



Florida Ice & Farm Co.  
Reporte Anual  
2012 - 2013



A la conquista  
de nuevos mercados





Reporte Anual | 2012-2013

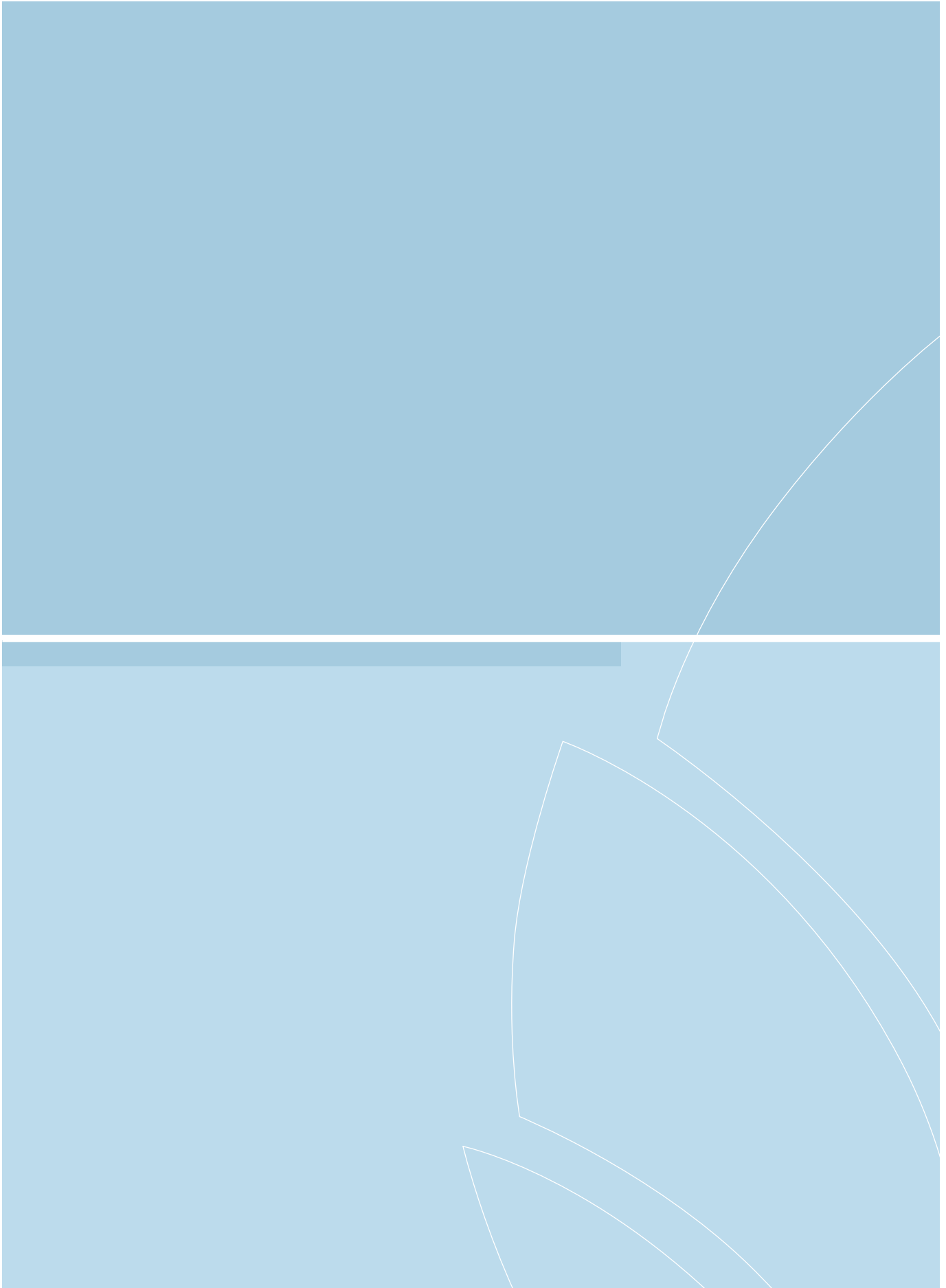
# A la conquista de nuevos mercados







<b>Mensaje del Presidente de la Junta Directiva</b>	<b>5</b>
<b>Principales indicadores de desempeño</b>	<b>17</b>
<b>Un año de integración</b>	<b>25</b>
<b>Dimensión Económica</b>	<b>34</b>
Resultados financieros	35
Cervecería Costa Rica	38
North American Breweries	68
Musmanni	76
Florida Inmobiliaria	80
Florida Capitales	86
<b>Dimensión Social Interna</b>	<b>90</b>
<b>Dimensión Social Externa</b>	<b>96</b>
<b>Dimensión Ambiental</b>	<b>106</b>
<b>Nuestros Resultados</b>	
Informe de la Fiscalía	115
Informe de Gobierno Corporativo	119
Informe de los Auditores Independientes	125



---

## MENSAJE DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA

---

Señoras y señores accionistas:

Durante la última década (2003-2013) Florida Ice & Farm Company logró resultados sobresalientes a nivel de crecimiento y rentabilidad y estuvo enfocada en alcanzar la meta de convertirse en una compañía total de bebidas. Al cierre del período fiscal 2012-2013 esta meta ha sido alcanzada, pues la empresa compite en todas las categorías más importantes de bebidas y sobrepasó la escala de mil millones de dólares en ventas netas.

Este fue un año caracterizado por la expansión y el crecimiento significativo a través de la incorporación de nuevos negocios, especialmente de la empresa North American Breweries (NAB) y del crecimiento orgánico de los negocios en Costa Rica y Guatemala. Es así como la compañía logró alcanzar un volumen de ventas de más de 86 millones de cajas equivalentes y ventas netas por 552.667 millones de colones, que representan un crecimiento del 59% versus el año anterior. Este crecimiento se debe principalmente a la incorporación de nueve meses de resultados del negocio cervecero en Estados Unidos (NAB).

La utilidad operativa, por su parte, cerró prácticamente en línea con el año anterior mientras que las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA por sus siglas en inglés), presentan un crecimiento del 13% con respecto al año anterior, impulsado especialmente por la incorporación del negocio de NAB y un buen desempeño del negocio inmobiliario. La utilidad neta cerró en 33,592 millones de colones, un 25.8% por debajo del año anterior. Este resultado está impactado por 3 partidas extraordinarias relevantes: a) la ganancia extraordinaria por el intercambio de activos en Península Papagayo, que impactó positivamente los resultados del periodo 2011-2012 en 8,994 millones de colones, b) los gastos incurridos este año en la compra de North American Breweries por 2,209 millones de colones y c) el superávit registrado por COMEGUA debido a un cambio de política contable el año pasado, por 1,367 millones de colones. Al comparar la utilidad neta del periodo 2011-2012 con la del 2012-2013, ambas ajustadas por estas partidas extraordinarias, se puede ver un



**WILHELM STEINVORTH H.**  
PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA



crecimiento de un 2.5% en la utilidad neta ordinaria del periodo con respecto al año anterior.

Específicamente en el negocio de bebidas y alimentos en Costa Rica (Florida Bebidas), éste fue un período complejo, caracterizado por un crecimiento moderado, pero con una utilidad operativa que cerró un 7.6% abajo del año anterior. Esto se debió principalmente al creciente contrabando de bebidas con contenido alcohólico, a la entrada al país de cervezas subvaloradas que generan una competencia desleal, a la desaceleración en el consumo debido al entorno económico y al aumento significativo en el precio de los insumos, entre ellos especialmente, la electricidad.

Con el fin de abordar estos retos con contundencia, la empresa desarrolló un plan integral para trabajar de la mano con el Gobierno de Costa Rica en la lucha contra el contrabando y la evasión fiscal de algunas cervezas importadas. Al mismo tiempo puso en marcha un plan para mejorar su competitividad buscando la eficiencia y la productividad en todas sus operaciones. Como parte de este plan y como hecho subsecuente, el 15 de noviembre del 2013, la empresa debió prescindir de los servicios de 170 colaboradores, quienes recibieron además de todos los beneficios laborales de ley y dependiendo de la situación particular de cada uno de ellos, acompañamiento y orientación en el proceso de transición hacia nuevos puestos y reingreso al mercado laboral, sumado a un paquete adicional de salida. Los cambios en los procesos con una estructura más eficiente, hacen que Florida Bebidas sea una organización más ágil y mejor preparada para enfrentar los retos del futuro.

Específicamente en la categoría de cerveza en Costa Rica, la compañía enfrentó un aumento en la competencia de cervezas importadas en el segmento de precio bajo (que en algunos casos no pagan correctamente sus impuestos, generando una competencia desleal) y la entrada en vigencia de la ley de comercialización de bebidas alcohólicas, que ha ocasionado problemas serios a nuestros clientes, por un cobro desproporcionado del canon. Sin embargo, la propuesta de valor de nuestras marcas, dio como resultado que la cerveza ganara más de cuatro puntos de participación de mercado dentro del canasto de bebidas con contenido alcohólico.

En las categorías de vinos y destilados en Costa Rica, el período fiscal estuvo marcado por la búsqueda de sinergias, el aumento en la eficiencia y en la calidad en el servicio al cliente, que permitió cerrar el período con un crecimiento de doble dígito y un aumento de participación de mercado en ambas categorías. Sin embargo, es importante mencionar que la categoría de destilados se vio impactada negativamente de manera significativa por el contrabando. De acuerdo con un estudio completado por la empresa Euromonitor en octubre del 2013, un 22% del mercado de bebidas alcohólicas en Costa Rica es ilegal y de este mercado un 69% lo representan las bebidas destiladas, que por sus bajos precios terminan afectando a todas las bebidas incluyendo las cervezas.

El negocio cervecero en Estados Unidos (North American Breweries) aportó a Florida Ice & Farm Co. un crecimiento importante en ventas y EBITDA. Es así como la contribución de 9 meses a los resultados financieros de FIFCO representó un incremento de 35 millones de cajas equivalentes, un aumento en las ventas de 168.764 millones de colones y un aumento en el EBITDA de 12.375 millones de colones. Además, el EBITDA generado por NAB, fue aproximadamente equivalente a los gastos financieros relacionados a la compra de la empresa, permitiendo a FIFCO, que financió el 100% de la compra de la empresa cervecera en Estados Unidos, generar el flujo adicional para cubrir los intereses de dicha deuda. Es importante mencionar que estos resultados fueron impulsados especialmente por un buen desempeño de la cerveza Labatt y un crecimiento de doble dígito de Seagram's Escapes.

