA





## COMITÉ EJECUTIVO

RAMÓN DE MENDIOLA SÁNCHEZ

DIRECTOR GENERAL

THOMAS ALVARADO ACOSTA

DIRECTOR DE FINANZAS  
Y SERVICIOS CORPORATIVOS

ROLANDO CARVAJAL BRAVO

DIRECTOR REGIONAL NEGOCIOS  
BEBIDAS Y ALIMENTOS

SCARLET PIETRI VERENZUELA

DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

GISELA SÁNCHEZ MAROTO

DIRECTORA DE RELACIONES CORPORATIVAS

HELMUTH SAUTER ORTIZ

DIRECTOR NEGOCIO INMOBILIARIO

FABRIZIO PAPAIANI MARTÍNEZ

AUDITOR CORPORATIVO





## PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO

### PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

(en millones de colones)

	al 30 de setiembre del 2011	al 30 de setiembre del 2010	Variación %
<b>Resultados</b>			
Ventas Netas (sin impuestos directos)	316.980	289.803	9,4%
Costo de Ventas	133.279	122.391	8,9%
Utilidad Bruta	183.701	167.412	9,7%
Utilidad de Operación	70.880	66.282	6,9%
Utilidad Neta	41.955	39.543	6,1%
Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas	29.178	26.731	9,2%
Dividendos a Accionistas	13.609	12.385	9,9%
<b>Balance General</b>			
Activo Circulante	141.167	118.927	18,7%
Activo No Circulante	328.322	325.959	0,7%
Activo Total	469.489	444.886	5,5%
Pasivo Circulante	68.445	59.886	14,3%
Pasivo a Largo Plazo	119.357	117.772	1,3%
Pasivo Total	187.802	177.658	5,7%
Capital de Trabajo, Neto de Inversiones y Obligaciones Onerosas	82.133	69.312	18,5%
Patrimonio Total	281.687	267.228	5,4%
Patrimonio Neto, Atribuible a los Accionistas	244.967	231.896	5,6%
Capital Social Neto (en Acciones en Circulación)	38.168	38.333	-0,4%
<b>Indicadores por Acción (en Colones)</b>			
Número de Acciones en Circulación (en miles)	381.685	383.327	-0,4%
Utilidad de Operación	185,70	172,91	7,4%
Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas	76,38	69,25	10,3%
Dividendos	36,00	32,00	12,5%
Valor en Libros	641,80	604,96	6,1%
<b>Ingreso Neto</b>			
Ventas de Bebidas	258.665	231.070	11,9%
Ventas de Alimentos	35.814	34.381	4,2%
Ventas Inmobiliario	19.904	22.304	-10,8%
Otras Ventas	2.597	2.048	26,8%

**PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS**

(en millones de colones)

	al 30 de setiembre del 2011	al 30 de setiembre del 2010	Variación %
<b>Activos Tangibles</b>			
Inmuebles, Planta y Equipo, neto	171.985	168.239	2,2%
Inversión en Asociadas + Crédito Mercantil	60.689	61.244	-0,9%
<b>Recurso Humano</b>			
Número de Empleados	3.653	3.396	7,6%
<b>Razones</b>			
<b>Utilidad Operativa</b>			
sobre Ventas Netas (sin impuestos directos)	22,4%	22,9%	
sobre Patrimonio Total	25,2%	24,8%	
<b>Utilidad Neta</b>			
sobre Ventas Netas (sin impuestos directos)	13,2%	13,6%	
sobre Activo Total	8,9%	8,9%	
<b>Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas</b>			
sobre Patrimonio Neto	11,9%	11,5%	
sobre Capital Social Neto	76,4%	69,7%	
<b>Dividendo</b>			
sobre Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas	46,6%	46,3%	
<b>Razón de Liquidez Corriente</b>	2,06	1,99	

**RESULTADOS CONSOLIDADOS PARA EL PERIODO TERMINADO EL 30 DE SETIEMBRE DE 2011**

(En millones de colones)

	<u>Variación Interanual</u>			
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>Absoluta</u>	<u>%</u>
<b>Ventas Netas</b>	<b>316.980</b>	<b>289.803</b>	<b>27.177</b>	<b>9,4%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	133.279	122.391	10.888	8,9%
Utilidad Bruta	183.701	167.412	16.289	9,7%
Gastos de Operación	112.821	101.130	11.691	11,6%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>70.880</b>	<b>66.282</b>	<b>4.598</b>	<b>6,9%</b>
Otros Ingresos/(Gastos)	(6.787)	(4.793)	(1.994)	41,6%
Utilidad Antes de Impuestos	64.093	61.489	2.604	4,2%
Impuesto de Renta	22.138	21.946	192	0,9%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>41.955</b>	<b>39.543</b>	<b>2.412</b>	<b>6,1%</b>
Interés Minoritario	12.777	12.812	(35)	-0,3%
<b>Atribuible a los Accionistas</b>	<b>29.178</b>	<b>26.731</b>	<b>2.447</b>	<b>9,2%</b>

## COMENTARIOS A LOS RESULTADOS FINANCIEROS

### Ventas Netas

Las ventas netas crecen un 9,4%, producto de la inclusión del negocio de vinos, incrementos de precios y el volumen de bebidas y alimentos en línea con el año anterior. El sector Inmobiliario refleja menores ingresos debido al lento crecimiento del segmento, además el negocio hotelero sigue afectado por el incremento en la oferta de cuartos que se dio el año anterior en la zona de Guanacaste además del efecto de la crisis financiera global.

### Costo de Ventas

El costo de ventas creció 8,9%, por debajo del incremento en ventas, gracias a los programas de productividad.

### Gastos de Operación

Los gastos de operación crecieron un 11,6%, producto de la inclusión del negocio de vinos y una mayor inversión en mercadeo y ventas.

### Utilidad Operativa

Como resultado del incremento en las ventas por encima del crecimiento en costos (resultando en una utilidad bruta favorable del 9,7%) y la mayor inversión en mercadeo y ventas, se observa un incremento favorable en la utilidad operativa del 6,9% con respecto al año anterior.

### Otros Ingresos (Gastos) netos

Los otros Ingresos y Gastos se vieron impactados por:

- El gasto financiero neto, en línea con el año anterior.
- Efecto desfavorable en el diferencial cambiario, producto de la estabilización del tipo de cambio, el cual aumentó en el 2011 de ₡515,73 a ₡ 519,97 en 12 meses (+₡4,14 / +0,8%), vs revaluación en el 2010, de ₡591,56 a ₡ 515,73 en 12 meses (-₡75,83 / -12,8%).
- Mayor ingreso en los resultados de las empresas asociadas Barú, INCECA y Comegua.
- Otros (Gastos) Ingresos, neto, incluye principalmente los siguientes ajustes extraordinarios:
  - Ajuste por deterioro de activo hotelero -₡920 millones de colones.
  - Resolución de sentencia por proceso tributario con el IDA -₡497 millones de colones.
  - Traslado de cargos de la Dirección General de Tributación Directa a Florida Capitales por -₡308 millones de colones.
  - Otros ajustes menores por -₡499 millones de colones.

### Utilidad Neta

La utilidad neta refleja un crecimiento del 9,2%, producto del aumento a nivel de utilidad operativa del 6,9%, generado principalmente por el negocio de bebidas, más el impacto favorable en la utilidad de las compañías asociadas por +₡1.506 millones de colones.

**BALANCE DE SITUACION CONSOLIDADO AL 30 DE SETIEMBRE DE 2011**

(Millones de Colones)

	2011	2010	Variación Interanual	
			Absoluta	%
<b>ACTIVO</b>	<b>469.489</b>	<b>444.886</b>	<b>24.603</b>	<b>5,5%</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	54.290	46.875	7.415	15,8%
Cuentas por Cobrar	30.637	29.122	1.515	5,2%
Inventarios	33.981	31.264	2.717	8,7%
Propiedades para Venta Futura C. P.	1.700	2.127	(427)	-20,1%
Otros	20.559	9.539	11.020	115,5%
<b>Activo Circulante</b>	<b>141.167</b>	<b>118.927</b>	<b>22.240</b>	<b>18,7%</b>
Inversiones Permanentes	60.689	61.244	(556)	-0,9%
Inmuebles, Planta y Equipo	171.985	168.239	3.746	2,2%
Propiedades De Inversión	45.108	45.021	87	0,2%
Activos Intangibles	42.156	36.443	5.713	15,7%
Otros	8.384	15.012	(6.628)	-44,2%
<b>Activo a Largo Plazo</b>	<b>328.322</b>	<b>325.959</b>	<b>2.363</b>	<b>0,7%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>187.802</b>	<b>177.658</b>	<b>10.144</b>	<b>5,7%</b>
Deuda a Corto Plazo	18.818	12.398	6.420	51,8%
Cuentas por Pagar	22.384	16.559	5.825	35,2%
Gastos Acumulados y Otras por Pagar	14.592	12.580	2.012	16,0%
Adelantos de Clientes	1.241	1.882	(641)	-34,1%
Otros	11.410	16.467	(5.057)	-30,7%
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>68.445</b>	<b>59.886</b>	<b>8.559</b>	<b>14,3%</b>
Deuda a Largo Plazo	108.579	108.636	(57)	-0,1%
Impuesto Diferido	10.778	9.136	1.642	18,0%
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>119.357</b>	<b>117.772</b>	<b>1.585</b>	<b>1,3%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>281.687</b>	<b>267.228</b>	<b>14.459</b>	<b>5,4%</b>
Capital en Acciones Comunes	40.000	40.000	-	0,0%
Menos: Acciones en Tesorería	1.832	1.667	165	9,9%
Capital Acciones en Circulación	38.168	38.333	(165)	-0,4%
Capital Adicional Pagado	54	54	-	0,0%
Reservas	61.482	58.703	2.779	4,7%
Utilidades No Distribuidas	145.263	134.806	10.457	7,8%
<b>Patrimonio Atribuible a Casa Matriz</b>	<b>244.967</b>	<b>231.896</b>	<b>13.071</b>	<b>5,6%</b>
Interés Minoritario	36.720	35.332	1.388	3,9%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>469.489</b>	<b>444.886</b>	<b>24.603</b>	<b>5,5%</b>



---

## COMENTARIOS A LAS PRINCIPALES VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL

---

### Activo Circulante

El activo circulante crece un 18,7%, principalmente en la cuenta de Efectivo y Equivalentes, Anticipos a Proveedores (Otros) e Inventarios (nuevo negocio de vinos), neto de la disminución en Propiedades para la Venta Futura a corto plazo. El crecimiento en la cuenta de Efectivo y Equivalentes es producto de una estrategia conservadora de la empresa con el fin de proteger su posición final de caja.

### Activo a Largo Plazo

Los Activos a Largo Plazo aumentan un +0,7%, específicamente en la cuenta de Activos Intangibles, por concepto de la adquisición de los derechos de distribución y representación de marcas asociadas al negocio de vinos, Inmuebles Planta y Equipos, muestra un ligero crecimiento del +2,2%, que es el efecto neto entre adiciones de activos fijos y el gasto por depreciación del período, y el negocio de vinos.

### Pasivo Circulante

El pasivo circulante crece un +14,3%, producto del crecimiento de la deuda a corto plazo +51,8%, las cuentas a pagar comerciales +35,2%, debido a mayores volúmenes de venta, el negocio de vinos, neto de un menor nivel de anticipos recibidos de clientes -34,1%, por menor nivel de ocupación en el hotel, y menor saldo de Impuesto de renta por pagar, en razón de mayores anticipos de renta pagados.

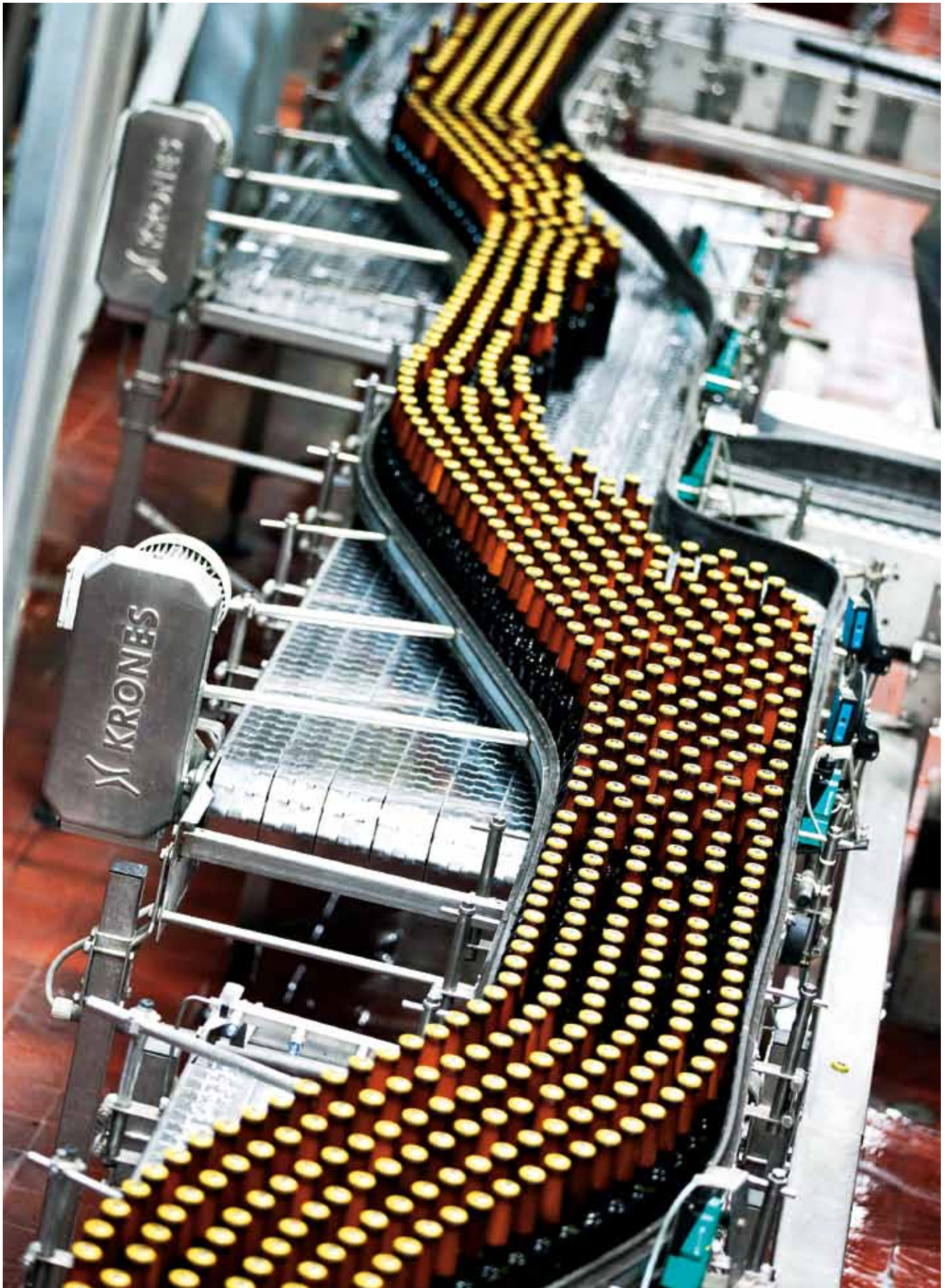
### Pasivo a Largo Plazo

Los pasivos a largo plazo aumentan en un +1,3%, principalmente en la cuenta de Impuesto de Renta Diferido.

### Patrimonio Atribuible a la Casa Matriz

El patrimonio crece en un +5,6%, principalmente por la acumulación de utilidades +7,8% y aumento en las reservas +4,7%.







## Resultados tangibles de nuestra Estrategia de Sostenibilidad

En los últimos siete años, **FIFCO** ha pasado por tres etapas principales de desarrollo estratégico. La primera de ellas (2004-2006) estuvo enfocada en la búsqueda de la excelencia operacional, reflejada en una mayor eficiencia y productividad en todas las áreas de la empresa. Esta rigurosidad operativa y financiera, así como la innovación como pilar de crecimiento, son ahora parte del ADN de nuestra compañía.

Culminando esa primera etapa, estábamos listos en el 2006 para plantearnos una meta muy ambiciosa:

duplicar el negocio. Gracias al liderazgo y el trabajo tenaz de cada director, gerente y colaborador de la empresa, logramos duplicar las ventas y utilidades de FIFCO en tan solo dos años. Ello se alcanzó mediante un crecimiento orgánico robusto y la incursión de Florida en nuevas categorías y geografías (con la adquisición de Kern's en Guatemala y la franquicia de Pepsi en Costa Rica). Fue también durante esa época que se tomó la decisión de comprar la totalidad de las acciones de Reserva Conchal y consolidar nuestra participación en el negocio inmobiliario y hotelero.



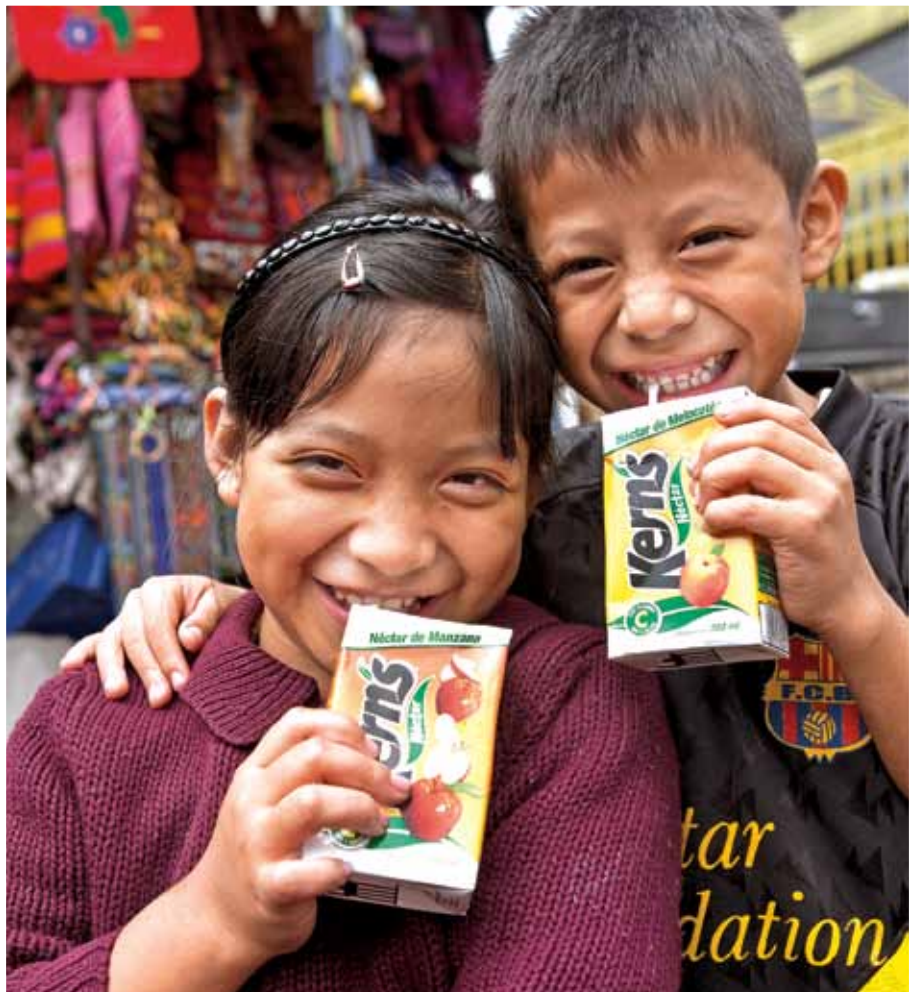
“ El reconocimiento del Foro Económico Mundial como una de las 16 empresas campeonas en sostenibilidad en el mundo, nos confirma que posicionar las dimensiones ambiental y económica en el centro de la estrategia del negocio y de la cultura organizacional, ha sido una decisión acertada que fortalecerá nuestro desempeño financiero y nuestra competitividad en el largo plazo.”

**RAMÓN DE MENDIOLA**  
DIRECTOR GENERAL

→ Resultados tangibles de nuestra Estrategia de Sostenibilidad

En el año 2008, gracias a un proceso de consulta con nuestros públicos de interés (clientes, consumidores, socios de negocio, accionistas, gobierno y sociedad civil en general), nos dimos cuenta de que el éxito y la competitividad de Florida en el largo plazo no dependerían únicamente de ser la empresa líder en ventas y rentabilidad, sino que era necesario trabajar proactivamente en reducir nuestras huellas ambientales y sociales y crear, no solo valor económico para nuestros accionistas, sino también valor social y ambiental para todos nuestros públicos de interés.

Es así como en octubre del 2008, iniciamos una nueva etapa y tomamos una decisión visionaria: fusionar nuestra estrategia de negocios con nuestra estrategia de responsabilidad social para convertirnos en una de las primeras empresas de Triple Utilidad en el mundo. Como tal, definimos objetivos estratégicos en cada una de las dimensiones (económica, social y ambiental) en los cuales hemos venido trabajando con excelencia y midiendo nuestros resultados.



→ Resultados tangibles de nuestra Estrategia de Sostenibilidad



## Dimensión Económica

En el negocio de Bebidas y Alimentos, hemos logrado afianzar nuestro liderazgo de mercado y competitividad. Durante el período fiscal 2010-2011, continuamos concentrados en fortalecer la relevancia de nuestras marcas para exceder las expectativas de nuestros consumidores, ser el mejor aliado para nuestros clientes y contar con una ejecución de clase mundial.

La categoría de **Cerveza & BAS** cerró el período fiscal 2010-2011 prácticamente en línea con el volumen de ventas del período anterior, a pesar de que el segundo semestre del año mostró una tendencia de crecimiento. Como complemento a este desarrollo orgánico y en el camino de convertirse en una compañía total de bebidas, Florida adquirió en octubre del 2010, dos empresas líderes en el negocio de vinos en Costa Rica: HI Cuvée y Vinum Aura. Estas adquisiciones nos han permitido incursionar en una categoría con un gran potencial de crecimiento.

En el negocio de **Refrescos**, el período 2010-2011 fue un año caracterizado por la innovación y el crecimiento. A pesar de enfrentar un ambiente altamente competitivo, la familia de agua, jugos, refrescos, néctares, energizantes y tés continuó liderando el mercado centroamericano y alcanzó un crecimiento en volumen de ventas del 7,5% con respecto al período anterior (excluyendo al agua en bidón).

En la categoría de **Alimentos**, se implementó durante este período un cambio en la forma en que "vamos al mercado" ("go to market") en Guatemala y El Salvador. Este nuevo modelo incluye nuevas dinámicas comerciales que acompañan a las marcas en todos los canales y tuvo como resultado un aumento importante en el volumen de ventas y un fortalecimiento de la posición de liderazgo de Kern's y Ducal en Centroamérica.





Durante el período fiscal 2010-2011, la innovación y el fortalecimiento de nuestras marcas estuvieron acompañados por una dinámica comercial muy robusta que nos permitió nuevamente posicionar a Florida Bebidas como el proveedor # 1 del mercado detallista en Costa Rica. Adicionalmente, un aspecto relevante a nivel comercial fue la preparación de las fuerzas de ventas y distribución para iniciar el 1° de octubre del 2011, con la venta y distribución directa de nuestros alimentos en Costa Rica.

Es así como este negocio cerró el año con una contracción de los ingresos compensada parcialmente por una reducción en costos operativos y gastos administrativos. A pesar de lo anterior, en el 2011 se consiguió llevar el inventario de producto terminado a tan solo 3 unidades y se logró ejecutar el diseño y desarrollo de un nuevo proyecto residencial denominado **Llama del Bosque**, del cual se consiguió al cierre del período colocar las primeras 10 unidades de los 41 lotes que componen el proyecto.



Al crecimiento en volumen en el mercado doméstico se unió, durante este período fiscal, la consolidación de nuestro negocio de exportaciones (especialmente en Estados Unidos y Centroamérica).

En cuanto al negocio hotelero, con la firma de una alianza con Starwood Hotels, el hotel se convirtió el 1° de mayo del 2011 en el primero de la cadena Westin en operar bajo el formato de todo incluido. Como otro aspecto relevante del período, es importante mencionar el inicio de la remodelación del hotel, un proyecto de inversión de aproximadamente US\$ 16 millones y que se espera esté finalizado para el inicio de la temporada alta del 2012.



Como complemento al crecimiento en ventas, la eficiencia y la productividad continúan siendo elementos fundamentales a lo largo de todas las operaciones de FIFCO. Tanto a nivel de producción, como de cadena de abastecimiento y administración, se lograron ahorros importantes. Estos ahorros contribuyeron a mantener los costos y gastos por debajo del crecimiento en ventas, lo que permitió cerrar el año 2010-2011 con los resultados financieros más altos de la historia de la compañía.

A pesar de la coyuntura complicada, estamos seguros del potencial y la ventaja competitiva de Reserva Conchal como destino turístico y confiamos en que tanto la apertura de la nueva terminal aérea de Liberia como el desarrollo de Llama del Bosque, la remodelación del activo hotelero, así como el inicio de operaciones del hotel como **The Westin Resort & Spa, Playa Conchal**, permitirán retomar la senda del crecimiento de este importante negocio.

Por su parte, nuestro negocio inmobiliario continuó afectado por el desempeño de la economía global y la volatilidad en los mercados financiero e inmobiliario internacionales.

→ Resultados tangibles de nuestra Estrategia de Sostenibilidad

## Dimensión Social Interna

Unido a la creación de valor económico, FIFCO continuó durante este año dando pasos firmes en la creación de valor social y ambiental. En cuanto al desarrollo de nuestros colaboradores, logramos consolidar una cultura organizacional basada en nuestros valores (innovación, pasión, trabajo en equipo, reconocimiento y responsabilidad).

Un aspecto muy positivo es que la medición de cultura meta que se realizó este año en IAK reveló que, después de cinco años de haberse concretado la adquisición de Kern's, nuestros colaboradores en Guatemala y El Salvador se encuentran totalmente integrados y comprometidos con los valores y la estrategia de Florida.

Continuamos, además, desarrollando al máximo el potencial de nuestros colaboradores para lo cual se implementó durante este período fiscal, un nuevo modelo de gestión por competencias para todos los puestos de la compañía. Asimismo, en el área de salud y seguridad ocupacional, logramos cerrar con un índice de incidencia de accidentes del 2,9%, indicador que posiciona a Florida no solo como empresa líder en esta materia a nivel local sino también de acuerdo con las mejores prácticas a nivel internacional.

Todos estos resultados nos han permitido durante este año, avanzar significativamente hacia nuestra meta de convertirnos en una de las mejores empresas para trabajar en la región centroamericana.



→ Resultados tangibles de nuestra Estrategia de Sostenibilidad



### Dimensión Social Externa

Durante el período fiscal 2010-2011, continuamos implementando nuestra visión de hacer crecer nuestro negocio de bebidas con contenido alcohólico en forma responsable. Esto se logra a través de campañas de moderación para los adultos sanos que pueden y deciden consumir alcohol, el refuerzo de patrones sanos de consumo en el punto de venta (en alianza con nuestros clientes) y un trabajo arduo para convertir a nuestros colaboradores en embajadores del consumo moderado y responsable.

Como parte de la creación de valor social, invertimos durante este período un 5,7% de nuestra utilidad neta como inversión social estratégica implementando proyectos como la remodelación de 7 CEN-CINAIs en Alajuela y Heredia e invirtiendo en construir un modelo de desarrollo cantonal medible y replicable en el cantón de Santa Cruz, Guanacaste.

Como complemento a esta inversión, nuestros colaboradores completaron durante el período fiscal 48.782 horas de voluntariado, logrando que más del 95% de los empleados de FIFCO pusieran sus conocimientos y su talento al servicio de los países donde operamos.

Con la misma tenacidad, trabajamos durante todo el año para llevar el mensaje de no consumo a las poblaciones sensibles (principalmente menores de edad, mujeres embarazadas y personas que van a manejar).



→ Resultados tangibles de nuestra Estrategia de Sostenibilidad

## Dimensión Ambiental

En abril del 2011, alcanzamos nuestra meta de convertir a Florida Bebidas en una empresa Cero Desechos, al valorizar el 98,5% de nuestros residuos (por medio de la reutilización, reciclaje, alimentación animal o valorización energética) y compensando todos nuestros desechos sólidos (que representan actualmente 119 gramos por cada hectolitro producido y vendido). En materia de reciclaje post-consumo, cerramos el período reciclando el 42,1% de los envases que ponemos en el mercado vs. 30,7% el año anterior, con la meta de que en unos pocos años, podamos reciclar el 100% de nuestros envases.

De la misma forma, continuamos avanzando hacia nuestras metas de convertirnos en una empresa Agua Neutral en el 2012 y Carbono Neutral en el 2017. Es así como cerramos el año con un consumo de agua de 5,41 hectolitros por hectolitro de bebida y alimento producido y una huella de carbono de 53.452 toneladas métricas y logramos compensar nuestras huellas por medio de la protección de bosques y zonas de recarga acuífera.

## Midiendo y reportando resultados

Después de tres años de trabajar en las dimensiones ambiental y social con la misma rigurosidad que por más de 100 años hemos trabajado en la dimensión económica, y al completar un ciclo estratégico (consulta a nuestros públicos de interés, avance en los 12 objetivos estratégicos, medición y reporte del progreso), ya estamos viendo resultados tangibles en todos nuestros negocios, los cuales se traducen en menores huellas, una mayor motivación de nuestros colaboradores y un desempeño financiero superior.

Nuestro progreso en las tres dimensiones fue plasmado en el segundo Reporte de Sostenibilidad

de FIFCO preparado bajo el estándar mundial de Global Reporting Initiative (GRI). Este reporte fue auditado externamente por la firma Deloitte, verificado por GRI y fue el primero en Centroamérica y el Caribe en alcanzar el nivel A+.

Como complemento a la creación de valor económico, social y ambiental, hemos logrado que FIFCO sea reconocida como una empresa líder en sostenibilidad, tanto por organizaciones locales como internacionales. Entre ellas, se encuentra el Foro Económico Mundial que destacó a FIFCO como una de las 16 empresas "Campeonas de Sostenibilidad" a nivel mundial.









# Dimensión Económica

## Resultados financieros

El lento crecimiento económico tanto en Costa Rica como en el mundo, aunado a los resabios de la crisis inmobiliaria internacional y los efectos de la Ley de Tránsito, que tuvo un impacto en el volumen del negocio de bebidas con contenido alcohólico, presentaron un panorama retador para la compañía

Sin embargo, la cultura de la eficiencia, la productividad y la rigurosidad

financiera que ya se habían establecido durante la crisis del 2009-2010, prevalecieron en la empresa, lo cual permitió que los gastos quedaran por debajo de lo presupuestado para este año. Asimismo, el efecto del tipo de cambio tuvo un impacto positivo en el negocio de bebidas y alimentos, ante la fortaleza del colón, aunque no en las magnitudes del año pasado.



“A pesar del difícil entorno económico mundial, donde el reto de la crisis aún no parece desaparecer, Florida Ice & Farm Co. logró consolidar sus resultados a nivel financiero, gracias a los esfuerzos por mantener, en toda la organización, una cultura de eficiencia y productividad”.

**THOMAS ALVARADO,**  
DIRECTOR FINANCIERO

## → Dimensión Económica



En términos del valor económico agregado (EVA), éste crece de una manera muy positiva. Ello demuestra que, a pesar de las crisis y coyunturas difíciles, la compañía ha logrado a través del tiempo agregar valor de una forma importante y consistente.

En cuanto a Cervecería Costa Rica (CCR), durante el período se aumentó el nivel de deuda en \$40 millones de dólares, logrando así un mejor balance entre capital y deuda, y una disminución del costo ponderado del capital.

En el período 2010-2011 se cumplió el primer año del ingreso de Florida al mercado de vinos, luego de la adquisición de las acciones de las empresas HI Cuvée S.A. y Vinum

Aura S.A. Ello permitió a la compañía incursionar en esta categoría de bebidas con resultados muy positivos.

En cuanto al negocio inmobiliario, a pesar de la difícil coyuntura internacional, se ejecutó un nuevo desarrollo residencial en Reserva Conchal denominado Llama del Bosque, el cual reúne las condiciones de un producto *premium* que se espera vendrá a remozar el mercado de unidades habitacionales en el proyecto.

En general, Florida logró emerger de la crisis del 2009-2010 fortalecida como empresa, con una cultura de ahorro y eficiencia que le permitirá concentrarse en los aspectos fundamentales del negocio, para continuar creciendo en el futuro cercano.



→ Dimensión Económica

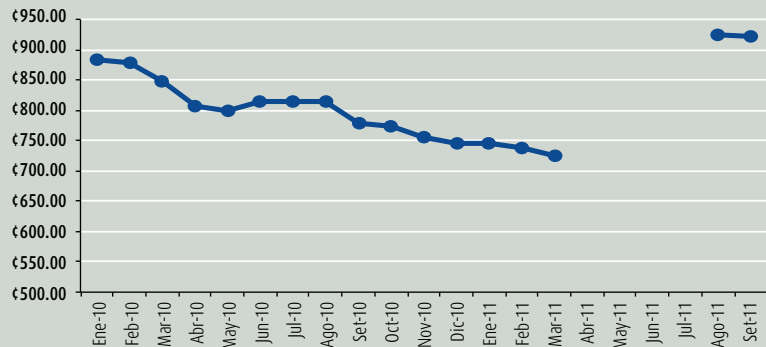
**Programa de recompra de acciones** | ENERO 2010 – SETIEMBRE 2011

Con la aprobación por parte de los Señores Accionistas en la Asamblea General Ordinaria del 7 de diciembre del 2009, Florida Ice & Farm Co. inició el 4 de enero del 2010, un programa formal de recompra de sus propias acciones por un monto máximo de US\$ 10.000.000,00 y un plazo de 36 meses. Dicho programa de recompra fue ejecutado bajo estricto apego a las regulaciones establecidas por la SUGEVAL.

**RESULTADOS DEL PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES**

<b>Total de Acciones</b>	6.345.671 (1,58634% del Capital Social)
<b>Precio Promedio</b>	₡833,73 por acción
<b>Precio Mínimo</b>	₡715,00 por acción
<b>Precio Máximo</b>	₡925,00 por acción
<b>Plazo</b>	21 meses (enero 2010 - setiembre 2011)

FLORIDA ICE & FARM CO. S.A.  
PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES  
**PRECIO PROMEDIO MENSUAL** | ENERO 2010 - SETIEMBRE 2011



FIFCO S.A.  
PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES  
**CANTIDAD RECOMPRA** | ENERO 2010 - SETIEMBRE 2011



EL 3 DE NOVIEMBRE DEL 2011, EN ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS, SE APROBÓ UN NUEVO PROGRAMA DE RECOMPRA DE ACCIONES POR \$10.000.000 DE DÓLARES ADICIONALES.



→ Dimensión Económica

## Cervecería Costa Rica: Bebidas y Alimentos

El período 2010-2011 concluyó con resultados muy positivos para la empresa, no sólo en términos del volumen global de ventas, sino también en las utilidades operativas debido a un comportamiento favorable en todas las categorías. Si bien es cierto que el negocio de los productos sin contenido alcohólico y alimentos creció a un ritmo mayor que la categoría de bebidas con contenido alcohólico, el comportamiento en general fue positivo.