En la categoría de agua, jugos, refrescos, néctares, energizantes, carbonatadas y tés, el período se caracterizó por un crecimiento sano, que permitió a la compañía ganar participación de mercado en la región centroamericana, a pesar de experimentar un aumento importante en la competencia en todas las categorías. En el segmento de lácteos, la marca MÚ! continúa ganando la preferencia del consumidor a pesar de no comercializarse en la principal cadena de supermercados de Costa Rica. Por su parte la categoría de alimentos experimentó un crecimiento satisfactorio, fortalecido especialmente por la categoría de frijoles y una intensa agenda de innovación.

La empresa Musmanni no solo trajo a Florida la oportunidad de entrar en el negocio de producción y comercialización de productos de panadería y repostería, sino también de transformar algunos de sus puntos de venta en tiendas de conveniencia. Es así como al cierre del período fiscal se cuenta con 41 Musmanni Mini Súper y una nueva estructura de mercadeo y operaciones, para dar un servicio especializado a los dos segmentos del negocio: panaderías y tiendas de conveniencia.

El negocio inmobiliario, por su parte, obtuvo resultados muy positivos durante este período. El hotel The Westin Golf Resort & Spa, Playa Conchal, logró un crecimiento de doble dígito en el número de huéspedes y utilidad operativa, alcanzando nuevamente este año los índices de satisfacción del cliente más altos entre todos los Westin Resorts en Latinoamérica.

Por su parte, las ventas de producto residencial en Reserva Conchal, aumentaron en más de un 55% con respecto al año anterior, gracias a la colocación de un diez por ciento adicional del proyecto *Llama del Bosque*, a la terminación del proyecto *Cortez Amarillo* y a la venta del 80% del inventario disponible, así como a la preventa de 8 de los 20 condominios del proyecto Roble Sabana. A estos resultados se suma una contribución relevante proveniente de la venta de dos parcelas del nuevo *Condominio Industrial Logístico RC*, ubicado en El Coyol de Alajuela.

Los resultados de las compañías subsidiarias fueron complementados con un desempeño satisfactorio de nuestras inversiones en empresas cerveceras y de envases, a través de Florida Capitales.

Durante este período, caracterizado por la integración de nuevos negocios y la búsqueda de oportunidades de eficiencia y simplificación de procesos, el avance en nuestras iniciativas de sostenibilidad también fue muy significativo.

En la dimensión social interna logramos certificar a Florida como un "Excelente Lugar para Trabajar" (Great Place to Work®) y ocupamos la posición 14 entre 300 empresas de Centroamérica y del Caribe. Adicionalmente lanzamos una propuesta de valor para nuestros colaboradores, un programa de competencias y liderazgo para más de 200 colaboradores que ocupan puestos de jefatura, un programa de habilidades gerenciales para 40 gerentes de alto nivel y completamos 92.000 horas de capacitación para nuestros empleados. En cuanto a salud y seguridad ocupacional, logramos la implementación de un modelo de gestión proactiva que permitió cerrar el período con los mejores resultados de la historia, con un índice de accidentabilidad de solamente un 1,64%.

En la dimensión social externa avanzamos en nuestra estrategia de promover la moderación como parte de un estilo de vida saludable, por medio de campañas masivas y la educación de poblaciones sensibles que no deben tomar alcohol, en especial, los menores de edad. Logramos también apoyar la consolidación de Educualcohol Costa Rica, una organización sin fines de lucro, que se dedica a la educación de los costarricenses en el consumo responsable de alcohol.

Para crear valor social, invertimos el 6.5% de la utilidad neta de FIFCO en inversión social (94% estratégica) y completamos más de 56.700 horas de voluntariado, posicionando nuevamente a FIFCO como la empresa líder en voluntariado corporativo en la región.

Sin duda, la iniciativa más significativa en el ámbito social (un hecho subsecuente del período), fue la creación de Nutrivida: la primera empresa social de Centroamérica y que desarrollamos en alianza con el Profesor Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz. La empresa social tiene la misión de erradicar la subnutrición en Costa Rica y reducir la desnutrición en Centroamérica y Haití. Esta iniciativa fue galardonada con el Premio Stephan Schmidheiny a la Innovación en Sostenibilidad. Adicionalmente se creó un programa pionero de Educación Dual en el hotel, inspirado en el modelo alemán, que pretende formar técnicos profesionales en carreras de hotelería y así reducir el desempleo y mejorar la calidad de vida de los jóvenes de Santa Cruz, en Guanacaste.

En la dimensión ambiental logramos avances en las cinco áreas estratégicas ambientales: agua, desechos sólidos, carbono, biodiversidad y cadena de valor. En la iniciativa de Agua Neutralidad, logramos cerrar el período con un consumo de 4,32 hectolitros de agua por cada hectolitro de bebida producido (20% menos que el año anterior), inauguramos una planta de tratamiento de aguas residuales en la planta de Industrias Alimenticias Kern's en Guatemala, e implementamos proyectos de cosecha de agua de lluvia en dos depósitos y un colegio público en Heredia.

En cuanto a residuos sólidos, logramos valorizar más del 99,2% de los residuos en todas nuestras operaciones y reciclamos el 57% de los envases que pusimos en el mercado, convirtiendo a Florida en la empresa líder en reciclaje de envases en la región. En cuanto a carbono neutralidad, el depósito de Liberia se convirtió en el primero en operar con energía solar y abrimos al público el Refugio Mixto de Vida Silvestre en Reserva Conchal.

Todos estos resultados fueron plasmados en el tercer reporte de sostenibilidad de FIFCO que recibió una calificación A+ del Global Reporting Initiative. La integración de los nuevos negocios y la búsqueda de sinergias, eficiencia y simplificación operativa, nos han permitido terminar el año siendo una empresa más ágil y competitiva; una empresa aún mejor preparada para enfrentar los retos del mercado, al mismo tiempo que generamos valor social y ambiental para nuestros públicos de interés y los países y comunidades que servimos. Quisiera agradecer a todos los colaboradores de Florida Ice & Farm Co. por su trabajo y dedicación, pues es gracias a ellos, que nuestra empresa logra cada año alcanzar sus metas.

Deseo concluir haciendo un reconocimiento muy especial a Don Rodolfo Jiménez Borbón, quien como miembro de la Junta Directiva por más de 46 años, fungió como Presidente por los últimos 22 años y que afortunadamente nos sigue acompañando como Vicepresidente. En nombre de la Junta Directiva, de todos los colaboradores de Florida Ice & Farm Co. y del mío propio, quisiera hacer un reconocimiento público y un agradecimiento sincero a don Rodolfo. Bajo su liderazgo, hemos logrado que FIFCO se consolide como una compañía sólida, líder en el mercado de bebidas y conservas en Centroamérica, que ha logrado trascender la región centroamericana y además, que se ha destacado como una empresa modelo en sostenibilidad.

**Wilhelm Steinvorth H.**

PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA



2012  
2013

LO MÁS DESTACADO

#### DIMENSIÓN ECONÓMICA

1. Adquisición de la empresa cervecera estadounidense **North American Breweries** (NAB).
2. Mayor **enfoque** al separar las estructuras organizacionales por categorías: Cerveza y BAS; Refrescos y Lácteos; Vinos y Destilados; y Alimentos.
3. Aumento de la participación de la **cerveza** en el canasto de bebidas con contenido alcohólico en Costa Rica.
4. Lanzamiento de la línea de productos lácteos **Mú!**
5. Crecimiento de doble dígito y aumento en la participación de mercado en la categoría de **Vinos**.
6. Primeras **exportaciones** a Trinidad y Tobago; resultados muy positivos en Nicaragua y Panamá.
7. Apertura y remodelación de 41 **Musmanni Mini Súper**.
8. Resultados muy satisfactorios en el **negocio inmobiliario**, gracias a nuevos proyectos y al consolidarse el cambio del operador del hotel en Reserva Conchal.



**DIMENSION SOCIAL INTERNA**

1. Certificación internacional de FIFCO como **Great Place to Work** (Gran Lugar para Trabajar).
2. Lanzamiento de la **propuesta de valor** de Florida para los colaboradores bajo tres pilares: compañía de Triple Utilidad; marcas y productos; y su gente.
3. Implementación de un programa de desarrollo de **competencias y liderazgo** para 200 mandos medios de la compañía.
4. Se impartieron más de **92.000 horas** de capacitación a los colaboradores de FIFCO.
5. Excelentes resultados en **seguridad ocupacional**: el índice de incidencia de accidentes pasó de 2,26% en el período anterior a un 1,64% en el actual. El índice de severidad fue de 0,61 días.

**DIMENSION SOCIAL EXTERNA**

1. La inversión social estratégica de la compañía alcanzó el **6,5%** de la utilidad neta, colocándose así en el 1% de las empresas líderes a nivel mundial.
2. Los colaboradores de FIFCO dedicaron más de **56.700 horas** de voluntariado a proyectos sociales y ambientales en Costa Rica y Guatemala.
3. Como hecho subsecuente (noviembre 2013), creación de la primera **empresa social** en Centroamérica: Nutrivida, en alianza con Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006.
4. Iniciativas dirigidas a promover la **moderación** y el **consumo responsable** de alcohol en diversos públicos meta.
5. Tercer **Reporte de Sostenibilidad** en alcanzar el máximo nivel de cumplimiento **(A+)** por parte del Global Reporting Initiative (GRI); la única empresa en Centroamérica en lograrlo.

**DIMENSION AMBIENTAL**

1. Reducción del consumo total de agua en **4,47 millones de hectolitros** (19% de mejora con respecto al período anterior).
2. Implementación de proyectos de cosecha de **agua de lluvia** en instalaciones propias y en el Liceo Regional de Flores.
3. Continuamos siendo una empresa **Cero Desechos**: 99,2% de los residuos se reciclan, reutilizan o co-procesan.
4. Se superó la meta de reciclaje, al lograr reciclar el **57,3%** de todos los envases que se colocaron en el mercado.
5. Reducción del indicador de **energía eléctrica** (10,32 kWh/hl producido, 5,1% menos que el año anterior), para toda la operación de bebidas y alimentos.
6. Puesta en marcha de una moderna **planta de tratamiento** de aguas en Industrias Alimenticias Kern's, Guatemala.





## JUNTA DIRECTIVA

WILHELM STEINVORTH HERRERA	PRESIDENTE
RODOLFO JIMÉNEZ BORBÓN	VICEPRESIDENTE
ARTURO ALEXIS LORÍA AGÜERO	SECRETARIO
GUILLERMO ALONSO GUZMÁN*	TESORERO
JOSÉ ROSSI UMAÑA*	VOCAL
EDNA CAMACHO MEJÍA*	VOCAL
SERGIO EGLOFF GERLI*	VOCAL
ROBERTO TRUQUE HARRINGTON*	FISCAL

## COMITÉ DE AUDITORÍA

ROBERTO TRUQUE HARRINGTON*
ARTURO ALEXIS LORÍA
JOSÉ ROSSI UMAÑA*

\*MIEMBROS INDEPENDIENTES DE LA JUNTA DIRECTIVA



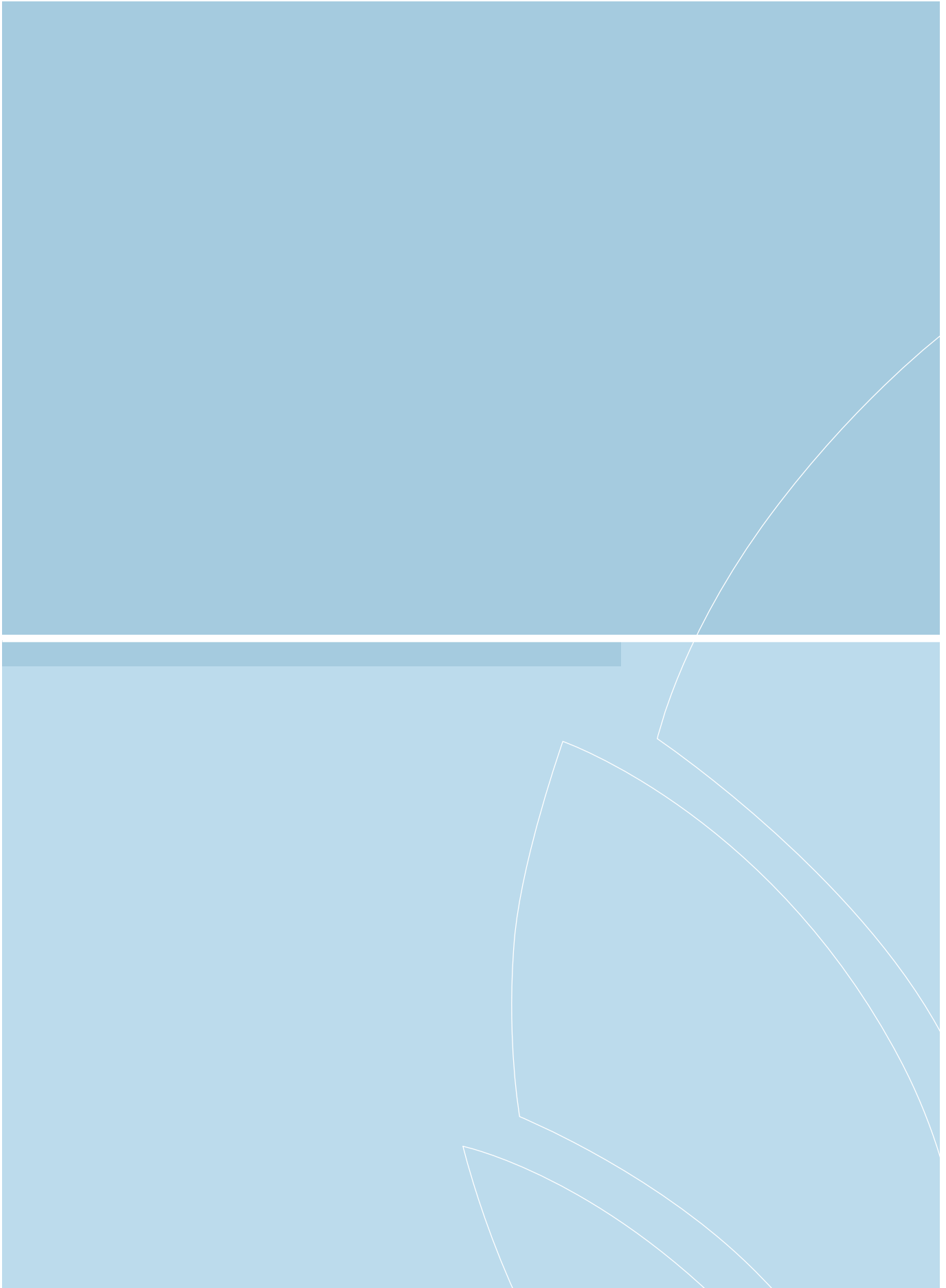




## COMITÉ EJECUTIVO

RAMÓN MENDIOLA SÁNCHEZ	DIRECTOR GENERAL
THOMAS ALVARADO ACOSTA	DIRECTOR DE FINANZAS Y SERVICIOS CORPORATIVOS
ROLANDO CARVAJAL BRAVO	DIRECTOR REGIONAL NEGOCIO DE BEBIDAS Y ALIMENTOS
RICHARD LOZYNIAK*	DIRECTOR NORTH AMERICAN BREWERIES
SCARLET PIETRI VERENZUELA	DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS
GISELA SÁNCHEZ MAROTO	DIRECTORA DE RELACIONES CORPORATIVAS
HELMUTH SAUTER ORTIZ	DIRECTOR NEGOCIO INMOBILIARIO
JAVIER SIBAJA OVIEDO	DIRECTOR MUSMANNI
FABRIZIO PAPAANNI MARTÍNEZ	AUDITOR CORPORATIVO

\*AUSENTE EN LA FOTOGRAFÍA



## PRINCIPALES INDICADORES DE DESEMPEÑO

### PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

(en millones de colones)

	al 30 de setiembre del 2013	al 30 de setiembre del 2012	Variación %
<b>Resultados</b>			
Ventas Netas (sin impuestos directos)	552.667	348.308	58,7%
Costo de Ventas	299.105	146.572	104,1%
Utilidad Bruta	253.562	201.736	25,7%
Utilidad de Operación	74.395	74.855	-0,6%
Utilidad Neta	43.937	58.529	-24,9%
Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas	33.594	45.280	-25,8%
Dividendos a Accionistas	19.391	19.309	0,4%
<b>Balance General</b>			
Activo Circulante	192.785	141.853	35,9%
Activo No Circulante	620.234	363.184	70,8%
Activo Total	813.019	505.037	61,0%
Pasivo Circulante	121.966	85.617	42,5%
Pasivo a Largo Plazo	377.756	117.909	220,4%
Pasivo Total	499.722	203.526	145,5%
Capital de Trabajo, Neto de Inversiones y Obligaciones Onerosas	88.328	82.606	6,9%
Patrimonio Total	313.297	301.511	3,9%
Patrimonio Neto, Atribuible a los Accionistas	274.538	262.580	4,6%
Capital Social Neto (en Acciones en Circulación)	37.911	37.988	-0,2%
<b>Indicadores por Acción (en Colones)</b>			
Número de Acciones en Circulación (en miles)	379.111	379.880	-0,2%
Utilidad de Operación	196,24	197,05	-0,4%
Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas	88,41	118,84	-25,6%
Dividendos	50,50	50,00	1,0%
Valor en Libros	724,16	691,22	4,8%
<b>Ingreso Neto</b>			
Ventas de Bebidas	458.702	281.111	63,2%
Ventas de Alimentos	61.587	43.509	41,6%
Ventas Inmobiliario	27.750	20.091	38,1%
Otras Ventas	4.628	3.597	28,7%

**PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS**

(en millones de colones)

	al 30 de setiembre del 2013	al 30 de setiembre del 2012	Variación %
<b>Activos Tangibles</b>			
Inmuebles, Planta y Equipo, neto	237.838	189.494	25,5%
Inversión en Asociadas + Crédito Mercantil	135.108	56.775	138,0%
<b>Recurso Humano</b>			
Número de Empleados	5.992	5.075	18,1%
<b>Razones</b>			
<b>Utilidad Operativa</b>			
sobre Ventas Netas (sin impuestos directos)	13,5%	21,5%	
sobre Patrimonio Total	23,7%	24,8%	
<b>Utilidad Neta</b>			
sobre Ventas Netas (sin impuestos directos)	7,9%	16,8%	
sobre Activo Total	5,4%	11,6%	
<b>Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas</b>			
sobre Patrimonio Neto	12,2%	17,2%	
sobre Capital Social Neto	88,6%	119,2%	
<b>Dividendo</b>			
sobre Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas	57,7%	42,6%	
<b>Razón de Liquidez Corriente</b>			
	1,58	1,66	

**RESULTADOS CONSOLIDADOS PARA EL PERIODO TERMINADO EL 30 DE SETIEMBRE DE 2013**

(En millones de colones)

	2013	2012	Variación	
			Absoluta	%
<b>Ventas Netas</b>	<b>552.667</b>	<b>348.308</b>	<b>204.359</b>	<b>58,7%</b>
<b>Costo de Ventas</b>	299.105	146.572	152.533	104,1%
Utilidad Bruta	253.562	201.736	51.826	25,7%
Gastos de Operación	179.167	126.881	52.286	41,2%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>74.395</b>	<b>74.855</b>	<b>(460)</b>	<b>-0,6%</b>
Otros Ingresos/(Gastos)	(17.029)	5.428	(22.457)	-413,7%
Utilidad Antes de Impuestos	57.366	80.283	(22.917)	-28,5%
Impuesto de Renta	13.429	21.754	(8.325)	-38,3%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>43.937</b>	<b>58.529</b>	<b>(14.592)</b>	<b>-24,9%</b>
Interés Minoritario	10.343	13.249	(2.906)	-21,9%
<b>Atribuible a los Accionistas</b>	<b>33.594</b>	<b>45.280</b>	<b>(11.686)</b>	<b>-25,8%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>109.647</b>	<b>98.071</b>	<b>11.576</b>	<b>11,8%</b>

## COMENTARIOS A LOS RESULTADOS FINANCIEROS

### Ventas Netas

Las ventas netas crecen un 58,7% como resultado de la inclusión del negocio de North American Breweries (NAB) a partir del 19 de diciembre del 2012, período completo de venta de destilados. Además, Musmanni muestra mayores ventas debido a la apertura de Mini Súper. El sector Inmobiliario refleja una mejora en los ingresos producto de un mayor nivel de ocupación en el hotel, y mayor venta de producto inmobiliario.