En la categoría de bebidas con contenido alcohólico, se inició una tendencia al crecimiento en el segundo semestre que obedece a un consumidor más abierto a las dinámicas comerciales de la empresa y al trabajo de posicionamiento que se realiza con las marcas y con la promoción de la moderación, aunque todavía se mantienen los efectos post Ley de Tránsito y post crisis económica.



“ Con la adquisición de dos empresas líderes en el negocio de vino en Costa Rica, Florida dio un paso firme hacia su visión de convertirse en una compañía total de bebidas. Estamos seguros de lograrlo basándonos en nuestras fortalezas (marcas, innovación, capacidad productiva, comercial y logística) pero sobretodo en la tenacidad y la excelencia de nuestro capital humano ”.

**ROLANDO CARVAJAL,**  
DIRECTOR REGIONAL NEGOCIO  
BEBIDAS Y ALIMENTOS



→ Dimensión Económica

Durante el período, se diseñó y se puso en marcha un plan integral para revitalizar y reinventar el futuro de la categoría de cerveza en Costa Rica, que va desde el producto, sus presentaciones y campañas publicitarias hasta las estrategias comerciales para incorporar la agenda de educar hacia un consumo moderado, más frecuente, y menos concentrado en fines de semana.

En la categoría de bebidas no alcohólicas, el período 2010-2011 fue un año caracterizado por la innovación. Gracias a que continuó en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, Florida consolidó su liderazgo en té en Centroamérica. Tanto el lanzamiento del Té Blanco en Costa Rica como el Sun Tea en el norte del istmo fueron ejemplo claro de este liderazgo.

Asimismo, se obtuvieron resultados muy positivos en las bebidas con frutas en general, incluyendo néctares y jugos, con ritmos de crecimiento de doble dígito en la región y la recuperación de la participación de mercado en los países de Centroamérica.



En el camino para convertirse en una empresa total de bebidas, Florida adquirió el 1° de octubre de 2010 las acciones de dos empresas líderes en el negocio del vino en Costa Rica: HI Cuvée y Vinum Aura. Este período, además de un crecimiento sólido de doble dígito, le permitió a la compañía aprender sobre una nueva categoría dentro del mundo de las bebidas alcohólicas y planificar su desarrollo futuro, el cual cuenta con un gran potencial.



→ Dimensión Económica



La categoría de bebidas energéticas continuó creciendo y ganando participación de mercado, con importantes innovaciones, y en la categoría de bebidas carbonatadas, también se logró un desempeño positivo en un mercado que se caracteriza por ser altamente competitivo.

En la categoría de los alimentos, se implementó en Guatemala y El Salvador un proyecto para cambiar la forma en que comercializamos, que incluye todas las dinámicas comerciales que acompañan a las marcas y los canales. En este período, la ejecución de este proyecto llevó a la compañía a crecer en volumen de ventas no solo de productos tradicionales líderes sino también de productos emergentes, y a continuar en la dirección del liderazgo de Kern's y Ducal en Centroamérica.

En el área comercial, la compañía continuó marcando la diferencia en las relaciones con sus clientes. Se rediseñaron los planes de apoyo en los diferentes canales y para las diferentes categorías, precisamente en función de las necesidades de dichos clientes, a quienes la empresa visualiza más bien como socios de negocio.

El período 2010-2011 también fue retador por las variaciones que se presentaron en el mercado moderno de los supermercados. La empresa tomó la determinación de regionalizarse en el manejo de las cadenas de supermercados, y de esta manera, estandarizar el modelo de atención en cualquier cadena y en cualquier país donde opera, incluyendo nuestra gestión en administración de categorías.





→ Dimensión Económica



Un importante cambio fue el diseño y ejecución por primera vez de la separación de los negocios de bebidas con contenido alcohólico y sin contenido alcohólico a la hora de vender y ejecutar en el mercado. En esta primera fase se incluyó a una cantidad limitada de clientes del canal *off-premise* (clientes que venden nuestros productos en envase cerrado como licorerías y mini súper) con el fin de ganar más foco estratégico en el área comercial.

Durante el período 2010-2011, se logró una reducción de costos de \$9,6 millones de dólares en toda la cadena de valor de

Cervecería Costa Rica (Florida Bebidas e Industrias Alimenticias Kern's), que abarca desde la gestión de compras hasta la producción y la entrega del producto en el punto de venta.

Esta productividad fue el resultado de importantes esfuerzos de ahorro en todos los procesos productivos y comerciales. Estos esfuerzos compensaron el aumento del gasto derivado de un comportamiento de la moneda diferente al período anterior. El enfoque constante de la empresa en reinventarse y mejorar continuamente sus procesos dio sus frutos en este campo.

→ Dimensión Económica

NUESTRAS CATEGORIAS

Cerveza y Bebidas Alcohólicas Saborizadas (BAS)



Durante el período 2010-2011, la categoría de cerveza y bebidas alcohólicas saborizadas mostró una tendencia hacia el crecimiento en los últimos meses del año, principalmente gracias a la apertura de los consumidores a las dinámicas comerciales de la empresa y al trabajo de posicionamiento de sus marcas. Sin embargo, continúan los efectos de la crisis económica y de la Ley de Tránsito en Costa Rica.

El principal reto consiste en educar a las personas sobre el **consumo moderado** y responsable de bebidas alcohólicas y promover nuevas ocasiones de consumo, minimizando el consumo nocivo y propiciando una ingesta moderada más frecuente y espaciada durante la semana, no solamente en los fines de semana.

Con este fin, se pusieron en práctica diversos proyectos como "Cerveza y Buena Mesa", donde se promueve a esta bebida como una experiencia culinaria y un excelente acompañante de la comida, así como otras iniciativas para destacar las propiedades saludables que tiene la cerveza para los adultos sanos que desean el producto.

**Innovación y dinámicas comerciales**

**Bavaria Blues** logró un importante refrescamiento de la marca Bavaria, gracias a la combinación de un producto de muy buen sabor y muy apreciado por los consumidores con el mundo de la música, específicamente el blues.

También se realizó un cambio de imagen y el relanzamiento de **Rock Ice**, utilizando el concepto de "Jué!" que fortaleció su característica de ser una marca diferente. Por su parte, **Pilsen** continuó con su posicionamiento como el "verdadero sabor de la cerveza" y lanzó un nuevo concepto de activación denominado Territorio Pilsen, diseñado para exaltar los valores de marca en diferentes zonas de Costa Rica.





En el caso de **Imperial**, se desarrollaron varias iniciativas innovadoras desde el punto de vista de empaques y activación en el punto de venta. Durante la época de verano, se lanzó el concepto del Verano Imperial bajo la exitosa campaña "Sos de Acá".

Asimismo, se realizó una campaña alrededor del concepto de frases típicamente costarricenses sobre camisetas. De esta forma, se fortaleció el posicionamiento de la marca basado en dos plataformas: el orgullo nacional trasladado a cosas que solo pasan en Costa Rica y el vínculo entre amigos.

Por su parte, **Heineken** continuó afianzando su posicionamiento como la cerveza internacional *premium* y como parte de ello, realizó importantes

inversiones de imagen con especial énfasis en los puntos de venta.

**Corona** logró resultados positivos durante el año y se lanzó la promoción "Corona Beach Loft", donde el consumidor ganaba la oportunidad de ir con sus amigos a un loft de playa con todas las comodidades, incluyendo chefs y DJs.

En marzo del 2011 se lanzó la campaña de la Asociación de Cerveceros Latinoamericanos, denominada "Es Cerveza". Esta campaña busca exaltar las propiedades intrínsecas del producto, así como su larga historia y tradición como bebida de preferencia de los consumidores.



→ Dimensión Económica



En cuanto a **bebidas alcohólicas saborizadas** (BAS), durante este período se dio un importante crecimiento en el volumen de ventas de la marca Bamboo. Asimismo, **Smirnoff Ice** se enfocó en la actividad festiva urbana nocturna con el apoyo de DJs y la música electrónica, con lo cual logró reactivar su senda de crecimiento.



### Medallas de Oro en Le Monde Selection

Por sexto año consecutivo, Bavaria Gold obtuvo la Medalla de Oro en Le Monde Selection de Bélgica. Por su parte, Imperial y Pilsen también obtuvieron su Medalla de Oro por quinta vez consecutiva. Este prestigioso premio, otorgado por el Instituto Internacional de Selección de la Calidad, la más antigua y representativa organización en la materia, reconoce el excelente sabor y calidad de estas cervezas.

Los estándares del proceso y alta calidad de los insumos han permitido que la Planta de Cerveza sea ganadora de estos premios a nivel internacional, posicionándola como una de las mejores empresas productoras de cerveza de la región.



Para Imperial, Pilsen y Bavaria Gold, obtener este reconocimiento mundial ofrece ventajas innegables y aporta un valor agregado que es asegurarle al cliente que la cerveza que consume ha sido calificada por un jurado experto e independiente, lo que constata la calidad del producto.

## → Dimensión Económica



### Producción

Durante el período fiscal 2010-2011, la planta de producción de cerveza logró alcanzar y superar todas sus metas de ahorro, gracias a importantes economías en malts y aluminio, y a la reducción del consumo de electricidad y combustible fósil.

Asimismo, por sexto año consecutivo, Heineken distinguió a la Planta de Cerveza con el primer lugar del reconocimiento "Americas Best Brewery Cup 2010".

Desde el punto de inversiones, la más importante del período fue la actualización, modernización e incremento de capacidad para la línea de latas de aluminio. Este proyecto tuvo

una inversión de más de \$6 millones de dólares para incrementar la capacidad de producción en un 25% y de esta forma poder hacer frente a la demanda futura por esta presentación.

La primera parte del proyecto consistió en conectar de forma automática la bodega de lata vacía a la línea de envasado con la construcción de un puente sobre la línea del tren de más de 70 metros de longitud.

Una segunda fase consistirá en la instalación de un equipo multiempaque, que permitirá utilizar material termoencogible para crear diversas presentaciones del producto. Este equipo entrará en operación durante el próximo período fiscal.

→ Dimensión Económica



El 1° de octubre del 2010, Florida incursionó en el mundo del vino con la visión de convertirse en una empresa total de bebidas, mediante la adquisición de dos empresas distribuidoras en Costa Rica: **Vinum Aura** y **HI Cuvée**.

Luego de un proceso de integración que se logró de manera fluida, el primer año de operación de este negocio obtuvo resultados positivos a nivel de volumen de ventas, pues cerró con un crecimiento de doble dígito con respecto al año anterior.

Este crecimiento obedece en gran parte a un cambio cultural donde cada vez se ve más arraigada la ingesta de vino, no solo de los llamados vinos de mesa, sino también de vinos especializados de mayor valor.

El principal reto de este nuevo negocio de bebidas consiste, entonces, en potenciar y acelerar aún más este proceso de culturización sobre el vino que vive el país. Mucho del crecimiento actual es vertical, producto del incremento en las frecuencias de

consumo, pero existe la oportunidad de atraer consumidores nuevos para que descubran la cultura del vino.

Otro reto importante radica en posicionar al vino como una bebida mediante la cual se promueve la salud y la moderación; estos constituyen atributos intrínsecos de la categoría y además elementos del ADN estratégico de la compañía.

Un paso importante este año fue la creación de una nueva División de Vinos, con el fin de continuar consolidando el liderazgo de categoría, y además acelerar un proceso de expansión de industria que permita en el mediano plazo duplicar el per cápita de consumo en Costa Rica.

**Vinum Aura**

La empresa **Vinum Aura** surge con la intención de dar servicio especializado a los tomadores de vino más exigentes, brindándoles un portafolio exclusivo a través de Vinum La Enoteca ([www.vinumlaenoteca.com](http://www.vinumlaenoteca.com)), para ir desarrollando el paladar hacia propuestas de mayor valor y calidad.



→ Dimensión Económica



No obstante, este año se consolida su nuevo rol en el mercado, en el que no sólo mantiene el compromiso con la atención de las necesidades de los consumidores más exigentes, sino también del consumidor de nuevo ingreso. Esto se logra mediante la consolidación de propuestas más económicas dentro de su portafolio, como es el caso de Viña Maipo.

A pesar de la inclusión de vinos más accesibles y por ende la ampliación en la base de consumidores, no se descuidó la continua renovación del portafolio de vinos de alta calidad. Asimismo, este año se consolidó la plataforma de servicio de La Enoteca mediante la implementación de herramientas electrónicas que mejorarán la experiencia de compra así como los procesos de inducción y disfrute de la cultura del vino.

**Hi Cuvée**

Hi Cuvée ostenta una posición de liderazgo en Costa Rica de acuerdo a su participación de mercado. Con un portafolio liderado por la familia de productos Concha & Toro, y una tradición de innovación y servicio en el país, ofrece una plataforma sobre la cual construir. Este año logra un crecimiento de doble dígito con respecto al año anterior.

En el período 2010-2011, los resultados de una estrategia agresiva de comunicación y desarrollo de marcas en la mente de los consumidores fueron positivos. Se dan incrementos importantes a nivel de recordación espontánea de marcas como Casillero del Diablo, Riunite, Blue Nun, Frontera y Clos de Pirque, entre otras.

		L	A			
V	I	N	U	M		
E	N	O	T	E		C



→ Dimensión Económica



En un ambiente altamente competitivo, las familias de agua, jugos, refrescos, néctares, energizantes y té frío consolidaron su liderazgo y alcanzaron un crecimiento conjunto en volumen de ventas con respecto al período anterior (excluyendo al agua en bidón).

Gracias al excelente desempeño de sus marcas, Florida ha logrado convertirse en líder en la mayoría de las categorías en que participa en Costa Rica (agua, tés, bebidas refrescantes y energizantes), y cuenta con una posición de preferencia en los mercados de Guatemala y El Salvador.

Un importante flujo de lanzamientos de productos exitosos fue la base del crecimiento de la categoría en el período 2010-2011.

### Innovación

Bajo la marca Tropical, se lanzaron 3 productos, dos en el mundo del té y uno en el mundo de las bebidas refrescantes, en la que se continuó innovando con el uso de sabores autóctonos:

- ▶ Tropical Té con miel y limón
- ▶ Tropical Té blanco
- ▶ Tropical Guayaba

En la categoría de jugos, se realizó un remozamiento de la imagen de los jugos Ducal a nivel de empaque y se lanzó la presentación de 1 litro del agua embotellada Cristal.





→ Dimensión Económica

VOS Y TUS COMPAS EN  
**LA PLAYA**  
**Tropical**



En el ámbito del mercadeo, se utilizaron dinámicas promocionales para establecer un vínculo fuerte con los consumidores y traer buenas noticias a las diferentes marcas. Se trabajó en la línea de los néctares Kern's regionalmente, aprovechando la asociación con películas infantiles en Centroamérica, mientras que en Costa Rica se lanzó muy exitosamente el concepto de Playa Tropical y una promoción con Cristal para llevar a sus consumidores a conocer diversas maravillas naturales.

Las plataformas digitales se utilizaron de manera intensiva con el fin de estrechar el vínculo con el consumidor y promover la experiencia de las diferentes

marcas. Esta presencia en Internet, principalmente en las redes sociales, se convirtió en uno de los pilares de comunicación más importantes.

Asimismo, se intensificó la presencia de las marcas en los diferentes puntos de venta de forma innovadora por medio de experiencias diferentes y de alta calidad para los consumidores.

En la categoría de bebidas hidratantes, Gatorade® tuvo un excelente desempeño en el período 2010-2011, gracias a su posicionamiento como un producto de alta calidad y excelente sabor. La marca H2OH!® también logró consolidar su liderazgo en el segmento de agua ligeramente gasificadas.



→ Dimensión Económica

**Bebidas carbonatadas**

En cuanto a las bebidas carbonatadas, esta categoría tuvo un desempeño positivo en un mercado altamente competitivo, mediante una dinámica comercial y de mercadeo agresiva, para continuar ganando participación en el mercado.

Pepsi®, como marca madre, continuó con una presencia mejorada en los puntos de venta. Asimismo, a través de su concepto de Pepsi Music, ha logrado crear un vínculo importante con los consumidores; prueba de ello fue el concierto gratuito que realizó en el parque La Sabana, con la presentación de Hombres G y Pance.

Durante el período 2010-2011, las marcas Mug® y 7up® tuvieron excelentes resultados, mientras que Evervess® y Mirinda® continuaron creciendo a ritmos superiores que la categoría.

Asimismo, en la categoría de refrescos carbonatados, bajo la marca Milory® se introdujo el sabor toronja.



**El mundo PepsiCo**

**Productos carbonatados**

Pepsi® y sus extensiones Pepsi Light® y Pepsi Kick®, Mirinda®, Evervess®, Mug® y 7up®

**Productos no carbonatados**

H2OH!®, Lipton®, Gatorade® y Sobe Adrenaline Rush®.



→ Dimensión Económica

ISO  
**14001**  
PARA LA PLANTA CRISTAL

**Producción**

Durante el período 2010-2011, las **plantas de producción** lograron alcanzar indicadores sobresalientes en temas como seguridad industrial, productividad e indicadores ambientales. Un logro fundamental consistió en la certificación ISO 140001 para la planta de agua y refrescos (Planta Cristal).

Para el próximo período se espera que la planta de bebidas carbonatadas (Planta Pepsi), también alcance dicha certificación.

En general, se logró maximizar el rendimiento y la eficiencia de las líneas de producción así como mejorar los indicadores de calidad y gestión ambiental.



**PLANTA DE BEBIDAS CARBONATADAS**

- ▶ Instalación y puesta en marcha de una nueva línea PET
- ▶ Remodelación de la planta de tratamiento de aguas residuales
- ▶ Mejoras en la infraestructura
- ▶ Cumplimiento y tendencia positiva en los resultados de la auditoría de seguridad alimentaria de PepsiCo. en el 2011
- ▶ Indicadores de seguridad industrial y gestión ambiental superiores a las metas establecidas para el período
- ▶ Productividad: \$310.000 dólares

**PLANTA DE AGUA, JUGOS Y REFRESCOS**

- ▶ Certificación ISO14000 (febrero 2011)
- ▶ Enfoque en aumentar la eficiencia en las líneas de producción
- ▶ Desarrollo de iniciativas de empaques sostenibles (en ambas plantas)
- ▶ Productividad (ahorros): \$1,3 millones
- ▶ Creación de un Comité de Manufactura para compartir mejores prácticas entre todas las plantas de FIFCO en Centroamérica
- ▶ Mejoras de infraestructura en túnel de carga y áreas de colaboradores



→ Dimensión Económica

## NUESTRAS CATEGORIAS

# Alimentos



El período 2010-2011 fue un año con resultados muy positivos para Industrias Alimenticias Kern's (IAK), con una mejora importante en la rentabilidad y el crecimiento en volúmenes de venta tanto de alimentos (kétchup, salsitas, frijoles) como bebidas.

En el caso de los alimentos, IAK logró un crecimiento competitivo, con importantes avances en el mercado centroamericano (Guatemala, El Salvador y Costa Rica) y en Estados Unidos.

A través de las marcas Kern's y Ducal, se logró crecer con un ritmo muy sano en los Estados Unidos, gracias sobre todo a un mercado centroamericano nostálgico en donde nuestras marcas van tomando cada vez más relevancia.

Como principal logro de Industrias Alimenticias Kern's se encuentra el mejor desempeño financiero, producto de volúmenes que crecen en todas las categorías y mejoras significativas en

los márgenes, resultado de un excelente manejo de costos y recuperación en los precios en el mercado guatemalteco.

### Innovación

Una de las principales innovaciones en la categoría de alimentos consistió en el **Kétchup Kern's "upsidedown"**. Esta nueva presentación responde a los requerimientos y expectativas de los consumidores en cuanto a dosificación y seguridad. De esta manera, Kern's se convirtió en la primera marca regional que ofrece esta práctica manera de degustar kétchup.

Asimismo, se lanzó al mercado el producto **Frijoles Enteros con Chorizo Ducal**. El objetivo de este lanzamiento es satisfacer las necesidades del consumidor ofreciéndole un producto al cual no necesita agregar nada para comerlo, así como también alcanzar el liderazgo en el segmento de frijoles enteros en mercados como Guatemala y Costa Rica.



## → Dimensión Económica

**Producción**

En cuanto a la planta de producción de IAK, logró mejorar en 4 de sus líneas más importantes, con un incremento en velocidades de producción de más del 45%. El período 2010-2011 cerró con un nivel de eficiencia superior al 90%, preparándose así la empresa para afrontar los retos de crecimiento y los incrementos de capacidades en las líneas rápidas de frijoles y bebidas.

Gracias al esfuerzo en el campo ambiental, se logró reducir significativamente el consumo de agua y de energía eléctrica, así como las emisiones producto del consumo de hidrocarburos. Además, se han reducido de manera sistemática y sostenible los desechos sólidos en las instalaciones, a través de la reutilización y reciclaje de residuos.

### Apoyo al Banco de Alimentos

El Banco de Alimentos de Guatemala es una asociación sin fines de lucro que, desde febrero de 2006, ayuda a nutrir a guatemaltecos en extrema pobreza, principalmente a madres embarazadas y niños.

Industrias Alimenticias Kern's es un socio fundador del Banco de Alimentos de Guatemala y participa activamente en este programa, donando alimentos y ofreciendo el trabajo de los colaboradores de Kern's como voluntarios. De esta manera, la empresa contribuye con la nutrición en Guatemala.



→ Dimensión Económica

## Nuestras Exportaciones

Luego de siete años de haberse aventurado en el mundo de las exportaciones, Florida continúa su crecimiento basado en la calidad de sus productos, la innovación y un mejor entendimiento de las diferentes realidades sociales, culturales y económicas de sus clientes y consumidores finales en los países que sirve.

Los más de 2.300 contenedores despachados a 16 mercados durante el período 2010-2011 demuestran que las exportaciones van por buen camino, con un gran potencial para continuar expandiendo su volumen y rentabilidad en los actuales y nuevos mercados.

Además de Costa Rica, Guatemala y El Salvador, los productos de Florida llegan a los siguientes lugares:

**Estados Unidos:** Imperial, frijoles y néctares Ducal

**Centroamérica y Panamá:** Imperial, Heineken, Smirnoff Ice®, Tropical, frijoles, salsas y néctares Ducal, y salsas Kern's

**Colombia, Ecuador:** Smirnoff Ice®

**El Caribe:** Smirnoff Ice®, Maxi Malta, frijoles Ducal, Fun-C

**China, Australia:** Imperial

• 2010 / 2011 •  
 MÁS DE  
**2300**  
 CONTENEDORES DESPACHADOS

## NUESTROS MERCADOS DE EXPORTACIÓN



## → Dimensión Económica



### Productos con contenido alcohólico

Durante el período 2010-2011, se consolidó el negocio cervecero en Estados Unidos con un único importador y distribuidor:

**North American Breweries (NAB).** NAB es un socio comprometido, con una gran capacidad de ejecución detrás del desarrollo de Imperial en el mercado estadounidense. Luego de alcanzar un importante crecimiento en la costa este en estados como Florida y Texas, NAB ya tomó control del mercado de California y de Arizona.

En cuanto a bebidas alcohólicas saborizadas, a Smirnoff Ice se le realizaron cambios en el empaque, –por ejemplo, una botella más liviana–, lo cual se traduce en importantes beneficios desde la perspectiva productiva y de logística, pero también de valor para los consumidores en los diferentes países.

### Bebidas y alimentos

Uno de los desempeños más destacados del período en esta categoría fue el de la marca Tropical en Nicaragua. Por

segundo año consecutivo, se logró un crecimiento superior al 20%, lo cual muestra que existe un mercado con mucho potencial para recibir este tipo de productos.

Otro logro relevante consistió en la apertura de la subsidiaria **Florida Food & Beverages** en la ciudad de Houston, Estados Unidos, enfocada en la importación y distribución de néctares y alimentos. Esta operación permitirá a la empresa contar con la plataforma necesaria para apalancar todo el crecimiento actual y futuro en ese importante mercado, donde destacó el ritmo de crecimiento de los néctares Ducal durante este período. Asimismo, luego de un cuidadoso proceso de selección, se cuenta con dos nuevos distribuidores en Centroamérica que ayudarán a consolidar la presencia de los productos de Florida en el istmo:

- En **Nicaragua:** Casa Pellas del Grupo Pellas, para el portafolio integrado de Ducal en néctares y alimentos.
- En Panamá: **Medimex S.A.**, como nuevo distribuidor para el portafolio de néctares Kern's y salsitas Ducal.



### Las “águilas” viajan en Nueva York

Desde inicios de mayo de 2011, dos camiones rotulados con la imagen de “La Cerveza de Costa Rica” circularon por las calles del centro de la ciudad de Nueva York, Estados Unidos.

En total son cinco los camiones con los que Imperial se muestra por las calles de Illinois, California y ahora Nueva York. La cerveza tica se distribuye también en otros estados como Florida, Texas, Nueva Jersey, Alabama y Georgia.

La cerveza Imperial se exporta a los Estados Unidos desde agosto del 2004 con excelentes resultados.

→ Dimensión Económica

## Desarrollo de Negocios

### Investigación y Desarrollo: fuente de innovación

Cada vez cobran mayor relevancia la investigación y el desarrollo como pilares para el crecimiento de la empresa. Es por ello que, durante el período 2010-2011, Florida fortaleció sus inversiones para profundizar en el conocimiento de cuáles son los gustos y preferencias de sus consumidores y compradores en el punto de venta.

Asimismo, logró consolidar una estrategia de desarrollo de nuevos productos con visión de tres años.

En cuanto al desarrollo de productos nuevos, al tener una mejor y mayor investigación y conocimiento del consumidor y el comprador, la empresa puede anticiparse a las tendencias del mercado y ser siempre pioneros en crear productos únicos y relevantes para los consumidores.

Uno de los principales aprendizajes en este proceso consiste en que los productos deben adaptarse a los gustos y las costumbres de cada mercado, tal es el caso de Sun Tea, una marca de té que se desarrolló para el paladar del consumidor del norte de Centroamérica.

### Proyectos Estratégicos e Inteligencia de Negocios: soporte comercial

En el campo de los proyectos estratégicos, se desarrollaron e implementaron varios proyectos, entre los más importantes se encuentran:

- ▶ Modelos de compensación variable para ventas en Costa Rica y Guatemala.
- ▶ Mejoramiento en la herramienta para la administración de los descuentos en las diferentes categorías de bebidas y alimentos en donde participamos.
- ▶ Reingeniería del modelo de operación de ventas en Costa Rica con la incorporación de fuerzas de ventas separadas, modelo de atención por franjas y modelo de relevancias.
- ▶ Mejoramiento en la herramienta para la administración de apertura de clientes y productos nuevos.
- ▶ Consolidación del proceso de administración de categorías a nivel regional para la atención del negocio de supermercados.





→ Dimensión Económica

Dinamismo comercial

El período 2010-2011 fue un año lleno de constantes desafíos en las categorías que comercializa la empresa. A pesar de ello, el área comercial (que incluye Trade Marketing, Cuentas Claves, Servicio al Cliente, Segmentación y Ventas) logró la ejecución de más de 2.000 activaciones mensuales, tanto en la categoría de bebidas alcohólicas como de agua y refrescos.

forma en la que se llega al mercado a atender a los principales clientes. Asimismo, se trabajó en el diseño del proceso de integración de la categoría de alimentos en la comercialización de Florida Bebidas que iniciará el 1º de octubre del 2011.



Al impulsar la marca correcta con el producto más adecuado, en el canal ideal, para el comprador y el consumidor meta, se logró reforzar el liderazgo de la compañía en cada uno de los canales y zonas donde opera, sin olvidar brindar el mejor servicio al cliente posible a través de una fuerza de ventas capacitada y motivada y con las herramientas necesarias para generar un negocio de valor agregado.

Entre las acciones comerciales más importantes realizadas este período se encuentra la consolidación de una agenda de segmentación, lo cual permitió ser más eficientes en el manejo de descuentos promocionales y comerciales en las diferentes categorías, así como en el área de cuentas claves de la empresa.

Durante el período fiscal 2010-2011, se llevó a cabo el programa piloto de separación de rutas, que permitirá definir la estrategia de implementación del proyecto a inicios del próximo período y así enfocar aún más la





## Cadena de abastecimiento

En la Cadena de Abastecimiento de la compañía, cada eslabón representa un paso fundamental para lograr satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores. Desde la compra de las materias primas hasta la distribución del producto terminado, en esta cadena se enlazan una serie de complejos procesos de intercambio y de flujo de materiales e información.

### Costa Rica

Como principal logro de este período se encuentra la apertura del Centro de Distribución del Este, en San Rafael Arriba de Desamparados. Este inmueble, inaugurado en marzo del 2011, permite dar un mejor servicio a los clientes de ese sector del Gran Área Metropolitana y también reducir las horas en tránsito de los colaboradores.

Asimismo, en el área de Distribución, se continúa trabajando en hacer cada vez más eficientes las rutas de entrega a los clientes, y en mejorar el modelo de carga de los camiones distribuidores de producto.

En cuanto a las bodegas de materias primas, continúan con precisiones de inventario cerca del 99%, gracias a la implementación del programas 5Ss. Ello ha permitido contar con niveles de servicio de cerca del 98% y pedidos en espera (backorders) y faltantes de inventario (stockouts) menores al 5%.

Otros logros importantes en la Cadena de Abastecimiento durante el período fueron:

- ▶ El lanzamiento del programa de Compras Sostenibles, donde se muestra el compromiso de la compañía de trabajar con sus proveedores en el proceso de llevar su estrategia de Triple Utilidad a la cadena de valor.
- ▶ El establecimiento de procesos de reingeniería con los proveedores para asegurar el mejor servicio en la entrega de materias primas o productos.
- ▶ Dos *showrooms* para el área comercial con las últimas tendencias en el mercado de material promocional (marzo) y de empaque (junio).



## → Dimensión Económica



- Una mejora importante en el índice de seguridad industrial en comparación con el período anterior, gracias a capacitaciones e implementación de mejores prácticas de operación segura.
- Por medio de indicadores de control de calidad y medición de procesos en almacenes y distribución, se redujo cerca de un 40% con respecto al año anterior, la pérdida de producto por vencimiento o daño en el empaque.

Con la instalación de una bodega de químicos en Planta Cristal, se completó la instalación de estas bodegas en las tres plantas de producción, las cuales operan con indicadores y condiciones de almacenamiento de clase mundial para estos productos que requieren un manejo especializado.

### Guatemala

De igual forma, en la operación de cadena de abastecimiento de Industrias Alimenticias Kern's, se han implementado una serie de mejoras en temas de logística y almacenamiento.

En las operaciones en Guatemala, se han realizado valoraciones para optimizar el modelo logístico y de almacenes, y se ha implementado la metodología de 5S en el Centro de Distribución y la bodega de materiales, entre otros logros.



→ Dimensión Económica



En el período 2010-2011, el negocio hotelero orientado al segmento turístico se vio favorecido por el incremento en el ingreso de turistas al país, principalmente en la terminal aérea de Liberia, Guanacaste. Sin embargo, el resurgimiento de incertidumbres sobre el desempeño de la economía global y la

volatilidad en los mercados financieros internacionales, continúan afectando de forma adversa el potencial de desarrollo del proyecto, principalmente del negocio inmobiliario de residencias vacacionales.



“ El 2011 marca la reactivación de la inversión en Reserva Conchal, primordialmente con la extensa renovación que acompaña el inicio de operación del hotel The Westin Resort & Spa, Playa Conchal, así como el desarrollo y lanzamiento del condominio horizontal Llama del Bosque, el primero después de la crisis del 2008. ”

**HELMUTH SAUTER**  
DIRECTOR DE FLORIDA  
INMOBILIARIA

## → Dimensión Económica

A pesar del desafío que impone el entorno de la economía mundial, el aeropuerto Daniel Oduber de Liberia ha experimentado al mes de agosto de 2011, y por segundo año consecutivo, un crecimiento de doble dígito en el tráfico acumulado (ingresos y salidas), alcanzando un nuevo récord histórico de 398 mil pasajeros. Esto representa un aumento del 17,5% con respecto al mismo período del 2010, el cual había experimentado un aumento del 15,5% con respecto al 2009.

Esta sólida tendencia de crecimiento, aunada a los nuevos desarrollos hoteleros anunciados para la región de Guanacaste durante este año, ratifica que Costa Rica y especialmente Guanacaste se consolidan como destinos turísticos relevantes para el competitivo mercado norteamericano. Adicionalmente la finalización de las obras e inicio de operación de la nueva terminal de Liberia, acompañados por el inicio de las nuevas rutas comerciales confirmadas por parte de Jet Blue y Air Berlin, permiten presagiar que esta tendencia de crecimiento debe mantenerse en el mediano plazo.



→ Dimensión Económica

**Reserva Conchal**

Como en el período anterior, la coyuntura del negocio afectó adversamente el desempeño financiero de Reserva Conchal, con una contracción de los ingresos en el período fiscal 2010-2011, parcialmente compensada por una reducción en costos y en gastos administrativos. La fortaleza del colón a lo largo del período continuó afectando de forma negativa los resultados operativos de la unidad de negocio, cuyos ingresos son principalmente en dólares y cuya estructura de costos predominantemente es en colones, de la misma forma que ha afectado al sector exportador del país.

A pesar de lo anterior, en el 2011 se consiguió reducir el inventario de producto terminado a tan solo 3 unidades. Más importante aún fue lograr ejecutar dentro del mismo período el diseño definitivo, permisos de construcción, adjudicación e inicio de construcción de las obras del desarrollo residencial **Llama del Bosque**, así como los trámites legales de inscripción del sub-condominio. Ello permitió lanzar una promoción para el cierre del período fiscal con la cual se consiguieron colocar 10 de los 41 lotes que componen el desarrollo. Se espera que la finalización de las obras de remodelación del hotel y el inicio de la temporada alta del 2012 permitan mejorar el nivel de ventas logrado en el 2011.



## → Dimensión Económica



A lo largo del período se continuó con un estricto control de los gastos operativos y se ha conseguido implementar importantes iniciativas para mejorar la eficiencia operativa de la empresa, como lo fue el traslado de la gestión del Spa al operador del hotel, garantizando siempre la calidad del servicio prestado a los clientes.

En 2011 se hizo necesario absorber el retiro del antiguo centro de convenciones y casino, los cuales se tiene previsto demoler para abrir espacio para futuro desarrollo, así como los costos relacionados a mejoras necesarias en el condominio Carao, los cuales afectaron la línea de gastos no operativos.

Las ventajas competitivas que tiene Reserva Conchal con respecto a la oferta inmobiliaria en la zona de influencia en Guanacaste, reforzadas este año con el inicio de la remodelación del activo hotelero de la propiedad y de su operación como The Westin Resort & Spa, Playa Conchal, son los que han permitido un exitoso lanzamiento del desarrollo Llama del Bosque, a pesar del complejo entorno de negocio.

Se continuará trabajando en reforzar y complementar dichas ventajas a través de la asociación con operadores de reconocido prestigio, tal como el PGA Tour Academy con quienes ya se ha confirmado la tercera clínica de golf en el club y se trabaja para formalizar una relación de largo plazo.