### Costo de Ventas

El costo de ventas creció 104,1%, la inclusión de North American Breweries (NAB) a partir del 19 de diciembre del 2012, mayores ventas, el período completo de venta de destilados, inclusión de nuevos Mini Súper Musmanni. Algunos costos e insumos se vieron impactados en forma importante tales como el costo de la electricidad.

### Gastos de Operación

Los gastos de operación crecieron un 41.2%, principalmente por la adquisición de North American Breweries (NAB), efecto inflacionario en Centroamérica y los gastos del negocio de destilados por todo el período.

También se refleja un incremento en el gasto relacionado a la apertura de 35 nuevos Mini Súper Musmanni.

### Utilidad Operativa

La utilidad operativa, eliminando el efecto inflacionario en línea con respecto al año anterior. El margen operativo se ve afectado por la incorporación de los nuevos negocios, con menores márgenes y por un cambio en la mezcla de ventas que favorece los productos de menor precio y margen.

### Otros Ingresos (Gastos) netos

Los otros Ingresos y Gastos se vieron impactados por:

- El gasto financiero neto, mayor que el año anterior, producto de la deuda adquirida para la compra de North American Breweries (NAB), compensado parcialmente con menores tasas de interés en las nuevas colocaciones de bonos.
- Menor ingreso, ya que el año anterior incluye la permuta de activos de Papagayo, lo que generó ingresos extraordinarios por Diferencial cambiario y Ganancia en Asociadas por €8.994 MM.

- Menor ingreso en los resultados de empresas asociadas, y en COMEGUA el período anterior incluye la realización extraordinaria de un superávit por €1.367MM.

### Utilidad Neta

La utilidad neta refleja una utilidad operativa en línea con el año anterior, impactada por el incremento en gastos financieros, producto de la nueva deuda y gastos extraordinarios incurridos en la adquisición de North American Breweries (NAB) en diciembre del 2012, y la ausencia de las partidas extraordinarias favorables del período anterior (permuta de activos de Papagayo y Superávit en COMEGUA).

### EBITDA\*:

Refleja un crecimiento de un 11.8%, principalmente impulsado por el EBITDA incremental de NAB de 9 meses y el negocio inmobiliario y disminuido parcialmente por el negocio de Bebida en Costa Rica.

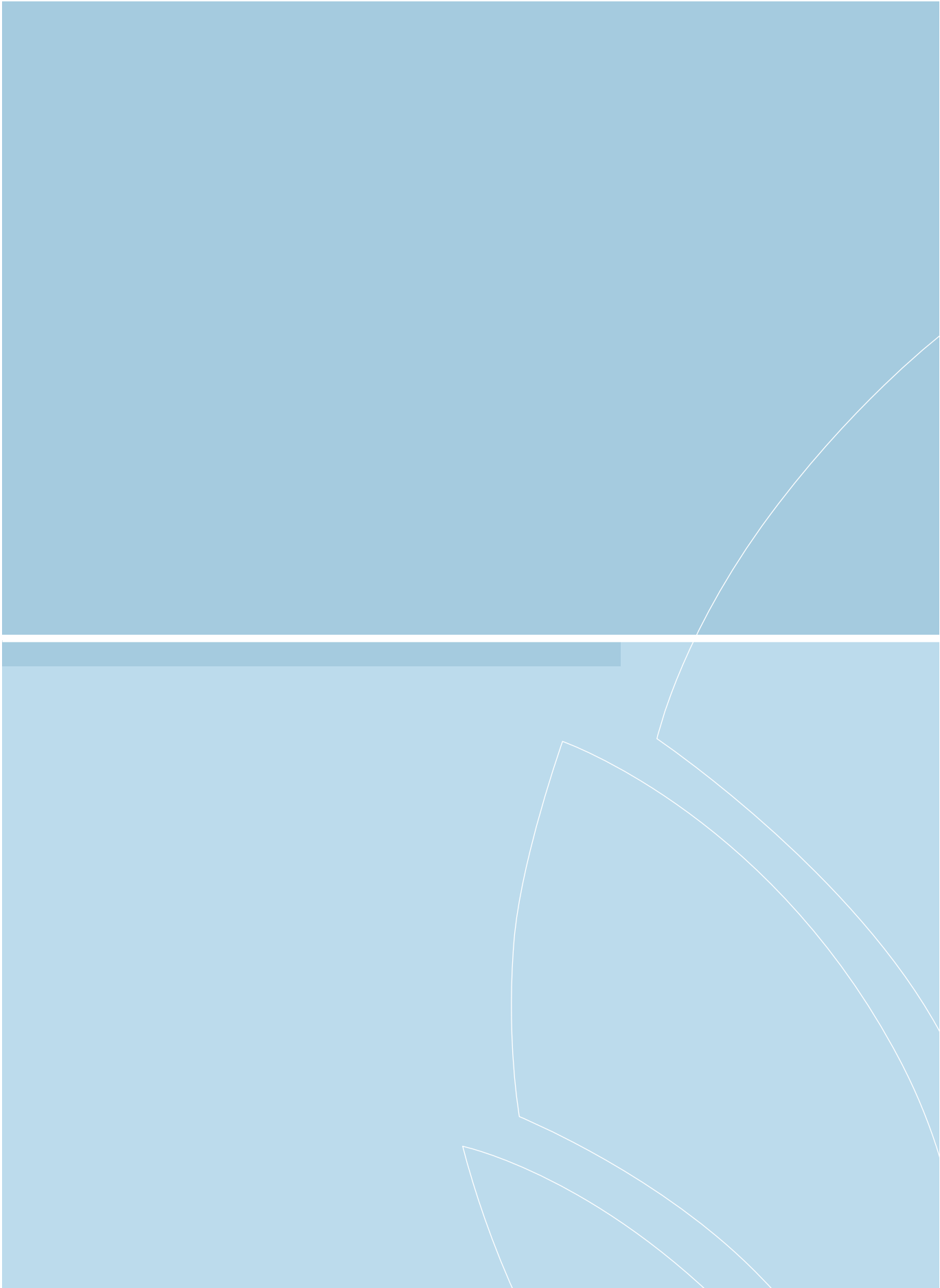
\*/Ganancia antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortizaciones por sus siglas en inglés

**BALANCE DE SITUACION CONSOLIDADO AL 30 DE SETIEMBRE DE 2013**

(Millones de Colones)

	2013	2012	Variación	
			Absoluta	%
<b>ACTIVO</b>	<b>813.019</b>	<b>505.037</b>	<b>307.982</b>	<b>61,0%</b>
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	39.046	40.181	(1.135)	-2,8%
Cuentas por Cobrar	60.068	42.650	17.418	40,8%
Inventarios	67.730	44.036	23.694	53,8%
Propiedades para Venta Futura C. P.	4.493	2.711	1.782	65,7%
Otros	21.448	12.275	9.173	74,7%
<b>Activo Circulante</b>	<b>192.785</b>	<b>141.853</b>	<b>50.932</b>	<b>35,9%</b>
Propiedades de Inversión L.P.	55.999	56.585	(586)	-1,0%
Inversiones Permanentes	135.108	56.775	78.333	138,0%
Inmuebles, Planta y Equipo	237.838	189.494	48.344	25,5%
Activos Intangibles	162.876	51.498	111.378	216,3%
Otros	28.413	8.832	19.581	221,7%
<b>Activo a Largo Plazo</b>	<b>620.234</b>	<b>363.184</b>	<b>257.050</b>	<b>70,8%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>499.722</b>	<b>203.526</b>	<b>296.196</b>	<b>145,5%</b>
Deuda a Corto Plazo	27.059	29.081	(2.022)	-7,0%
Cuentas por Pagar	54.896	26.766	28.130	105,1%
Gastos Acumulados y Otras por Pagar	20.684	14.226	6.458	45,4%
Adelantos de Clientes	2.898	2.206	692	31,4%
Otros	16.429	13.338	3.091	23,2%
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>121.966</b>	<b>85.617</b>	<b>36.349</b>	<b>42,5%</b>
Deuda a Largo Plazo	323.276	108.589	214.687	197,7%
Impuesto Diferido	54.480	9.320	45.160	484,5%
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>377.756</b>	<b>117.909</b>	<b>259.847</b>	<b>220,4%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>313.297</b>	<b>301.511</b>	<b>11.786</b>	<b>3,9%</b>
Capital en Acciones Comunes	37.988	38.168	(180)	-0,5%
Menos: Acciones en Tesorería	77	180	(103)	-57,2%
Capital Acciones en Circulación	37.911	37.988	(77)	-0,2%
Capital Adicional Pagado	54	54	-	0,0%
Reservas	53.115	54.322	(1.207)	-2,2%
Utilidades No Distribuidas	183.458	170.216	13.242	7,8%
<b>Patrimonio Atribuible a Casa Matriz</b>	<b>274.538</b>	<b>262.580</b>	<b>11.958</b>	<b>4,6%</b>
Participaciones no controladoras	38.759	38.931	(172)	-0,4%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>813.019</b>	<b>505.037</b>	<b>307.982</b>	<b>61,0%</b>





## COMENTARIOS A LAS PRINCIPALES VARIACIONES DEL BALANCE GENERAL

### Activo Circulante

El activo circulante crece un +35,9%, sustentado principalmente por la absorción de North American Breweries (NAB) en este período, aumentando la cartera de Cuentas por Cobrar en un 40,8%, Inventarios (incluye inventarios en tránsito) un +53.8% y otros crece un +74.7%.

### Activo a Largo Plazo

El Activo a Largo Plazo aumenta un +70.8%, también justificado éste incremento por la adquisición de North American Breweries (NAB) en diciembre del 2012, incrementando las cuentas de Inversiones Permanentes en un +138%, Propiedad Planta y Equipos en un +25.5%, Activos intangibles un +216.3% y Otros en un +221.7%.

### Pasivo Circulante

El pasivo circulante crece un +42,5%, producto North American Breweries (NAB) en diciembre del 2012, afectando la deuda a corto plazo (porción circulante de la deuda a Largo Plazo) neto de las nuevas emisiones de bonos renovadas a largo plazo,

las cuentas a pagar comerciales +105,1%, los Gastos Acumulados y Otras cuentas por Pagar, y de mayor saldo de la cuenta de Otros, que incluye Impuestos por Pagar.