→ Dimensión Económica

**Del "Paradisus Playa Conchal" al "The Westin Resort & Spa, Playa Conchal"**

Durante los primeros siete meses del período fiscal 2011, el hotel fue operado por la cadena Sol Meliá bajo la marca Paradisus, lográndose niveles de ocupación y tarifa que mostraban crecimiento con respecto al mismo período del año anterior.

A partir del mes de mayo, la operación paso a manos de Starwood, convirtiéndose en el primer hotel de la cadena Westin en operar bajo el formato de todo incluido.

El índice de ocupación del hotel durante el 2011 bajó al 55%, una baja de 7 puntos porcentuales comparado con un 62% del período fiscal 2009-2010. Sin embargo, la tarifa promedio diaria experimentó un incremento del 74% comparado con el año anterior, y los niveles de reservaciones en libros han venido creciendo de forma sostenida a lo largo de los últimos meses.

Durante el período, se trabajó en el proyecto de remodelación del hotel, desde el diseño de interiores, contratación del mobiliario y equipo, y el inicio de las obras las cuales se espera concluir en su mayoría para

el mes de diciembre de 2011. En ese momento se espera solo quede pendiente de remodelar menos del 24% del inventario de las habitaciones del hotel, las cuales serán terminadas durante la temporada verde del 2012. La inversión total del proyecto se estima en US\$15,8 millones.

**Medio ambiente y comunidad**

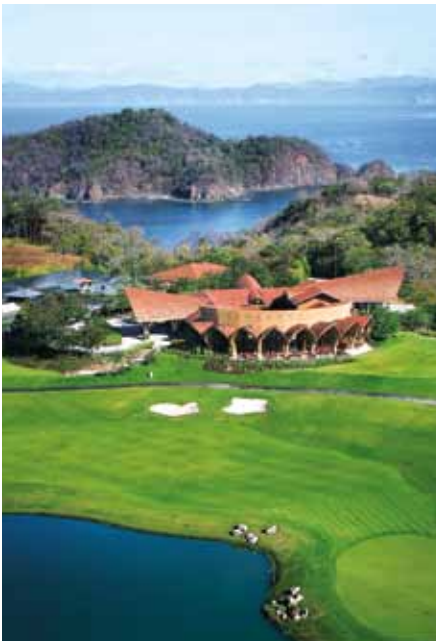
El compromiso con un modelo de desarrollo inmobiliario sostenible, en armonía con el medio ambiente y las comunidades vecinas, se mantiene como pilar de la estrategia de negocio. En 2011 no solo se renovaron todas las certificaciones en materia ambiental con las que ya contaba la propiedad y el hotel, sino que se mejoró la calificación de varias de ellas y se consiguió por primera vez obtener el Certificado de Sostenibilidad Turística otorgado por el Instituto Costarricense de Turismo.

Asimismo, se continúa brindando apoyo a múltiples instituciones educativas y programas sociales y ambientales en el cantón de Santa Cruz, así como al proyecto para promover el desarrollo sostenible de la comunidad de Brasilito.





## → Dimensión Económica

**Otras inversiones:  
Península Papagayo**

El proyecto Península Papagayo se ha visto expuesto a un entorno de negocio bastante similar al del resto de Guanacaste, en donde la actividad de venta de producto residencial de uso vacacional empieza apenas a mostrar señales de mejoría, con un incremento en el número de clientes que manifiestan interés.

El componente hotelero, el Four Seasons Costa Rica, al competir en el segmento de lujo, se ha visto afectado en menor medida por el incremento de la oferta de habitaciones en la región, consiguiendo mejorar sus resultados con respecto al año anterior.

## → Dimensión Económica



## Florida Capitales



Florida Ice & Farm Co., a través de su subsidiaria Florida Capitales, cuenta con participación accionaria en cuatro empresas en Centroamérica, tanto productoras de envases como de la industria cervecera:

- ▶ Comegua, empresa dedicada a la fabricación de envases de vidrio
- ▶ Envases del Istmo (Endelis), compañía que produce envases de aluminio
- ▶ Cervecería El Barú (Panamá)
- ▶ Inversiones Cerveceras Centroamericanas (INCECA) (Nicaragua)

### Comegua y sus compañías subsidiarias

Durante el período 2010-2011, las ventas del grupo se incrementaron en un 14,7% lo que se considera muy positivo tomando en cuenta el entorno económico. El costo de los insumos y de las materias primas tuvo alzas importantes que fueron compensadas con mejoras en la eficiencia operativa y un uso racional de los recursos.

Se han hecho inversiones considerables durante el año para mejorar la productividad de las plantas que permitieron conseguir mejores resultados financieros, subiendo la utilidad neta al 30 de setiembre del 2011 versus la misma fecha del año anterior, en US\$ 1,6 millones de dólares.

Una de las principales dificultades a la que se enfrenta esta industria es que, en los países en que opera, principalmente en Costa Rica, los combustibles que más se consumen (búnker) tienen un costo mayor que en el resto del mundo y presentan una calidad deficiente.



→ Dimensión Económica



**Envases del Istmo S.A. (Endelis)**

Envases del Istmo S.A. es una compañía especializada en el área de envases de aluminio y se encuentra en Panamá. Su principal mercado está focalizado en dicho país y en Costa Rica, con sus clientes de la industria de bebidas carbonatadas y de cerveza.

Endel tiene un plan a tres años establecido para continuar la modernización y el aumento de la capacidad de la planta en un 25%, y se viene desarrollando en forma satisfactoria.

Actualmente, la compañía está implementando varios proyectos de actualización de sus procesos

productivos. Entre ellos, se encuentra el de Información Tecnológica SAP y el de optimización del uso del metal, a través del montaje de equipos considerados como tecnología de punta dentro del sector industrial de manufactura de envase de aluminio, con una inversión superior a los \$4 millones de dólares.

En aspectos de productividad y rentabilidad, la empresa se sigue comportando en una forma estable, y una vez que termine de implementar sus proyectos especiales, obtendrá mejores resultados operativos y una reducción importante en los costos de producción.



→ Dimensión Económica

**Inversiones Cerveceras Centroamericanas S.A. (INCECA)**

A pesar de la crisis energética en Nicaragua y la crisis financiera mundial, INCECA logró exceder su meta de rentabilidad en el período 2010-2011, alcanzando una utilidad neta 33% superior a la del año anterior.

Gracias a la inversión en fortalecer el valor y posicionamiento de cada marca en su segmento meta, a dinamizar las actividades para incentivar el consumo responsable y a un excelente servicio a los clientes, se logró un crecimiento en volumen del 4,5% promedio anual.

Asimismo, se desarrolló una división comercializadora de bebidas y se incorporaron nuevas categorías al portafolio de productos, como son los jugos, té, lácteos, isotónicos y bebidas energizantes. Con esta transformación, los volúmenes crecieron a un ritmo cercano al 15% promedio anual.

Adicional a las estrategias de mercado, también se desarrollaron proyectos enfocados en la eficiencia operacional que descansó en la innovación, tecnología y personal motivado e identificado con los valores de la empresa.



**Cervecería El Barú**

Durante el período fiscal 2010-2011, la economía panameña ha continuado creciendo a un ritmo positivo. Dentro de este contexto, Cervecería El Barú ha mantenido su crecimiento tanto en volumen de ventas como en participación de mercado.

En noviembre de 2010, se concluyó un proyecto para modernizar la planta de producción, añadiendo una línea de envase y una planta de aguas residuales. Esta inversión estratégica, de alrededor de \$20 millones de dólares, lleva la capacidad de la cervecería a casi el doble. Sin embargo, debido a las fuertes inundaciones que afectaron al país, se produjo una crisis en el abastecimiento de agua que impidió el arranque del proyecto en la fecha prevista. A partir de marzo, Cervecería El Barú mostró un importante crecimiento y terminó el año fiscal con un incremento en ventas de 19%.



Este crecimiento sostenible ha sido posible gracias a la preferencia de los consumidores panameños por las marcas Panamá y Soberana, así como por las marcas Heineken y Budweiser en el segmento premium. La marca Panamá continúa reforzando su posición de "orgullo de Panamá" y ahora es la marca preferida por los consumidores en dicho país.





# Dimensión Social | Interna

Como parte de su estrategia de Triple Utilidad, Florida busca mejorar la calidad de vida de todos sus colaboradores y sus familias, y ser el mejor lugar para trabajar en los sitios donde opera. Para alcanzar esta meta, durante el período 2010-2011 se llevaron a cabo las siguientes iniciativas bajo los tres objetivos estratégicos de esta dimensión.

**OBJETIVO**  
**1** Lograr que los colaboradores sean un vivo reflejo de los valores de la empresa

Como uno de los principales logros en este período, se encuentra el ejercicio de medición de cultura que se realizó en Industrias Alimenticias Kern's (IAK) en Guatemala. El estudio reveló que existe un **100% de alineamiento** de esa operación con la cultura de Florida.

Esto significa que, luego de cinco años de haberse concretado la compra de la empresa, los colaboradores de IAK se encuentran totalmente integrados y comprometidos con los valores de Florida.

El orgullo y sentido de pertenencia en IAK son temas que sean trabajado intensamente y que se traducen en



logros para los colaboradores y la empresa que, durante este ejercicio fiscal, completaron la negociación exitosa de un nuevo pacto colectivo en un clima de paz laboral.

Asimismo, en Florida Bebidas, el estudio anual de cultura arrojó una fortaleza muy consolidada a nivel de orgullo de pertenencia, alineamiento de valores e imagen interna de la compañía con sus colaboradores.

“Con un índice de incidencia de accidentes del 2,9%, podemos decir hoy con orgullo que Florida cuenta con indicadores de salud y seguridad ocupacional comparables con las mejores empresas industriales del mundo”.

**SCARLET PIETRI**  
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

## → Dimensión Social Interna

## OBJETIVO

## 2

## Mejorar los estándares de seguridad y salud ocupacional

## Primer Torneo Nacional de Brigadas

Las brigadas de Pepsi, Cristal, Centro de Distribución (CEDI) y Cerveza participaron en el Torneo Nacional de Brigadas, actividad que se llevó a cabo el 16 de julio, en las instalaciones del Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos (CENADA).

El torneo consistió en realizar cinco pruebas que simulaban diferentes tipos de emergencias. En esta actividad participaron las mejores 31 brigadas del país, ocho de ellas compuestas por bomberos profesionales de diferentes estaciones.

En esta oportunidad Florida obtuvo 3 premios:

- ▶ La brigada del CEDI ganó el segundo lugar en la competencia grupal.
- ▶ Jairo Cascante, de Planta Cristal, y Maximiliano Quesada, de Planta Cerveza, alcanzaron el primer y segundo lugar en la competencia individual.

En el área de seguridad y salud ocupacional, se alcanzaron logros importantes; uno de los principales fue el índice de incidencia de accidentes que pasó de un 4,93% en el período anterior a un **2,9%** en el actual.

Asimismo, en el índice de severidad se logró una reducción del 30%, gracias a la puesta en marcha del centro de terapia física para los colaboradores. Este índice fue de **0,78** días por empleado versus 1,11 días en el período anterior.

Estos avances estuvieron sustentados en el programa de prevención "Póngase águila" que se implementó en planta Cerveza, el Centro de Distribución (CEDI) y todos los depósitos rurales en Costa Rica, el cual busca fortalecer la cultura de prevención y de anticipación a los accidentes.

La empresa ha tomado la determinación de migrar de indicadores reactivos como la accidentabilidad a indicadores proactivos. Con este fin, desarrolló en Planta Cristal un plan piloto para introducir la pirámide de seguridad como el nuevo indicador a desarrollar en la compañía.

Por otra parte, las brigadas de emergencia de Florida participaron en el Torneo Anual de Brigadas a nivel nacional que se realizó en julio del 2011 en Costa Rica. Allí obtuvieron el primer y segundo lugar en la categoría individual, y el segundo lugar a nivel de equipos.

También se desarrolló un programa de continuidad de negocio y de respuesta a emergencias para los depósitos rurales de Liberia, San Carlos, Nicoya y Puntarenas.



→ Dimensión Social Interna



OBJETIVO  
**3** **Desarrollar el talento del capital humano**



Durante el período fiscal, se desarrolló e implementó un modelo de gestión por competencias para todos los puestos de la compañía, abarcando un 100% de Florida Bebidas. Asimismo, se realizó el proceso de revisión de talento para las posiciones de liderazgo, con el fin de identificar puestos claves y posibles sucesores.

Se logró también aumentar la cobertura de la metodología de Balanced Score Card (BSC) pasando de 140 a 500 posiciones evaluadas a través de esta herramienta. Asimismo, se mejoró la herramienta de evaluación de 360° enfocada al desarrollo de competencias gerenciales y de liderazgo.

Los colaboradores de Florida completaron **69.958 horas de capacitación**, lo cual corresponde a un entrenamiento promedio de 29 horas por empleado. Los programas de capacitación estuvieron distribuidos de la siguiente forma: 20% habilidades gerenciales, 25% desarrollo profesional, 20% herramientas de trabajo, 20%

sistemas de gestión y 15% educación abierta y becas.

Asimismo, se realizaron cinco eventos masivos de capacitación a través de actividades lúdicas: tres convenciones a nivel rural, enfocadas en el desarrollo de la competencia de trabajo en equipo; una convención de ventas en Florida donde se desarrolló la competencia de proactividad y una convención de ventas en IAK enfocada en el trabajo en equipo y la comunicación.

En total, se entregaron reconocimientos a más de 1.000 empleados de Florida como parte del programa "Pasos firmes". Además, el programa de máximo reconocimiento a nivel corporativo "Alcanzando la Cima" fue ajustado para reflejar la estrategia de Triple Utilidad de la compañía.

Finalmente, Florida fue reconocida como una de las empresas líderes en Costa Rica, de acuerdo con el estudio patrocinado por Hay Group y la Revista Summa.

**69.958**

HORAS DE CAPACITACIÓN COMPLETADAS







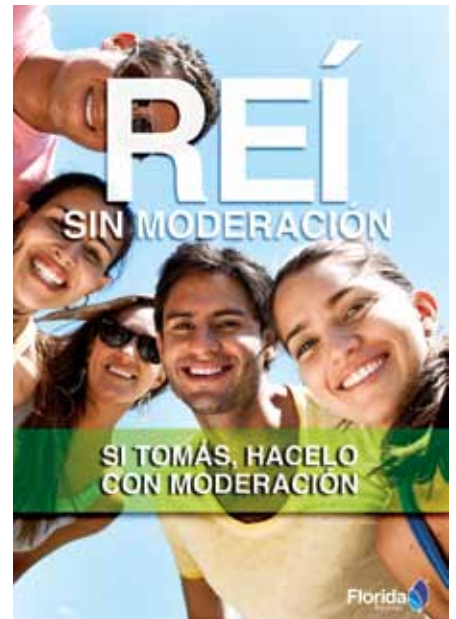
# Dimensión Social | Externa

Esta dimensión se refiere al impacto positivo que, como compañía, puede tener Florida en sus públicos de interés y en las comunidades y países donde opera. En el período 2010-2011 se llevaron a cabo diversas iniciativas bajo sus tres principales áreas estratégicas.

## ► La moderación como un valor

Con el objetivo de transmitir el concepto de Moderación a diferentes públicos, durante el período se pautaron dos campañas: "Moderación, Nuestro Próximo Paso", principalmente en las fiestas de fin y principio de año, y "Si tomás, hazlo con moderación", dirigida a adultos jóvenes, a través de vallas publicitarias en las principales vías del país.

Asimismo, a finales del período, se lanzó la estrategia de comunicación "Fórmula 2 3 4 0" que busca promover el consumo responsable entre adultos sanos, explicando los diferentes parámetros para el hombre y la mujer, y destacando que existen poblaciones para las que se aplica el "0", es decir, que no deben



### ÁREA 1 Consumo moderado y responsable de bebidas alcohólicas

Como parte de su compromiso con la promoción del consumo responsable de bebidas alcohólicas por parte de los adultos sanos, la empresa desarrolló los siguientes pilares de acción:



“La motivación de nuestros colaboradores de crear valor ambiental, económico y social, es una fuerza imparable que nos permite no solo ser los mejores en el mercado sino también una marea azul que llena de prosperidad los países en donde operamos.”

**GISELA SÁNCHEZ**  
DIRECTORA DE RELACIONES CORPORATIVAS



### → Dimensión Social Externa

consumir del todo alcohol, por ejemplo, menores de edad, mujeres embarazadas y personas que van a conducir.

#### ► Nuevas ocasiones de consumo moderado

Con el objetivo de brindarles a los colaboradores de Florida la información y herramientas necesarias para promover la moderación y convertirse en "embajadores" del consumo responsable, la empresa desarrolló el programa "Experto Cervecerero" que ha graduado ya a más de 300 colaboradores de las áreas de Mercadeo, Ventas y Producción de Cerveza.

#### ► Patrones sanos de consumo en el punto de venta

Durante el año, Florida Bebidas lanzó, en más de 200 puntos de venta *off premise*, el programa "Soy Responsable, no Vendo Alcohol a Menores". Asimismo, la empresa desarrolló el programa "Responsabilidad en Acción", para promover entre los clientes (*on premise* patentados) el servicio orientado hacia el consumo responsable de bebidas alcohólicas.

#### ► Impulsar que poblaciones sensibles no consuman del todo bebidas alcohólicas

Como parte de este pilar, se han desarrollado diversos materiales educativos, entre ellos, "El Alcohol y la Salud, Principios del Consumo Responsable" que incluye temas

como la absorción del alcohol en el cuerpo y los beneficios del consumo responsable, entre otros.

Adicionalmente, se impulsaron esfuerzos con grupos dirigidos (estudiantes universitarios, profesores, nutricionistas, padres de familia) con el objetivo de promover el consumo moderado en las poblaciones que lo puedan hacer y el no consumo en las poblaciones sensibles.

#### ► Seguridad Vial

Como parte de su compromiso con este tema y dentro del convenio con el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), Florida apoyó con sus voluntarios diversos operativos preventivos de tránsito en épocas de alto tráfico, por ejemplo, inicio del curso lectivo y Semana Santa.

Asimismo, los voluntarios impartieron capacitaciones a cientos de niños en el Centro de Educación Vial Karen Olsen, en La Sabana. Durante el curso lectivo del 2011, los escolares han podido disfrutar de estas instalaciones remozadas por Florida en el período anterior, donde se incentiva el conocimiento en materia de seguridad vial.

Otro de los aportes consiste en el curso de aprendizaje virtual "Aprendo a Manejar", [www.aprendoamanejar.com](http://www.aprendoamanejar.com). Esta herramienta pretende no solo mejorar el conocimiento para realizar la prueba teórica de manejo del MOPT, sino también lograr un cambio en las vías.



→ Dimensión Social Externa

ÁREA

2

**Inversión social estratégica**

Para Florida, la inversión social estratégica va más allá de la filantropía, consiste en poner al servicio de proyectos sociales y ambientales no solamente recursos económicos, sino también el talento y el conocimiento de sus colaboradores así como las competencias claves de la empresa. Los principales proyectos del período 2010-2011 fueron:

► **Remodelación de 7 Centros de Educación y Nutrición (CEN)**

La compañía, en una alianza con el Ministerio de Salud y la empresa

constructora Van der Laet & Jiménez, se dio a la tarea de remodelar 7 Centros de Educación y Nutrición (CEN) cercanos a sus operaciones en Heredia y Alajuela; la remodelación finalizó en enero del 2011.

Las mejoras, que incluyeron pintura, remodelación de las cocinas e instalación de baños nuevos, entre otras, fueron realizadas por más de 1.960 colaboradores de Florida con la guía de los ingenieros de Van der Laet & Jiménez. En total, se invirtieron más de US\$350.000 (unos €180 millones de colones).



“En el fondo, los países y las naciones no son más que la suma de las voluntades individuales de cada uno de los ciudadanos que los conforman. En el fondo, que Costa Rica decida retroceder, estancarse o avanzar depende de la actitud de cada uno de nosotros. Por eso es que en esta frase encontramos una gran inspiración: **“Elegí Ayudar”**, no es más que un acto de voluntad, que si vamos sumando alrededor de él el resto de voluntades de todos los ciudadanos del país, no necesitaremos ni ser gobernantes, ni diputados, ni ministros para poder garantizar el avance de Costa Rica”.

**LAURA CHINCHILLA** | PRESIDENTA DE COSTA RICA  
6 DE ENERO DEL 2011

MÁS DE  
**¢180.000.000**  
MILLONES INVERTIDOS

## → Dimensión Social Externa



## ▶ Carrera Florida

Para poder participar en esta actividad deportiva, los colaboradores proponen proyectos de inversión social y ambiental que luego representan en una carrera atlética. Los ganadores utilizan el premio para invertirlo en sus propuestas. En total, el proyecto tuvo este período una inversión social de US\$30.000 (unos ₡15 millones de colones)

## ▶ Construyendo la casa de un compañero

En marzo del 2010, uno de los colaboradores de Florida Bebidas perdió su vivienda y todos sus bienes en un incendio. Por ello, la empresa y la organización Hábitat para la Humanidad le construyeron una casa en Tambor de Alajuela. La casa fue edificada durante el período 2010-2011 por los voluntarios de Florida y la empresa hizo una inversión social de US\$20.000 (unos ₡11 millones de colones).

↑ El Sr. Ramón Mendiola, Director General de Florida Bebidas S.A. y el Dr. Ronald Chang, Director Ejecutivo para Costa Rica de AdAstra Rocket Co. firman el contrato de cooperación.

## ▶ Alianza con Ad Astra Rocket

Jóvenes costarricenses tendrán la oportunidad de brindar su talento a proyectos científicos y tecnológicos que desarrolla la empresa Ad Astra Rocket Company en Costa Rica. Ello será posible gracias al apoyo de Florida que aportó unos US\$55.000 (más de ₡27,5 millones de colones) como becas durante un año a esta empresa costarricense fundada por el Dr. Franklin Chang Díaz.

US\$  
55.000

EN BECAS PARA JÓVENES

→ Dimensión Social Externa

► **Aportes a la Creatividad y la Excelencia**

Un grupo de artesanas que desean vender sus productos mediante Internet; un museo virtual del arte costarricense y una investigación para proteger las fuentes de agua en la zona norte, fueron algunas de las iniciativas galardonadas con los premios Aportes a la Creatividad y la Excelencia 2010.

Estos premios tienen como objetivo apoyar proyectos científicos, educativos, tecnológicos y culturales, que son innovadores y relevantes para el país. Cada uno de los 5 proyectos seleccionados recibió un premio de US\$25.000.

**APORTES A LA CREATIVIDAD Y LA EXCELENCIA: GANADORES 2011**

Proyecto	Investigadores
ReciclArte: La sostenibilidad para una alternativa creativa productiva	Alexis Fournier
Pinacoteca Digital de Arte Costarricense	María Enriqueta Guardia
Publicación del segundo tomo y final de los cuadernos recientemente hallados de José María Figueroa Oreamuno	Carlos Porras Gabriela Sáenz Manuel Chacón Isaura Murillo
Obtención de nuevos compuestos con actividad inmunomoduladora a partir de la Flora Costarricense	Alfonso García Giselle Tamayo Kattia Rosales
Valoración económica y análisis espacial para informar el diseño de políticas públicas locales. Regulaciones territoriales y diferenciales tarifarios para la protección del agua en Palmera, San Carlos	Rosendo Pujol Luis Zamora Leonardo Sánchez Eduardo Pérez



↑ Ganadores de los Aportes 2010, junto a los miembros del Comité de Selección.

## → Dimensión Social Externa

## ↳ Fundación Florida



## Fundación Florida

La Fundación Florida es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, financiada por Florida Ice & Farm Co. Su enfoque consiste en crear, en un cantón, un modelo de desarrollo sostenible que sea replicable en otros cantones del país. Actualmente su ámbito de acción es Santa Cruz, Guanacaste.

Dentro de los proyectos que desarrolló la Fundación en este período se encuentran:

- Un proyecto de mejoramiento de la enseñanza del inglés para profesores, en conjunto con el Centro Cultural Costarricense Norteamericano.
- El apoyo a la creación de microempresas de crédito comunal.
- El desarrollo de escuelas de fútbol para niños y jóvenes, en conjunto con la Asociación Profútbol de Cartago (APROCA).
- Apoyo al programa Bandera Azul Ecológica.
- Una iniciativa para reducir la cantidad de jóvenes que abandonan sus estudios en 6 colegios públicos del cantón.



→ Dimensión Social Externa

► Programa de voluntariado "Elegí Ayudar"

Florida desarrolló un programa de trabajo comunal denominado "Elegí Ayudar", donde los colaboradores cuentan con dos días hábiles al año para desarrollar proyectos sociales y

ambientales. En el período comprendido entre octubre del 2010 y setiembre del 2011, los colaboradores de Florida aportaron **48.782 horas** de trabajo voluntario.



**Proyectos de voluntariado 2010-2011**

- Remodelación de 7 Centros de Educación y Nutrición (CEN) en Heredia y Alajuela
- Operativos preventivos de tránsito
- Campañas de limpieza en Santa Cruz (Guanacaste), San José, Alajuela, Heredia, Cartago y Puntarenas
- Visitas guiadas para escolares en el Centro de Educación Vial
- Siembra de 3.000 árboles en Coronado y Heredia
- Apoyo a los proyectos de la organización "Esperanza de vida" en Zacapa, Guatemala



**48.782 HORAS DE TRABAJO VOLUNTARIO**

Como parte de nuestro programa **Elegí Ayudar**, los colaboradores de Florida fueron comprometidos a realizar diversas actividades:

- ✓ Remodelación y limpieza de Centros de Educación y Nutrición (CEN)
- ✓ Operativos preventivos de tránsito
- ✓ Campañas de limpieza en Santa Cruz (Guanacaste), San José, Alajuela, Heredia, Cartago y Puntarenas
- ✓ Visitas guiadas para escolares en el Centro de Educación Vial
- ✓ Siembra de 3.000 árboles en Coronado y Heredia
- ✓ Apoyo a los proyectos de la organización "Esperanza de vida" en Zacapa, Guatemala

FLORIDA ICE & FARM CO. | FINANCIADO EN EQUIPO Y MEDIO | COMPARTIMOS CON TODO EL MUNDO



→ Dimensión Social Externa



→ Dimensión Social Externa

ÁREA  
3

**Diálogo con los públicos de interés,  
reportando en forma ética y transparente**

Siguiendo la tendencia mundial de medir resultados y rendir cuentas en el camino hacia el desarrollo sostenible, Florida logró el primer **Reporte de Sostenibilidad** que alcanza el **nivel A+** en Centroamérica y El Caribe.

Su Reporte Anual de Sostenibilidad 2010, el cual fue verificado externamente por la firma auditora Deloitte, alcanzó el nivel de cumplimiento A+ por parte de la organización internacional Global Reporting Initiative (GRI).

Este Reporte muestra los principales avances y retos de la compañía en las tres dimensiones de su quehacer: ambiental, social y económica. Incluye los resultados de la consulta a sus públicos de interés y el progreso cuantificado a través de más de 70 indicadores de desempeño.

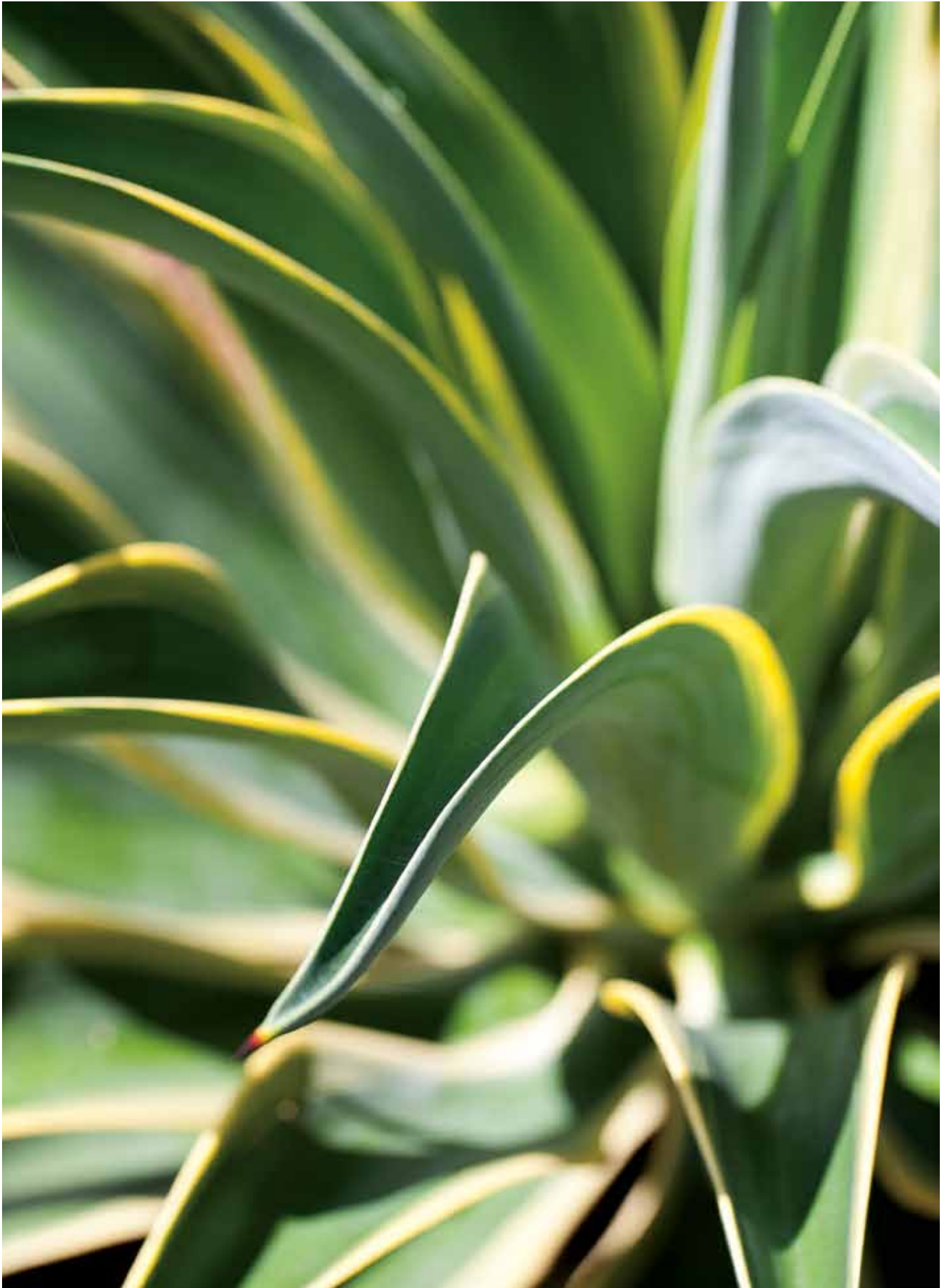
Asimismo, durante el período 2010-2011, se alcanzó otro importante logro cuando el **Foro Económico Mundial** (WEF) destacó, en su reunión anual en Dalian, China en setiembre del 2011, a las **16 empresas** que alrededor del mundo mejor ejemplifican prácticas innovadoras en el camino hacia la sostenibilidad, entre las que se encuentra Florida Ice & Farm Co.

El Foro Económico Mundial y el Boston Consulting Group partieron de una lista de 11 millones de empresas, analizaron a más de 1.000 compañías de mercados emergentes e identificaron 16 que comparten un conjunto de prácticas que fomentan un balance entre el crecimiento económico y el uso sostenible de los recursos, entre ellas, FIFCO.



↑ El Sr. Ramón Mendiola, CEO de Florida, participó en la reunión del Foro Económico Mundial realizado en China en setiembre de 2011.





→ Dimensión Ambiental



# Dimensión Ambiental

Durante el período 2010-2011, se continuó con la implementación de la estrategia ambiental de Florida con el objetivo de mejorar el desempeño de sus operaciones y generar valor agregado al negocio, la sociedad y el ambiente.

Esta estrategia enfocada en **tres áreas de acción** (recurso hídrico, energía y emisiones, y manejo de residuos) se implementa mediante 4 proyectos estratégicos (Agua Neutral, Carbono Neutral, Cero Desechos y Reciclaje Post Consumo), todos ellos bajo un sistema de gestión ambiental certificable en la cadena directa de valor y bajo un enfoque de proveedores responsables (Compras Sostenibles) en la cadena de suministros o indirecta.

## Recurso Hídrico

Florida asumió el compromiso de convertir su operación de bebidas y alimentos en una operación **Agua Neutral** en el 2012. Este compromiso implica la medición del 100% del consumo de agua de las operaciones, su disminución y la compensación externa de la huella de agua remanente.

Este año, se continuó y se amplió a niveles internos la medición de dicha huella, principalmente con la instalación de nuevos medidores en Planta Cristal y Planta Pepsi. Este tipo de medición por áreas de proceso

permite conocer con más detalle el consumo del líquido en las diferentes operaciones y, de esta forma, enfocar el trabajo de reducción de consumo en las áreas de mayor oportunidad.

La huella de agua operativa (uso de agua más el agua incluida en el producto) de este período es de 21,9 millones de hectolitros de agua. Ello representa 5,41 litros de agua por cada litro de bebida y alimento producido. Con respecto al año anterior, se logró una reducción del consumo de agua de **1,1 millones de hectolitros**. Esta reducción obedece al esfuerzo realizado en las instalaciones productivas con la implementación de proyectos de uso racional, reutilización, reciclaje de agua, así como de sensibilización del personal sobre este importante recurso.



## CONSUMO DE AGUA

Instalación	Consumo absoluto	Indicador
	(hl agua)	(hl agua/hl producido)
	2011	2011
Planta Cerveza	9.265.349	5,60
Planta Cristal	4.624.020	4,70
Planta Pepsi	1.530.809	2,43
Otros	1.082.437	0,33
SUBTOTAL Costa Rica	16.502.615	5,05
IAK	5.445.867	6,92
TOTAL B&A	21.948.482	<b>5,41</b>

## → Dimensión Ambiental



Adicionalmente se colocaron 9 equipos de compactación en proyectos de reciclaje externos (2 gobiernos locales, 2 organizaciones sin fines de lucro y 5 proyectos comunitarios). Estos equipos facilitan el manejo del material y del espacio disponible, y hacen más eficiente la logística de transporte del material recolectado. También se donó un camión de recolección para un proyecto de reciclaje en la Zona Sur del país.

En cuanto a la compensación externa, se continuó protegiendo cuencas hidrográficas a través del mecanismo de Pagos por Servicios Ambientales (PSA) del Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (FONAFIFO), institución adscrita al Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones de Costa Rica. Este mecanismo consiste en un reconocimiento económico a los propietarios del bosque en las zonas de recarga acuífera para la captación de agua de lluvia y su infiltración de nuevo al subsuelo.

En el 2011, el área protegida por Florida en la cuenca alta del río Barva, en Heredia, pasó de 329 hectáreas de bosque a **449 hectáreas**. Por su parte, la protección en las cuencas de los ríos Matapalo y Lajas, en Guanacaste, se ha mantenido en 370,3 hectáreas.