### Pasivo a Largo Plazo

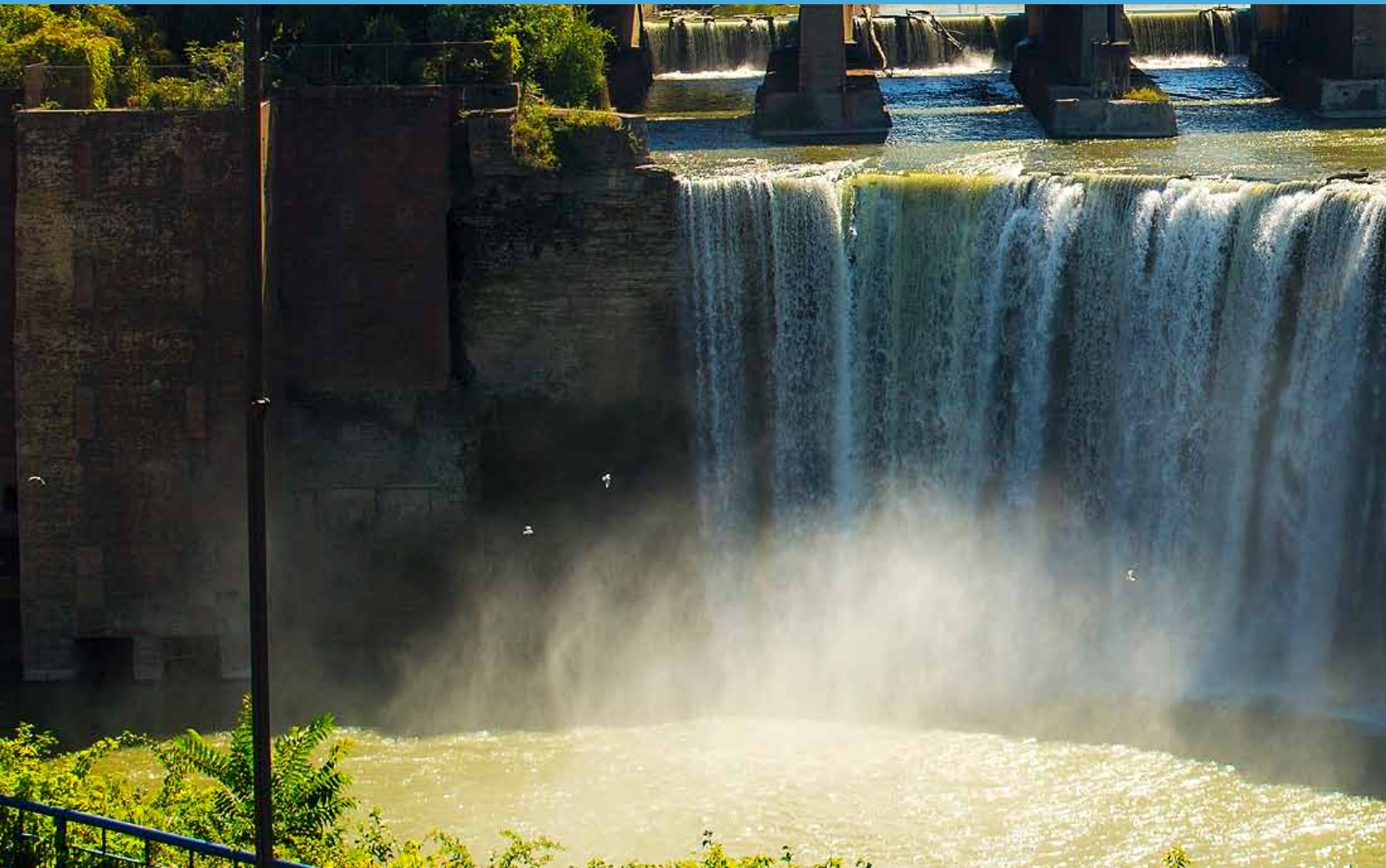
Los pasivos a largo plazo crecen de manera importante, por la adquisición de nueva deuda para financiar la compra de North American Breweries (NAB) y la renovación de las nuevas emisiones de bonos a largo plazo y el incremento de la cuenta de Impuesto de Renta Diferido en un +484.5%, por el esquema de registro impuestos de NAB.

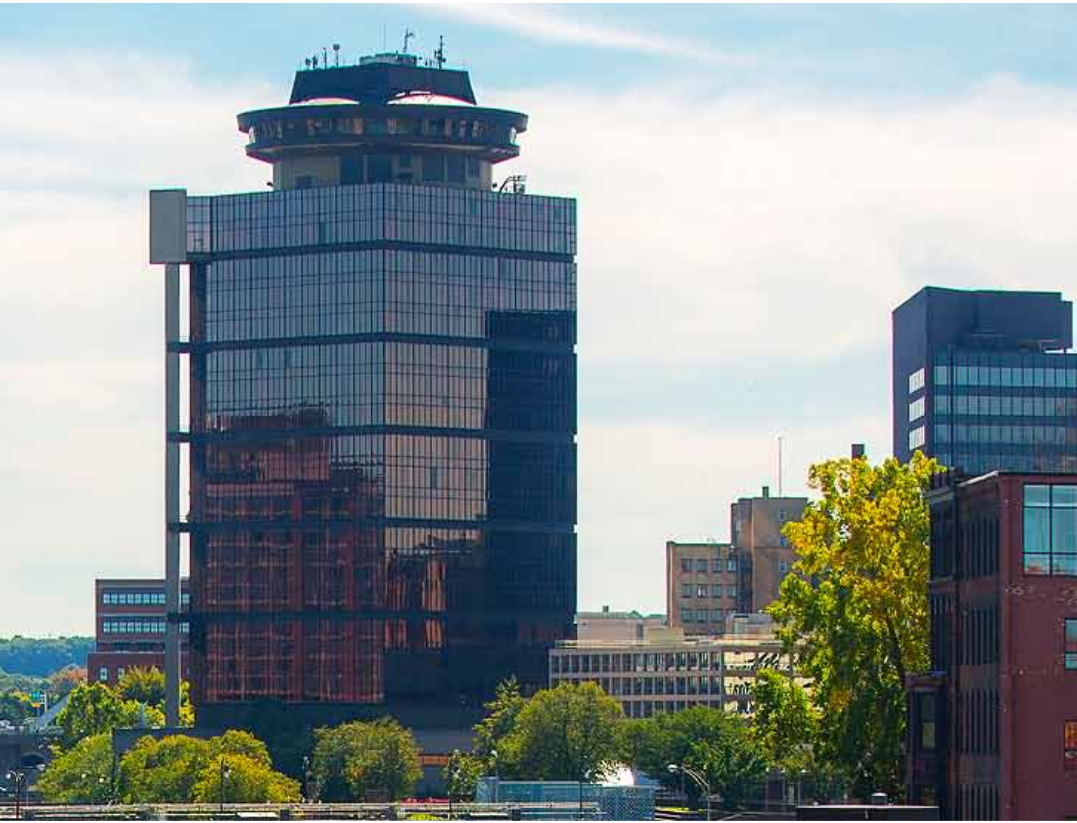
### Patrimonio Atribuible a la Casa Matriz

El patrimonio crece en un +4,6%, principalmente por la acumulación de utilidades +7.8% neto de disminución en las reservas -2.2%, por la actualización de las inversiones permanentes en moneda extranjera al tipo de cambio de cierre y ajustes en las cuentas de Superávit por revaluación.



# Un año de integración





## Nuestro Mapa de Ruta Estratégico

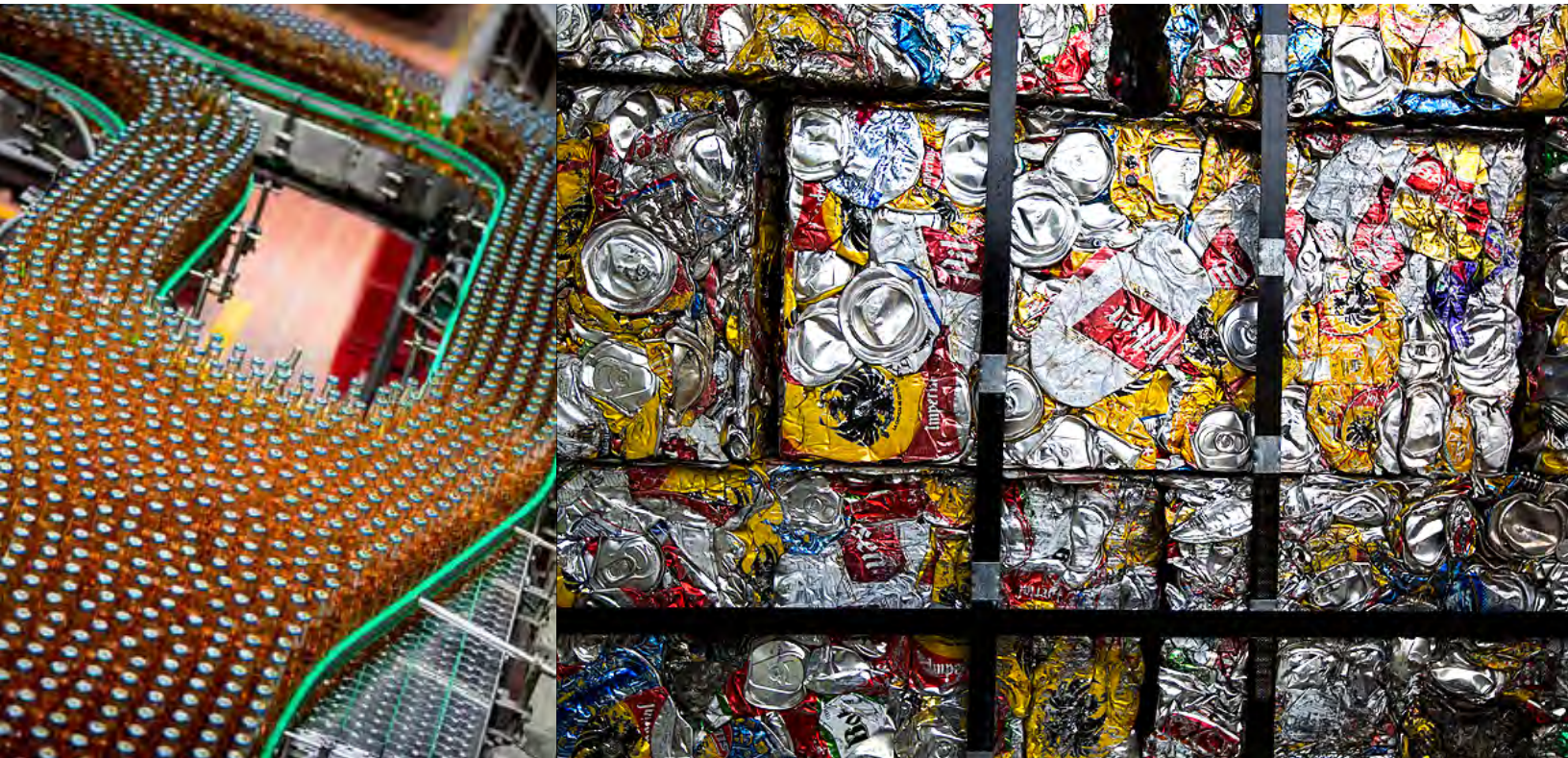
Al analizar los últimos 10 años de Florida Ice & Farm Co., podemos ver que la empresa ha pasado por 5 grandes etapas estratégicas en la ruta hacia convertirse en una empresa líder en los negocios en los que compite no solo en términos de rentabilidad sino también de sostenibilidad.



“ Después de un periodo caracterizado por la expansión y el crecimiento significativo a través de la incorporación de nuevos negocios que nos han permitido diversificar el riesgo; este año estuvimos enfocados en la integración de los nuevos negocios y en la búsqueda de sinergias y eficiencia operativa. Empezamos el 2014, con una empresa más ágil, más eficiente, más sostenible y lista para enfrentar mejor los retos del mañana.”



**RAMÓN MENDIOLA**  
DIRECTOR GENERAL



La primera etapa que comprendió entre el año 2004 y 2006, estuvo enfocada en la **eficiencia**. Definimos en esa etapa que la eficiencia y la productividad iban a ser claves para el éxito de la empresa y definimos indicadores claves de desempeño para los procesos claves del negocio. Además, incorporamos una medición de innovación de productos que era clave para mantener a la empresa a la vanguardia en los segmentos donde compete. Después de esta primera etapa caracterizada por la búsqueda de eficiencia, iniciamos una segunda etapa enfocada en el **crecimiento**. Durante esta segunda etapa que comprendió los años entre 2006 y 2008, definimos una meta económica muy ambiciosa: duplicar las ventas y la utilidad de la empresa a través del crecimiento orgánico y una agenda de fusiones y adquisiciones. Al final del periodo 2008, ésta meta había

sido alcanzada y estábamos listos para definir una nueva meta corporativa en el 2008: "convertirnos en una empresa de **triple utilidad**". Esta meta no solo incluía objetivos muy ambiciosos en la dimensión económica, sino también en las dimensiones social y ambiental. Es así como nos convertimos en una empresa cero residuos sólidos en el 2011, agua neutral en el 2012 y estamos en el camino de convertirnos en una empresa carbono neutral en el año 2017. Esta estrategia incluía una medición rigurosa de los resultados en la tres dimensiones y un modelo de reportar a nuestros públicos de interés los avances alcanzados así como las oportunidades de mejora. Los años comprendidos entre el 2010 y el 2012, estuvieron enfocados no solo en profundizar la estrategia de triple utilidad sino también en **diversificar el riesgo** de FIFCO con respecto al negocio cervecero en Costa Rica. Es así como



ingresamos en nuevas categorías como lácteos, vinos y destilados, en una nueva y muy relevante geografía como lo es Estados Unidos con la adquisición de la empresa North American Breweries (NAB), dimos un paso en la integración de nuestra cadena de valor al incorporar el negocio de Musmanni e hicimos un replanteamiento completo de la

estrategia de Florida Inmobiliaria. La última etapa estratégica y que inició durante el año 2013, es la de **integración y consolidación** de una empresa que cuenta con una escala de ventas superior a los mil millones de dólares y cuenta con una subsidiaria (Florida Bebidas) que es ya una empresa total de bebidas.

### ETAPAS ESTRATÉGICAS DE FIFCO EN LA ÚLTIMA DÉCADA





## Dimensión Económica

En la dimensión económica, la empresa experimentó un crecimiento importante en ventas, alcanzando una cifra récord que superó los mil millones de dólares (59% vs. el año anterior), especialmente impulsado por la empresa North American Breweries (NAB). La utilidad operativa cerró prácticamente en línea con el año anterior. Sin embargo, las ganancias antes de intereses, impuestos,

depreciación y amortización (EBITDA por sus siglas en inglés), presentó un crecimiento del 13% con respecto al año anterior, impulsado especialmente por NAB y el buen desempeño del negocio inmobiliario, mientras que el negocio de bebidas y alimentos, enfrentó un año complejo especialmente en la categoría de cerveza.



## 1. Cervecería Costa Rica (CCR)

### 1.1 Florida Bebidas

Es importante mencionar que al cierre del periodo fiscal 2012-2013, la meta de Florida Bebidas de convertirse en una compañía total de bebidas ha sido alcanzada pues la empresa compite en todas las categorías más importantes de bebidas.

Sin embargo, este año en particular fue difícil para este negocio, pues se experimentó un aumento en la complejidad de un mercado cada vez más competitivo. El creciente contrabando de bebidas con contenido alcohólico, la entrada al país de cervezas subvaloradas que generan una competencia desleal, la desaceleración en el consumo debido al entorno económico y el

aumento significativo en los precios de los insumos, tuvieron un impacto importante en los resultados del negocio. Es así como las ventas estuvieron levemente por encima del periodo anterior pero con una utilidad operativa que cerró un 7.6% abajo del año anterior.

Con el fin de abordar estos retos con contundencia, se desarrolló un plan integral para trabajar de la mano con el Gobierno de Costa Rica en la lucha contra el contrabando y la evasión fiscal de algunas marcas de cerveza importada. De igual manera, se puso en marcha un plan para aumentar la eficiencia de los procesos de la empresa. Se espera que este plan traiga ahorros a la empresa por aproximadamente 25 millones de dólares para el periodo 2013-2014.



## 1.2 North American Breweries (NAB)



El negocio cervecero en Estados Unidos tuvo una contribución importante a FIFCO en los 9 meses que se incluyeron en el periodo fiscal 2012-2013. Es así como el volumen de ventas aportó 35 millones de cajas equivalentes, las ventas alcanzaron los 168 mil millones de colones y la rentabilidad medida con EBITDA, generó 12 mil millones de colones. Adicionalmente, las ganancias obtenidas por NAB fueron aproximadamente equivalentes a los gastos financieros relacionados con la compra de la empresa, lo que permitió que NAB cubriera los intereses de su propia deuda.

Este fue un periodo caracterizado por el conocimiento del nuevo negocio: el mercado en Estados Unidos, el sistema de distribución a través de mayoristas, el negocio

de cerveza artesanal, etc. Además, fue un año de integración a nivel corporativo de las áreas de finanzas, recursos humanos, control interno y el inicio de un proceso de integración de la estrategia de sostenibilidad por medio de un diagnóstico inicial de las áreas social y ambiental.

Es importante mencionar que durante este año, dimos pasos firmes en el desarrollo de este nuevo negocio de FIFCO. Es así como se formó una Junta Directiva de NAB con representantes independientes de la industria cervecera norteamericana. Además, se desarrolló un plan estratégico para los próximos cinco años con el apoyo de un consultor externo y se puso en marcha un plan de búsqueda de eficiencia y mejores prácticas que se espera traiga consigo ahorros por 9 millones de dólares (6% de la base de costos de la empresa).



## 2. Musmanni

El periodo 2012-2013, permitió profundizar la estrategia de integración con la apertura y/o transformación de puntos de venta para convertirlos en tiendas de conveniencia bajo el nombre "Musmanni Minisuper". Es así como al cierre del periodo, Musmanni cuenta con 41 minisupers y un total de 207 negocios (que incluyen las tiendas de conveniencia y las panaderías). Además, durante este periodo se desarrolló una nueva estructura de mercadeo y operaciones para dar un servicio especializado a los dos segmentos del negocio: panaderías y tiendas de conveniencia.

## 3. Florida Inmobiliaria

El negocio inmobiliario tuvo resultados muy positivos durante este periodo. El hotel "The Westin Golf Resort & Spa, Playa Conchal" logró un crecimiento de doble dígito en el número de huéspedes y utilidad operativa y las ventas de producto residencial en Reserva Conchal por su parte, aumentaron en más de un 55% con respecto al año anterior. Adicionalmente, se desarrolló durante este periodo el Condominio Industrial Logístico RC, ubicado en el Coyo de Alajuela, y que tuvo una contribución muy relevante en los resultados financieros proveniente de la venta de dos parcelas del nuevo condominio.





## Dimensión Social

En la dimensión social interna, logramos certificar a Florida como un "Excelente Lugar para Trabajar" y alcanzamos los mejores resultados en la historia de la empresa en seguridad ocupacional con un 1,64% de accidentabilidad. Además, lanzamos una propuesta de valor para nuestros colaboradores e implementamos una serie de programas enfocados en su desarrollo, especialmente para mandos medios y ejecutivos, así como un programa de entrenamiento integral que nos permitió completar más de 92.000 horas de capacitación de nuestro capital humano.

En la dimensión social externa, continuamos con nuestra estrategia para promover el consumo inteligente de bebidas con contenido alcohólico y logramos apoyar la consolidación de Educalcohol Costa Rica. Adicionalmente, invertimos 6.5% de nuestra utilidad neta como inversión social unida a más de 56,700 horas de trabajo voluntario de nuestros colaboradores. Los dos proyectos más importantes del periodo fueron la creación de Nutrivida: una empresa social en alianza con el Yunus Social Business y el desarrollo de un programa de educación dual en el Hotel en Guanacaste.



## Dimensión Ambiental

Durante este periodo fiscal, logramos avanzar significativamente en las áreas de desechos sólidos, agua, carbono, cadena de valor (proveedores y clientes) y biodiversidad. Especialmente, fue un año de avances significativos para la iniciativa de agua neutralidad, logrando una reducción del 20% en la huella hídrica, así como la implementación de proyectos innovadores de cosecha de agua de lluvia para la compensación.

De igual manera aumentamos el reciclaje post-consumo a un 57% y comenzamos a utilizar la energía solar para reducir nuestra huella de carbono.

El avance de FIFCO en las tres dimensiones, quedó plasmado en nuestro cuarto reporte de sostenibilidad, que por tercer año consecutivo alcanzó el nivel A+, por parte de la organización internacional Global Reporting Initiative (GRI).