### Desechos post-industriales

En el período 2010-2011, Florida se convirtió en una empresa **Cero Desechos**, es decir, que de sus instalaciones dejaron de salir bolsas de basura hacia los rellenos sanitarios. El **98,5%** de los desechos que se generan en sus operaciones en Costa Rica se envían a alguna corriente de valorización posterior (reutilización, reciclaje, alimentación animal o valorización energética). Solamente el 1,5% corresponde a desechos que del todo no pueden ser reutilizados, reciclados o procesados para generar energía. Esto corresponde a 389.533 kilogramos, lo cual equivale a 119 gramos de desecho por hectolitro producido y distribuido.

La compensación de la huella de desechos post-industriales se hace mediante jornadas de limpieza con voluntarios de Florida en comunidades y playas. Durante 27 jornadas realizadas en el Gran Área Metropolitana y el Pacífico Central, se lograron recuperar 93.780 kilogramos de residuos valorizables, los cuales se reciclaron o co-procesaron, y 32.355 kilogramos de desechos ordinarios, a los que se les dio una disposición adecuada en un relleno sanitario.

La iniciativa de Cero Desechos de Florida fue premiada en la categoría de "Cuidado y preservación del medio ambiente" como la mejor práctica ambiental en América Latina en el 2011 en la 12ª edición de la entrega del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE).



→ Dimensión Ambiental



**Reciclaje de envases post-consumo**

Florida mitiga el impacto ambiental de su operación comercial en Costa Rica mediante su propio **Programa de Reciclaje** de aquellos envases que, luego de ser consumido el producto, han sido desechados por los consumidores.

La recolección se realiza mediante 6 rutas, 9 centros de acopio propios y una red de más de 500 centros de acopio externos (privados, comunales, institucionales y municipales). Para el 2011 se superaron todas las metas de cada uno de los tipos de empaques y se logró recolectar el **42%** de los envases no retornables (botellas plásticas de PET y HDPE, latas de aluminio y empaques polilaminados de Tetra Pak) que se colocan en el mercado. Esta recolección equivale a **2,9 millones de kilogramos** de residuos que se evitó llegaran a algún sitio de disposición final (relleno sanitario o vertedero) o inclusive quedaran en el ambiente.



**RECICLAJE 2010-2011**

	Tipo de empaque	Kilogramos recuperados	Porcentaje de recolección
	Envases plásticos de PET	1.253.000	<b>30,4%</b>
	Envases plásticos de polietileno de alta densidad (HDPE)	457.259	<b>70,8%</b>
	Envases de aluminio (AL)	991.000	<b>38,4%</b>
	Envases polilaminados de Tetra Pak	181.000	<b>44,8%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>2.881.000</b>	<b>42,1</b>

## → Dimensión Ambiental

**Compras sostenibles**

Durante el período 2010-2011, se empezó a implementar el proyecto de Compras Sostenibles, con el proceso de inscripción del 100% de los proveedores al Código de **Proveedor Responsable**. En este Código se promueve un uso más racional y eficiente de los insumos que se adquieren de los proveedores y que éstos adopten buenas prácticas ambientales y sociales en sus propias prácticas de negocio.

Se identificaron un total de **59 proveedores** con una mayor incidencia en la huella social y ambiental indirecta de Florida. Estos proveedores

seleccionados elaboraron una primera autoevaluación para conocer sus prácticas de negocio. Posteriormente se realizó una revisión y entrega documental, la cual fue concluida por el 75% de los proveedores que participan en el proyecto y el resto se encuentra en proceso.

Adicionalmente, el 40% de los proveedores del programa ya se encuentran trabajando en la segunda fase, la cual consiste en una inspección en sitio, la elaboración y ejecución de un plan de acción a través del cual los proveedores, con la guía de Florida, podrán mejorar sus prácticas ambientales y sociales.

**Sistema de gestión ambiental**

Dos instalaciones productivas de Florida en Costa Rica (Planta Cerveza y Planta Cristal) han mantenido su certificación del Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2004, luego de los procesos de auditoría interna y externa de INTECO (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica) y AENOR (Asociación Española de Normalización). Por su parte, Planta Pepsi pasó de un 35% de implementación de requisitos en el 2010 a 75% en el período actual. Se espera certificar esta instalación a inicios del 2013.

En cuanto a la operación de almacenamiento y distribución de producto terminado (Distribuidora La Florida S.A.), se incrementó la implementación de requisitos de un 42% a un 52% en el 2011. La planta de bebidas y alimentos de Industrias Alimenticias Kern's en Guatemala también incrementó el cumplimiento de requisitos basados en la norma ISO 14001:2004 de un 5% a un 15%.

En cuanto a Florida Inmobiliaria, se mantuvo la certificación ISO 14001:2004 del hotel Playa Conchal, en Guanacaste, ahora operado por la cadena Westin (The Westin Resort & Spa, Playa Conchal). Adicionalmente el hotel obtuvo su certificación de sostenibilidad turística (4 hojas) por parte del Instituto Costarricense de Turismo (ICT). También se mantuvieron las certificaciones de Bandera Azul Ecológica para Playa Conchal (dos estrellas) y para Reserva Conchal como comunidad costera (tres estrellas), así como la certificación ambiental de Audubon para la cancha de golf con la que cuenta el proyecto.

Todos estos procesos de certificación e implementación se basan en la ejecución sistemática de acciones tales como: identificación de impactos ambientales, identificación y evaluación de requisitos legales, formación y toma de conciencia del personal, control de operación, seguimiento y medición, auditorías y revisiones por parte de la Alta Dirección.



→ Dimensión Ambiental

**Energía y emisiones**

Las operaciones de Florida consumen dos tipos de energía: eléctrica y térmica. La energía eléctrica es utilizada principalmente para iluminación, aire acondicionado y funcionamiento de equipos. Por su parte, la energía térmica en forma de combustibles fósiles se utiliza para la generación de vapor (búnker) y transporte (gasolina, diesel, gas LP, Jet A1).

A pesar de que este año se logró mantener el indicador de energía eléctrica por unidad producida en 10,55 para toda la operación de bebidas y alimentos, el consumo de energía eléctrica subió con respecto al 2010 en 14.988 kWh. Esta situación se debió a la entrada en operación de un nuevo centro de distribución en el este del Área Metropolitana y nuevos procesos consumidores de energía en las plantas Pepsi y Kern's. Estos aumentos fueron en parte compensados con ahorros energéticos logrados en Planta Cristal y Planta Cerveza, gracias a los proyectos de automatización desarrollados en estas instalaciones.

El consumo de energía térmica durante el período se incrementó de 622.664.580 megajulios (MJ) a 632.154.394 MJ. Este aumento se debe principalmente a la inclusión de nuevos procesos consumidores de este tipo de energía, principalmente en las plantas Pepsi y Kern's. Por otro lado, el incremento también obedece al aumento del consumo en la flota vehicular para llevar los productos hasta los puntos de venta y todos los procesos de apoyo.



**CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

Instalación	Consumo electricidad (kWh)	Indicador (kWh/hl producido)
		2011
Planta Cerveza	17.953.876	10,84
Planta Cristal	10.155.832	10,31
Planta Pepsi	3.197.823	5,08
Otros	4.572.091	1,40
SUBTOTAL Costa Rica	35.879.622	10,97
IAK	6.916.565	8,79
TOTAL B&A	42.796.187	10,55

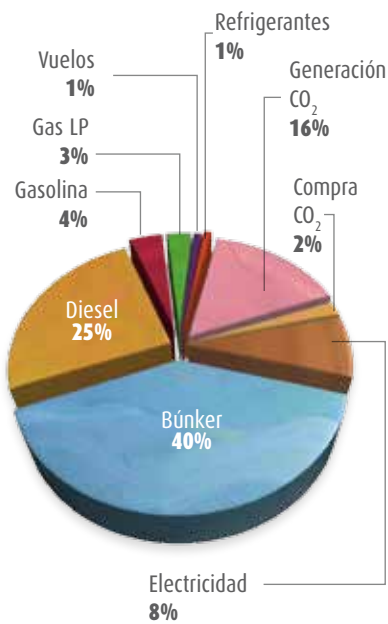
**CONSUMO DE ENERGÍA TÉRMICA**

Instalación	Consumo energía térmica (MJ)	Indicador (MJ/hl producido)
		2011
Planta Cerveza	191.179.124	115,47
Planta Cristal	68.723.853	69,78
Planta Pepsi	7.713.153	12,25
Flota Vehicular	295.979.230	90,51
Otros	1.296.694	0,40
SUBTOTAL Costa Rica	566.188.748	173,14
IAK	65.965.645	83,80
TOTAL B&A	632.154.394	155,81



→ Dimensión Ambiental

**ORIGEN DE EMISIONES**



En cuanto a las emisiones de gases de efecto invernadero, éstas provienen del consumo de combustibles fósiles (búnker, diesel, gasolina y gas LP), el uso de CO<sub>2</sub> en plantas (fermentación y maduración), consumo de refrigerantes, consumo de energía eléctrica, el uso de CO<sub>2</sub> en los productos gasificados, y producto de los viajes aéreos locales y al exterior. La huella de carbono del 2011 fue de **53.452 toneladas** de CO<sub>2</sub>, de las cuales 44.418 están sujetas a compensación externa pues 9.033 toneladas generadas son de origen biogénico.

En agosto del 2011, Florida hizo público su compromiso de alcanzar la **Carbono Neutralidad** en el 2017. Como primer paso se encuentra la medición de las

emisiones, seguida por la reducción basada en la eficiencia energética, la sustitución de combustibles fósiles por energía limpia (solar y biomasa), la recuperación de gases refrigerantes, y la sensibilización y capacitación de todos los colaboradores en el uso de energía.

Una vez realizado todo el esfuerzo interno para reducir las emisiones de la empresa, la compensación externa se llevará a cabo mediante proyectos de reforestación que funcionen como sumideros de carbono, proyectos de energía limpia que reduzcan emisiones con respecto a la utilización de combustibles fósiles, y mediante la adquisición de bonos de carbono.

**EMISIONES DE CO<sub>2</sub>**

2011	Electricidad	Búnker	Diesel	Gasolina	Gas LP	Vuelos	Refrigerantes	Generación CO <sub>2</sub>	Compra CO <sub>2</sub>	TOTAL
ton CO <sub>2</sub> e	4.173	19.466	13.898	2.261	1.929	270	2.423	7.533	1.500	53.452

# Informe de la Fiscalía





18 de Noviembre de 2011

Señor  
Rodolfo Jiménez B.  
Presidente Junta Directiva  
Florida Ice & Farm Co., S.A. y Subsidiarias  
Presente

Estimado señor:


De conformidad con lo establecido en el Artículo 197 del Código de Comercio y conforme a lo que disponen los estatutos de Florida Ice & Farm Co. S.A. y Subsidiarias, me permito presentar a usted el informe de las actividades que, como Fiscal de la compañía, he realizado durante el período 2010-2011 y le solicito que el mismo sea del conocimiento de la Junta Directiva y de la Asamblea General de Accionistas que se llevará a cabo el día 15 de diciembre de este año.

En las reuniones mensuales de la Junta Directiva, la Administración presenta un informe en el cual, aparte de mostrar los estados financieros de cada mes, se hace una reseña sobre el avance de las metas y el cumplimiento de los objetivos para el período que corresponde. Dicha información es discutida y analizada ampliamente en el seno de la Junta Directiva y esta fiscalía da fe de que las recomendaciones y sugerencias que se emiten son acatadas por la Administración. Durante el año la Junta Directiva sesionó en diez ocasiones en forma ordinaria y tres en forma extraordinaria. En el control de la gestión administrativa y financiera de la organización, la Junta Directiva se apoya en la labor de la Auditoría Corporativa, la cual trabaja bajo un plan anual debidamente aprobado y monitoreado por el Comité de Auditoría, que celebró cinco reuniones durante el período.

Con base en las revisiones efectuadas de los estados financieros, se puede afirmar que la contabilidad ha sido llevada en forma ordenada y al día, de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera, de manera que los estados financieros representan razonablemente la posición financiera y el resultado económico de las operaciones de Florida Ice & Farm Co. y sus subsidiarias, en el período anual finalizado el 30 de setiembre de 2011, situación que se ratifica con el informe de la auditoría externa realizada por la firma Deloitte & Touche.

Con base en la opinión de los auditores externos y de la Auditoría Corporativa, así como en mi participación en las sesiones de Junta Directiva y del Comité de Auditoría, puedo afirmar que, en general, la administración, la contabilidad y la operación de Florida Ice & Farm Co. S.A y sus subsidiarias, se desarrollan dentro de parámetros de eficiencia y orden adecuados y que los informes reflejan razonablemente la situación de la empresa y sus resultados al cierre del período 2010-2011. Asimismo, doy constancia de que tanto los acuerdos de Asamblea de Accionistas como de la Junta Directiva se han cumplido y que las actas se han consignado en los libros correspondientes y están debidamente firmadas.

Atentamente,



Sergio Egloff  
Fiscal



# Informe de Gobierno Corporativo





Deloitte & Touche, S.A.  
Barrio Dent, San Pedro  
3687-1000 San José  
Costa Rica

Tel: (506) 2246 5000  
Fax: (506) 2246 5100  
www.deloitte.com

### CERTIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE LOS ELEMENTOS DEL REGLAMENTO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA BOLSA NACIONAL DE VALORES

Señores  
Junta Directiva y Accionistas de  
Florida Ice & Farm Company, S.A. y Subsidiarias

El suscrito Contador Público Autorizado fue contratado por Florida Ice & Farm Company, S.A. y Subsidiarias cédula jurídica 3-101-000784-37, para certificar el reporte anual de Cumplimiento de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo, al cual está comprometida la entidad como adherente voluntaria al Reglamento de Gobierno Corporativo de la Bolsa Nacional de Valores.

El procedimiento utilizado consistió en cotejar la existencia de los documentos y aseveraciones de Florida Ice & Farm Company, S.A. y Subsidiarias, expuestas en el anexo adjunto, "Reporte Anual de Cumplimiento Gobierno Corporativo" al 30 de setiembre de 2011, para ayudarles a evaluar la validez de la aseveración que realiza la Administración sobre el Reglamento de Gobierno Corporativo de la Bolsa Nacional de Valores que se resume de la siguiente forma:


Obtener las representaciones de la Administración (anexo adjunto) y verificar la documentación de soporte que sustenta tal aseveración.

Debido a que los procedimientos antes citados no constituyen una auditoría de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, no expresamos ninguna opinión. Si hubiéramos realizado procedimientos adicionales o hubiéramos realizado una auditoría de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, podrían haber surgido otros asuntos que habrían sido incluidos en nuestro informe.

En virtud de la revisión efectuada a la información contenida en el "Reporte Anual de Cumplimiento Gobierno Corporativo", preparado por la Administración de la entidad a la fecha indicada, el suscrito Contador Público Autorizado certifica que la información contenida en el "Reporte Anual de Cumplimiento Gobierno Corporativo" está documentada debidamente por la Administración de la entidad Florida Ice & Farm Company, S.A. y Subsidiarias.

No me alcanzan las limitaciones del Artículo 9 de la Ley 1038 ni 20 y 21 del Reglamento a la Ley del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica ni Artículo 11 del Código de Ética para expedir esta certificación.

Se extiende la presente a solicitud de Florida Ice & Farm Company, S.A. y Subsidiarias. Dada en la ciudad San José, a los dieciocho días del mes de noviembre de 2011.

  
Lic. Gustavo Arias Valerio - C.P.A. No.2661  
Póliza No. 0116 FIG 3  
Vence: 30 de setiembre de 2012  
Cancelado Timbre de Ley No.6663, ₡50






**FLORIDA ICE & FARM CO., S.A.**  
**Reporte Anual de Cumplimiento Gobierno Corporativo**  
**Fecha de corte: 30 de Setiembre del 2011**

<b>Elemento del Reglamento (resumen)</b>	<b>Elemento adoptado ("si/ no")</b>	<b>Comentarios del emisor</b>
1. Diferentes personas como Gerente y presidente	Si	
2. Directores designados por un tiempo determinado	Si	Los directores son electos por dos años y pueden ser re-electos en forma sucesiva.
3. Dos directores independientes	Si	Actualmente se cuenta con cuatro directores independientes, de siete.
4. Identificación de los Directores en el informe anual (Memoria)	Si	Se incluyó por primera vez en la memoria del año 2009-2010
5. Contenidos mínimos del Reglamento Interno de la Junta	Si	
6. Inducción formal de cada nuevo director	Si	Se implementa con todo nuevo director.
7. Reuniones regulares y programadas de la junta	Si	
8. Sólo votan los directores quienes participan en una reunión	Si	
9. Directores controlan la agenda	Si	
10. Actas claras de cada reunión	Si	
11. Directores pueden salvar sus votos	Si	
12. Comité de Auditoría de 2 directores independientes y el Fiscal	No	El comité de auditoría es liderado por el fiscal electo en asamblea, acompañado por un director independiente.
13. Responsabilidades mínimas del Comité de Auditoría	Si	En el sitio web de la empresa se incluye los objetivos y responsabilidades del Comité de Auditoría, desde del Junio 2010.
14. Comité de Compensación de 2 directores independientes y el Fiscal	No	Participa un director Independiente y un asesor externo independiente, pero no participa el fiscal.
15. Responsabilidades mínimas del Comité de Compensación	Si	
16. Reglamento Interno de la Junta destaca que los directores son responsables para los controles internos	Si	

**FLORIDA ICE & FARM CO., S.A.**  
**Reporte Anual de Cumplimiento Gobierno Corporativo**  
**Fecha de corte: 30 de Setiembre del 2011**

Elemento del Reglamento (resumen)	Elemento adoptado ("si/ no")	Comentarios del emisor
17. Revisión anual de la eficacia de los controles internos	Si	
18. Control interno sobre las compras y ventas de acciones por personal clave	Si	
19. Política de relaciones con inversionistas	Si	En el sitio web de la empresa se incluye la comunicación de dicha política, desde Septiembre del 2010.
20. Reporte Anual	Si	El primer ejercicio fiscal completo que se reportó fue el período correspondiente a Octubre 2009-Septiembre 2010.

Nota: Los usuarios de los Reportes Anuales de Cumplimiento, deben entender que el hecho de que no se cumpla con algunas de las prácticas adoptadas por parte de la empresa, no implica un incumplimiento automático del presente Reglamento, pues se reconoce que pueden presentarse circunstancias particulares que justifiquen esta situación, mismas que la compañía debe explicar.



**Jorge Esquivel Villalobos**  
**Gerente de Riesgo**  
**Florida Ice and Farm Co., S.A.**



# Informe de los Auditores Independientes





Deloitte & Touche, S.A.  
Barrio Dent, San Pedro  
3667-1000 San José  
Costa Rica  
Tel: (506) 2246 5000  
Fax: (506) 2246 5100  
www.deloitte.com

## INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A la Junta Directiva y Accionistas de  
Florida Ice & Farm Company, S.A. y Subsidiarias

Hemos auditado los estados financieros consolidados que se acompañan de Florida Ice & Farm Company, S.A. y Subsidiarias ("la Compañía"), los cuales incluyen los estados consolidados de situación financiera al 30 de setiembre de 2011 y 2010, y los estados consolidados de resultado integral, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo que les son relativos por los años que terminaron en esas fechas, así como un resumen de las políticas de contabilidad significativas y otras notas explicativas. Los estados financieros consolidados de la Compañía por el año terminado el 30 de setiembre de 2009 antes de ser reestablecidos, fueron auditados por otros auditores independientes, quienes en su informe con fecha 12 de noviembre de 2009, expresaron una opinión con salvedad sobre esos estados financieros debido a que las inversiones en asociadas son valuadas por el método de participación patrimonial sin disponer de cifras auditadas a una fecha cercana al 30 de setiembre de 2009.

### *Responsabilidad de la Administración por los Estados Financieros Consolidados*

La administración es responsable por la preparación y presentación razonable de estos estados financieros consolidados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera y por aquel control interno que la administración determine necesario para permitir la preparación de estados financieros consolidados que estén libres de errores materiales, tanto por fraude como por error.

### *Responsabilidad de los Auditores*

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados con base en nuestras auditorías. Excepto por lo indicado en la sección de bases para la opinión calificada, realizamos nuestras auditorías de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos con los requerimientos éticos y que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener seguridad razonable de que los estados financieros consolidados no contienen errores importantes.

Una auditoría involucra realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del criterio del auditor, incluyendo la evaluación de riesgos de errores importantes en los estados financieros consolidados, ya sea debido a fraude o error. Al hacer esta evaluación de riesgos, el auditor considera los controles internos relevantes de la Compañía en la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados, para diseñar procedimientos de auditoría apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía. Una auditoría incluye también evaluar lo apropiado de las políticas contables utilizadas y la razonabilidad de las estimaciones contables hechas por la Administración, así como la evaluación de la presentación general de los estados financieros consolidados.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para nuestra opinión.

## Deloitte.

### *Bases para la Calificación de Opinión*

Como se indica en la Nota 9 a los estados financieros consolidados, la Compañía valúa sus inversiones en asociadas utilizando el método de participación patrimonial. Esta valuación ha sido realizada utilizando información financiera sin auditar de las asociadas, debido a que no se dispone de estados financieros auditados al 30 de setiembre o a una fecha que no difiera en un período no mayor de tres meses de la fecha indicada. Al 30 de setiembre de 2011 y 2010, las inversiones en asociadas ascienden a \$49.262 millones y \$48.576 millones, respectivamente. Tampoco se dispone de cifras auditadas de la participación proporcional que se mantiene en negocios conjuntos cuyos activos al 30 de setiembre de 2011 ascienden a \$927 millones.

### *Opinión Calificada*

En nuestra opinión, excepto por el efecto en los estados financieros consolidados, de aquellos ajustes, si los hubiera, que pudieran ser necesarios si hubiéramos tenido a disposición los estados financieros auditados de las compañías asociadas al 30 de setiembre de 2011 y 2010, así como de los negocios conjuntos al 30 de setiembre de 2011, de acuerdo con lo indicado en las Bases para la Calificación de Opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos sus aspectos importantes, la situación financiera consolidada de Florida Ice & Farm Company, S.A. y Subsidiarias al 30 de setiembre de 2011 y 2010, su desempeño financiero consolidado y sus flujos de efectivo consolidados por los años terminados en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

### *Énfasis en Asuntos*

De acuerdo con lo que se detalla en la Nota 31, los estados financieros consolidados para los años que terminaron el 30 de setiembre de 2010 y 2009, fueron reestructurados. Como parte de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados al 30 de setiembre de 2011 y 2010, también examinamos los ajustes descritos en la Nota 31 que se aplicaron para modificar los estados financieros del 2009. En nuestra opinión, dichos ajustes son apropiados y se han aplicado correctamente. No hemos sido contratados para auditar, revisar o aplicar los procedimientos a los estados financieros consolidados del 2009 de la Compañía con respecto a los ajustes y, en consecuencia, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre los estados financieros consolidados del 2009, tomados en conjunto.

*Gustavo Arias Valerio*

Lic. Gustavo Arias Valerio - C.P.A. No.2661

Póliza No.0116 FIG 3

Vencé: 30 de setiembre de 2012

Cancelado Timbre de Ley No.6663, \$1.000

18 de noviembre de 2011



FLORIDA ICE AND FARM COMPANY, S.A. Y SUBSIDIARIAS  
(Heredia, Costa Rica)

Estado Consolidado de Situación Financiera  
(En millones de colones)

30 de setiembre de 2011  
(Con cifras correspondientes de 2010 y de 2009)

<u>Activo</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u> (Reestructurado)	<u>2009</u> (Reestructurado)
Activo circulante:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	¢ 54.290	¢ 46.875	¢ 35.708
Cuentas por cobrar, neto	30.637	29.122	29.475
Inventarios	33.981	31.264	31.667
Anticipos a proveedores	4.760	1.638	1.010
Gastos pagados por anticipado	8.091	7.901	8.234
Propiedades disponibles para la venta a futuro a corto plazo	1.700	2.127	7.166
Por cobrar a corto plazo a compañías asociadas	7.708	-	-
Total activo circulante	<u>141.167</u>	<u>118.927</u>	<u>113.260</u>
Por cobrar a largo plazo a compañías asociadas	5.199	11.134	5.916
Inversiones en asociadas y otras	48.020	48.576	52.836
Inmuebles, planta y equipo, neto	171.985	168.239	172.151
Activos intangibles	42.156	36.443	39.989
Crédito mercantil	12.668	12.668	12.668
Otros activos	2.235	2.974	3.682
Propiedades de inversión	45.108	45.021	45.684
Impuesto de renta diferido	951	904	637
	<u>¢ 469.489</u>	<u>¢ 444.886</u>	<u>¢ 446.823</u>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>			
Pasivo circulante:			
Préstamos bancarios a corto plazo	¢ -	¢3.352	¢9.406
Porción circulante de los préstamos a largo plazo	18.818	9.046	6.879
Cuentas por pagar	22.384	16.559	14.001
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	14.592	12.580	11.161
Beneficio a empleados	1.353	1.000	1.405
Impuestos de renta por pagar	4.385	8.989	4.832
Otros impuestos por pagar	5.672	6.478	6.029
Adelantos recibidos de clientes	1.241	1.882	2.454
Total pasivo circulante	<u>68.445</u>	<u>59.886</u>	<u>56.167</u>
Préstamos bancarios a largo plazo, excluyendo la porción circulante	82.140	82.311	98.048
Bonos estandarizados por pagar a largo plazo	26.439	26.325	26.226
Impuesto sobre la renta diferido	10.778	9.136	8.780
Total pasivo	<u>187.802</u>	<u>177.658</u>	<u>189.221</u>
Patrimonio:			
Capital en acciones comunes	40.000	40.000	40.000
Menos 18.315.249 (16.673.330 en 2010) acciones en tesorería a su valor nominal	1.832	1.667	1.197
Capital en acciones en circulación	38.168	38.333	38.803
Capital adicional pagado	54	54	54
Reservas	61.482	58.703	59.006
Utilidades no distribuidas	145.263	134.806	125.929
Total patrimonio atribuible a los accionistas de la casa matriz	<u>244.967</u>	<u>231.896</u>	<u>223.792</u>
Interés minoritario	36.720	35.332	33.810
Total patrimonio	<u>281.687</u>	<u>267.228</u>	<u>257.602</u>
Contingencias y compromisos	-	-	-
	<u>¢ 469.489</u>	<u>¢ 444.886</u>	<u>¢ 446.823</u>



FLORIDA ICE AND FARM COMPANY, S.A. Y SUBSIDIARIAS  
(Heredia, Costa Rica)

Estado Consolidado de Resultado Integral  
(En millones de colones)

Por el año terminado al 30 de setiembre de 2011  
(Con cifras correspondientes de 2010)

	<u>2011</u>	<u>2010</u> <u>(Reestructurado)</u>
Ventas netas		
Bebidas	¢ 258.665	¢ 231.070
Alimentos	35.814	34.381
Inmobiliario	19.904	22.304
Otros	2.597	2.048
Total ventas netas	<u>316.980</u>	<u>289.803</u>
Costo de las ventas:		
Bebidas	95.876	85.876
Alimentos	26.014	25.070
Inmobiliario	9.688	10.005
Otros	1.701	1.440
Total costo de las ventas	<u>133.279</u>	<u>122.391</u>
Utilidad bruta	<u>183.701</u>	<u>167.412</u>
Gastos de operación:		
De ventas y mercadeo	74.964	67.457
Generales y administrativos	37.857	33.673
Total gastos de operación, neto	<u>112.821</u>	<u>101.130</u>
Utilidad de operación	70.880	66.282
Otros ingresos (gastos), neto:		
Gastos financieros	(11.737)	(10.433)
Ingresos financieros	3.294	2.041
Diferencias de cambio, neto	839	5.230
Pérdida o ganancia en participación de asociadas, neto	3.183	1.711
Ganancia o pérdida por disposición de activos fijos	(142)	137
Otros gastos, neto	(2.224)	(3.479)
Ganancia del año antes de impuestos	<u>64.093</u>	<u>61.489</u>
Impuestos		
Corriente	20.680	20.521
Diferido	1.458	1.425
Total impuesto sobre la renta	<u>22.138</u>	<u>21.946</u>
Ganancia del año	41.955	39.543
Otro resultado integral:		
Diferencias de cambio a convertir negocios en el extranjero	(734)	(10.434)
Participación en el superávit por revaluación de compañías asociadas	321	6.521
Participación en ganancias no realizadas por activos financieros de asociadas	-	41
Otro resultado integral del año antes del impuesto	<u>(413)</u>	<u>(3.872)</u>
Resultado integral total del año	¢ <u>41.542</u>	¢ <u>35.671</u>
Ganancia atribuible a:		
Propietarios de la controladora	29.178	26.731
Participaciones no controladoras	12.777	12.812
	¢ <u>41.955</u>	¢ <u>39.543</u>
Resultado integral total atribuible a:		
Propietarios de la controladora	29.241	24.415
Participaciones no controladoras	12.301	11.256
	¢ <u>41.542</u>	¢ <u>35.671</u>
Utilidad básica por acción	¢ <u>76,38</u>	¢ <u>69,25</u>

FLORIDA ICE AND FARM COMPANY, S.A. Y SUBSIDIARIAS  
(Heredia, Costa Rica)

Estado Consolidado de Cambios en el Patrimonio  
(En millones de colones)

Por el año terminado al 30 de setiembre de 2011  
(Con cifras correspondientes de 2010 y de 2009)

	Reservas										Participaciones no controladoras	Patrimonio Atribuido los Proprietarios de la Controladora	Total Patrimonio
	Capital Acciones	Acciones en Tesorería	Capital Adicional Pagado	Superavit por Revaluación	Reserva legal	Ganancias no Realizadas por Activos Financieros de Asociadas	Ajuste por Conversión de Estados Financieros	Utilidades no Distribuidas	Patrimonio Atribuido los Proprietarios de la Controladora	Participaciones no controladoras			
Saldo al 30 de setiembre de 2008 previamente informado	40.000	(1.197)	80	29.481	11.543	217	20.548	108.812	209.484	30.263	239.747		
Efecto por reestructuración de estados financieros reestructurado	-	-	(26)	(4.994)	364	-	4.641	(9.967)	(9.982)	77	(9.905)		
Saldo al 30 de setiembre de 2008 reestructurado	40.000	(1.197)	54	24.487	11.907	217	25.189	98.845	199.502	30.340	229.842		
Resultado integral total del año	-	-	-	3.461	-	6	(5.752)	36.153	33.868	7.693	41.561		
Realización a utilidades retenidas	-	-	-	(973)	-	-	-	973	-	-	-		
Dividendos pagados	-	-	-	-	-	-	-	(9.503)	(9.503)	(4.298)	(13.801)		
Asignación a la reserva legal	-	-	-	-	464	-	-	(539)	(75)	75	-		
Saldo al 30 de setiembre de 2009 reestructurado	40.000	(1.197)	54	26.975	12.371	223	19.437	125.929	223.792	33.810	257.602		
Resultado integral total del año	-	-	-	6.256	-	41	(9.716)	27.834	24.415	11.256	35.671		
Dividendos pagados	-	-	-	-	-	-	-	(12.385)	(12.385)	(9.734)	(22.119)		
Asignación a reserva legal	-	-	-	-	3.116	-	-	(3.115)	1	-	1		
Compra de acciones en tesorería reestructurado	-	(470)	-	-	-	-	-	(3.457)	(3.927)	-	(3.927)		
Saldo al 30 de setiembre de 2010 reestructurado	40.000	(1.667)	54	33.231	15.487	264	9.721	134.806	231.896	35.332	267.228		
Resultado integral total del año	-	-	-	321	-	-	(615)	29.535	29.241	12.301	41.542		
Dividendos pagados	-	-	-	-	-	-	-	(13.609)	(13.609)	(11.937)	(25.546)		
Asignación a la reserva legal	-	-	-	-	3.073	-	-	(4.097)	(1.024)	1.024	-		
Compra de acciones en tesorería reestructurado	-	(165)	-	-	-	-	-	(1.372)	(1.591)	-	(1.591)		
Saldo al 30 de setiembre de 2011 reestructurado	40.000	(1.832)	54	33.552	18.560	264	9.106	145.263	244.967	36.720	281.687		

FLORIDA ICE AND FARM COMPANY, S.A. Y SUBSIDIARIAS  
(Heredia, Costa Rica)

Estado Consolidado de Flujos de Efectivo  
(En millones de colones)

Por el año terminado al 30 de setiembre de 2011  
(Con cifras correspondientes de 2010)

	<u>2011</u>	<u>2010</u> (Reestructurado)
Fuentes (uso) de efectivo:		
Actividades de operación:		
Ganancia del año	¢ 41.955	¢ 39.543
Partidas que no requieren efectivo:		
Depreciación y amortización	16.573	15.501
Diferencial cambiario	(1.327)	(19.297)
Ganancia en venta de activos productivos	-	(137)
Participación en ganancias y pérdidas de compañías asociadas	(3.183)	(1.711)
Deterioro en valor de participación en asociadas	-	1.205
Estimación para cuentas de dudoso cobro	467	419
Gastos por beneficios a empleados	455	454
Impuesto sobre la renta diferido	1.458	1.425
Impuesto sobre la renta corriente	20.680	20.521
Gasto por intereses	9.481	8.005
Efectivo provisto por las operaciones	<u>86.559</u>	<u>65.928</u>
Efectivo provisto por (usado para) cambios en:		
Cuentas por cobrar	(1.884)	(819)
Anticipos a proveedores de equipo	(3.122)	(629)
Inventarios y propiedades de inversión	(2.716)	1.019
Gastos pagados por anticipado	(190)	298
Cuentas por pagar	5.825	2.594
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	1.847	1.922
Beneficios a empleados	(102)	(859)
Otros impuestos por pagar	(808)	449
Adelanto recibidos de clientes	(640)	(751)
Efectivo provisto por las operaciones	<u>84.769</u>	<u>69.152</u>
Pago de intereses	(9.323)	(8.444)
Pago de impuesto sobre la renta por pagar	(25.284)	(16.312)
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	<u>50.162</u>	<u>44.396</u>
Actividades de inversión:		
Aumentos (disminución) en inversiones en asociadas	-	(264)
Dividendos recibidos de compañías asociadas	2.776	2.978
Adiciones a inmuebles, planta, vehículos y equipo y software	(27.176)	(13.489)
(Disminución) Aumento en otros activos y activos intangibles	(5.077)	3.668
Retiro en propiedades de inversión	339	836
Producto de la disposición de activos productivos	7.516	686
Efectivo neto (usado) provisto por las actividades de inversión	<u>(21.622)</u>	<u>(5.585)</u>
Actividades de financiamiento:		
Proveniente de préstamos bancarios	5.510	(6.305)
Adquisición de acciones en tesorería	(164)	(470)
Disminución de la participación no controladora por dividendos pagados	(11.937)	(9.734)
Dividendos pagados	(13.609)	(12.385)
Efectivo neto usado por las actividades de financiamiento	<u>(20.200)</u>	<u>(28.894)</u>
Aumento (disminución) en el efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones disponibles para la venta	8.340	9.917
Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones disponibles para la venta al inicio del año	46.875	35.708
Efecto por traducción de estados financieros	(925)	1.250
Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones disponibles para la venta al final del año	<u>¢ 54.290</u>	<u>¢ 46.875</u>



FLORIDA ICE & FARM CO. | T. 2437-6700 | [www.florida.co.cr](http://www.florida.co.cr)