*Quisiera agradecer a todos los colaboradores de la gran familia de Florida Ice & Farm Co., pues los resultados obtenidos durante este año tan retador, no hubieran sido posibles sin el esfuerzo extraordinario que cada uno de los colaboradores de la empresa realizó. Estamos convencidos que iniciaremos el periodo 2014, con una empresa más ágil y mejor preparada para enfrentar de la mejor manera los retos del futuro y para continuar generando valor para todos sus públicos de interés.*



## Dimensión Económica





## Resultados financieros

El principal logro de Florida Ice and Farm Company (FIFCO) durante el período 2012-2013 fue, sin duda, la adquisición de la principal empresa cervecera independiente de los Estados Unidos: North American Breweries (NAB).

Esta adquisición marcó un hito no sólo para la compañía, sino también para el país, y le permite a FIFCO diversificar su riesgo, de cara a un entorno económico cada vez más complejo en Costa Rica y Centroamérica.



**THOMAS ALVARADO**  
DIRECTOR FINANCIERO

“ FIFCO es ahora una compañía más robusta después de incursionar en el mercado cervecero de los Estados Unidos y haber incorporado nuevos negocios y categorías de productos, aunado a los buenos resultados de Florida Inmobiliaria”.

## → Dimensión Económica



La compra de NAB brinda, además, la posibilidad de ingresar a un mercado de grandes dimensiones y, conforme se dinamice la economía estadounidense, de poder potenciar aún más el crecimiento en dicho país.

Asimismo, desde el punto de vista financiero, un logro importante fue financiar en un 100% la compra de la empresa cervecera, por lo que la perspectiva es que en un plazo razonable, NAB logre dar mantenimiento a esa deuda por sí misma.

En cuanto al negocio inmobiliario, éste se ha estabilizado a través de la apertura de diferentes proyectos, que brindaron variedad al segmento y que se lograron dinamizar con financiamiento interno. Además, en este período, al consolidarse el cambio del operador del hotel en Reserva Conchal (The Westin Golf Resort & Spa, Playa Conchal), se obtuvieron resultados económicos muy satisfactorios.



En el caso del negocio de Musmanni, éste se mantuvo en línea con los resultados del año anterior, a pesar del impacto financiero que tuvo la apertura y transformación de algunas de sus panaderías en tiendas de conveniencia. En general, Musmanni viene superando las expectativas iniciales y es un negocio que ha venido agregando valor.

En el caso de Industrias Alimenticias Kern's, este negocio de alimentos y bebidas se enfrenta a un entorno retador, pues los mercados del norte de Centroamérica son muy competidos por precio. Sin embargo, Kern's logró buenos resultados apoyándose en un pilar de innovación en sus productos.

Por otro lado, Florida Bebidas tuvo como escenario durante el período una economía costarricense con retos subyacentes complejos, crecientes niveles de desempleo y una demanda contraída. La continua apreciación de la moneda local (colón) con respecto al dólar afectó al negocio en Costa Rica al encarecer sus insumos locales y sus productos, vis a vis similares importados.

Ante los retos coyunturales que enfrenta, la compañía realizó un proceso de introspección, en la búsqueda constante de ser cada vez más eficiente. Por ello, durante el período, Florida implementó una agenda de optimización de procesos, para defender su rentabilidad en un entorno

complejo desde el punto de vista económico.

En general, FIFCO cuenta ahora con nuevas fortalezas al haber logrado incursionar en el mercado cervecero de los Estados Unidos a través de NAB, y al haber incorporado nuevos negocios (Musmanni) y categorías de productos (lácteos, destilados), aunado a los buenos resultados que obtuvo Florida Inmobiliaria durante el período.

Desde el punto de vista financiero, una estructura y procesos optimizados, así como la dilución del riesgo país y la diversificación de productos, le brindan una mayor solidez a la empresa en el largo plazo.



→ Dimensión Económica



# Cervecería Costa Rica

**BEBIDAS  
Y ALIMENTOS**

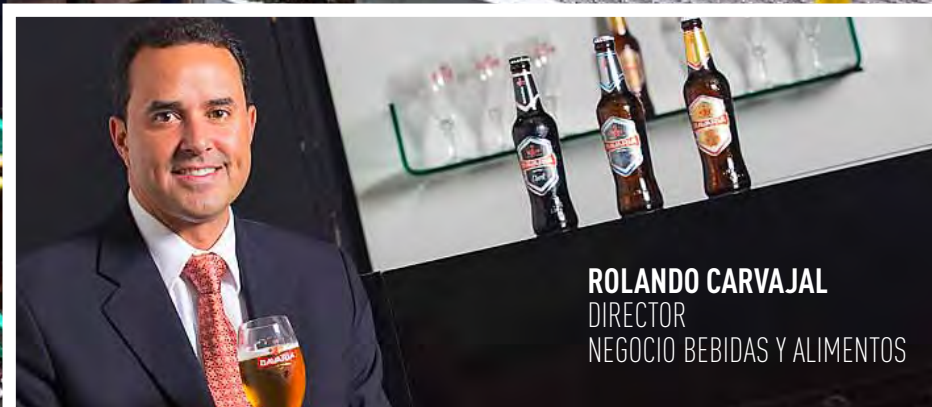




Durante el período fiscal 2012-2013, Florida Bebidas y Alimentos dio un gran paso estratégico, al separar las estructuras organizacionales de las categorías: Cerveza y Bebidas Alcohólicas Saborizadas; Refrescos y Lácteos; Vinos y Destilados; y Alimentos.

De esta forma, se busca que los equipos de trabajo de cada categoría (que incluyen desde los procesos de fabricación hasta la gestión comercial), ejecuten un mejor trabajo de cara al cliente y al consumidor final, logrando un mayor enfoque en el mediano y largo plazo.

**“Ante un ambiente competitivo, la empresa se vio en la necesidad de ser más creativa, innovadora y proactiva en el desarrollo de estrategias comerciales, que le permitan mantener su liderazgo y participación de mercado”.**



**ROLANDO CARVAJAL**  
DIRECTOR  
NEGOCIO BEBIDAS Y ALIMENTOS

→ Dimensión Económica

Al mismo tiempo, durante el período, se experimentó una fuerte competencia en todas las categorías. Solo en cerveza, por ejemplo, se pueden encontrar en el mercado más de 24 marcas de cerveza importadas, la mayoría de las cuales compite en el segmento de precios bajos.

Esto llevó a Florida Bebidas y Alimentos a mantener una agenda de inversión más intensa, para posicionar sus marcas en la mente del consumidor y en la preferencia de sus socios comerciales.

Ante este ambiente competitivo, la compañía se vio en la necesidad de ser más creativa, innovadora y proactiva en el desarrollo de estrategias comerciales que le

permitan mantener su liderazgo y participación de mercado.

A este panorama se une la contracción de la demanda que experimentó Centroamérica en general, derivada de un menor poder adquisitivo, mayor desempleo y, en el caso de Costa Rica y Guatemala, la apreciación de la moneda local.

Asimismo, en Costa Rica, la puesta en vigencia de la Ley para la Comercialización de Bebidas con Contenido Alcohólico, puso en jaque a los pequeños y medianos propietarios de patentes, debido al cobro desproporcionado del canon. Ello llevó incluso al cierre de negocios y a una difícil situación por parte de nuestros socios comerciales.

En resumen, en el presente período fiscal, la empresa se enfocó en desarrollar una independencia sana en las divisiones de negocio, siempre manteniendo la capitalización de las sinergias en aquellas áreas que brindan soporte a dichas divisiones.

Fue un año donde se incrementó la competencia en todas las categorías, pero ello llevó a Florida Bebidas y Alimentos a desarrollar estrategias innovadoras y creativas para mantener y crecer en sus participaciones de mercado, ampliar su presencia en diferentes geografías, y diluir así la dependencia en ciertos mercados y categorías.





## NUESTRAS CATEGORIAS

# Cerveza y Bebidas Alcohólicas Saborizadas (BAS)

El negocio de Cerveza y BAS se enfrentó durante el período a un panorama de mucha competencia, generada por la presencia de más de 24 marcas de cerveza importada, que compiten en el segmento de precio bajo.

Sin embargo, la participación de la cerveza en el canasto de bebidas con contenido alcohólico en el país aumentó en más de 4 puntos.

En este año, la categoría de Cerveza se enfocó en buscar que la retornabilidad o los empaques de vidrio retornable tomaran mayor relevancia en la decisión de compra de los consumidores y en el espacio para la venta por parte del comercio.

Desde el punto de vista de accesibilidad, ésta es la forma más económica en que un consumidor puede adquirir nuestras principales marcas y, además, representa un importante aporte ambiental.

## → Dimensión Económica

Como parte de este enfoque, se lanzó el proyecto "Pit Stop", una activación para hacer de la compra de cerveza en envase retornable una experiencia agradable, rápida y cómoda para el consumidor.

El "Pit Stop" se instala en el exterior de un punto de venta, por lo general, un supermercado, y ahí las personas pueden adquirir cerveza en envases retornables desde su automóvil. Esta dinámica comercial

ha permitido un incremento en la retornabilidad.

El crecimiento de la botella de 750 ml en el *on-premise* (bares y restaurantes), y de la botella de 1 litro en el *off-premise* (supermercados, minisúpers, licorerías) ha sido relevante; son envases especiales para compartir que tienen un precio muy accesible gracias a su tamaño y retornabilidad.



→ Dimensión Económica



**Imperial**

La Cerveza de Costa Rica continuó siendo la cerveza de preferencia en el país. Se lanzó, además, con gran éxito la Imperial "Draft", el producto que más credenciales tiene en esta categoría por su frescura y calidad.

Asimismo, se colocó en el mercado la Imperial Silver en botella transparente de 750 ml, y la Imperial Light en botella ámbar de 750 ml, así como una edición limitada de verano de todas las presentaciones.

→ Dimensión Económica



## Pilsen

En el período, se lanzó Pilsen Frost, una versión de Pilsen con un sabor más suave y refrescante, que vino a satisfacer una tendencia donde los consumidores buscan una bebida más fácil de tomar (*drinkability*). Asimismo, se lanzó Pilsen Draft en setiembre del 2013.

→ Dimensión Económica



## Heineken

La distintiva botella verde de Heineken, que se ha convertido en un ícono de esta cerveza *premium*, se renovó con un diseño más estilizado, con un cuello delgado que enfatiza la marca y alarga el tamaño de la botella. La innovadora botella va acompañada por una nueva identidad en su empaque.





→ Dimensión Económica



**Corona**

Por tercer año consecutivo, Corona realizó su exitosa promoción de verano: "Chill Beach Corona", con el fin de posicionar aún más a la marca como una de las *premium* del mercado. En el 2013, los ganadores viajaron a Playa del Carmen en la Riviera Maya, México.



→ Dimensión Económica



**Smirnoff Ice**

Con el lanzamiento del "Midnight Circus", Smirnoff celebró los espectáculos nocturnos más novedosos implementados de forma simultánea en 25 países. El equipo de Costa Rica ganó este año el premio de "Best Non-Scotch Activation Award", gracias a la espectacular implementación de "Smirnoff Midnight Circus".



→ Dimensión Económica



### INNOVACIONES EN NUESTRA PLANTA CERVEZA

En la Planta Cerveza, se realizaron importantes inversiones que incluyen:

- Nueva línea de llenado de barriles de 20 y 29 litros.
- Nueva sala de filtración totalmente automatizada.
- Obra civil para colocar 8 nuevos tanques de fermentación.



NUESTRAS CATEGORIAS

## Refrescos y lácteos

En el negocio de Refrescos y Lácteos, fue un año caracterizado por la competencia en todas las categorías y por una importante agenda de innovación, con el fin de brindarle a los consumidores nuevas opciones de productos.

### Tropical

En el caso de Tropical, se lanzó la campaña "Tómese la vida", la cual retoma las credenciales del producto como una bebida saludable para toda la familia.

Además, se introdujeron en el mercado el nuevo sabor de Té Frío Cranberry y el Té Rojo, único en el mercado elaborado con extracto de *rooibos*, una planta conocida mundialmente por ofrecer múltiples beneficios a la salud.



En setiembre del 2013, Tropical lanzó tres sabores tradicionales de temporada: ponche de frutas, cas y tamarindo, bajo la campaña promocional "Con lo más rico de los ticos". Y para los más pequeños, puso a disposición Tropical Kids, en envases tetra pak y PET.

La promoción "La Playa Tropical" se realizó con gran éxito; en este período, los ganadores tuvieron la oportunidad de viajar a Punta Cana, República Dominicana. También se desarrolló el programa "Comparta su Navidad con Tropical".



→ Dimensión Económica



**Ki y Sun Tea**

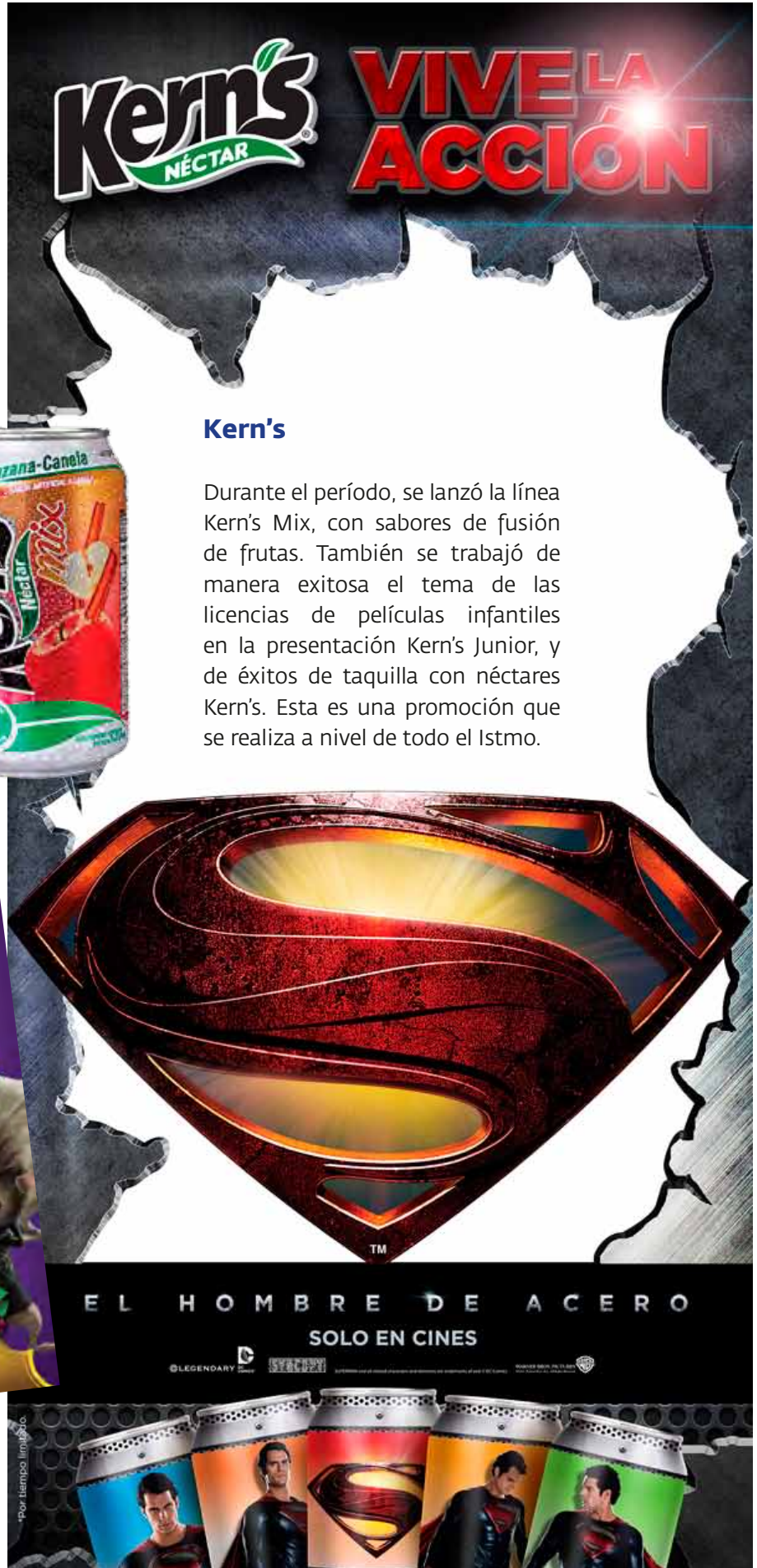
Tanto Ki (bebida de frutas) como los tés Sun Tea han logrado un desarrollo muy exitoso en los mercados del norte de Centroamérica, con participaciones de mercado relevantes en corto tiempo. Sun Tea ya se ha consolidado como la marca líder en El Salvador.

**Fun C**

Esta bebida con sabor a frutas introdujo un nuevo empaque de 200 ml en los mercados de Guatemala y El Salvador.



→ Dimensión Económica

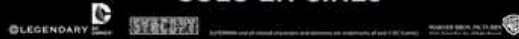


### Kern's

Durante el período, se lanzó la línea Kern's Mix, con sabores de fusión de frutas. También se trabajó de manera exitosa el tema de las licencias de películas infantiles en la presentación Kern's Junior, y de éxitos de taquilla con néctares Kern's. Esta es una promoción que se realiza a nivel de todo el Istmo.



EL HOMBRE DE ACERO  
SOLO EN CINES





## AGUA CRISTAL

En el complejo mercado del agua embotellada, Cristal continúa destacándose por su origen y sabor, al ser agua pura de manantial.

Además de vincularse con actividades relacionadas con belleza y salud, Cristal también desarrolló una exitosa campaña de apoyo a la Selección Nacional de fútbol de Costa Rica: "Se pudo antes, se puede ahora", como uno de sus patrocinadores.

Como parte de su compromiso con el medio ambiente, en abril del 2013, se ofrece por primera vez, Cristal en un envase retornable de vidrio de 750 ml, tanto en presentación natural como gasificada.





→ Dimensión Económica

### Bebidas energizantes

En esta categoría, se lanzó el envase de 473 ml de Maxxx Energy, así como el innovador Maxxx shot de 60 ml. En agosto del 2013, se colocó en el mercado el JET Citrus Rush, sabor lima-limón, que completa la familia de esta bebida en dos sabores.



→ Dimensión Económica

**Bebidas hidratantes**

La innovación en esta categoría vino de la mano de Vitaloe, una bebida a base de aloe, elaborada con altos estándares de calidad. Se lanzó en dos tamaños (500 ml y 1 litro) y rápidamente se convirtió en una de las preferidas por los consumidores.

Además, se incorporó un nuevo integrante a la familia de las maltas: Vita Malt Plus, que además de vitaminas del complejo B, tiene tres ingredientes funcionales (ginseng, jalea real y aloe vera).

Por su parte, Gatorade® continuó fortaleciendo su imagen como la bebida deportiva número #1 del mundo, mediante su participación en diversos eventos. En mayo, organizó la exitosa Media Maratón Gatorade® Costa Rica y, en setiembre, patrocinó la maratón de Tamarindo.



→ Dimensión Económica

### Bebidas Carbonatadas

Esta categoría se caracteriza por una fuerte competencia y una intensa activación comercial.

Pepsi® continúa fortaleciendo su imagen a través de la campaña "Vive Hoy" y su plataforma de Pepsi Music®, la cual ha atraído a diversos segmentos de la población a través de diferentes perfiles de artistas.

Por su parte, H2Oh!® remozó su imagen durante el período e incorporó el nuevo sabor de Maracuyá a su línea de aguas ligeramente gasificadas.



→ Dimensión Económica



## Lácteos

El período 2012-2013 arrancó con el lanzamiento de la nueva línea de productos lácteos MÚ!, que incluye leche, yogurt líquido, crema dulce, natilla, queso crema y helados.

Desde entonces, MÚ! ha construido una base de consumidores que la reconocen como una excelente alternativa de calidad. Asimismo, ha crecido su posicionamiento en el mercado, a pesar de enfrentar el reto de no poder comercializarse en la principal cadena supermercados de Costa Rica.

Dado que son productos de distribución en frío, con la que no contaba la empresa, se estableció una red de pequeños distribuidores, quienes se encargan de colocar los productos MÚ! en todo el país.

Dentro de las principales innovaciones en esta categoría, se encuentra el empaque en caja rectangular del queso crema, el uso de tapa rosca en las cajas de leche y la natilla en envase *doy pack*.

Además, se lanzó la línea de leches saborizadas MÚ!, en envases *tetra pak* y cuatro sabores (Choco Dichoso, Fresa Sorpresa, Granizado Sensación, Avena Macarena), los cuales han logrado buenos resultados iniciales en el mercado.



## → Dimensión Económica

**NUESTRAS PLANTAS****LÁCTEOS**

Se realizaron mejoras relevantes, tanto relacionadas con el ámbito ambiental, como para la seguridad y bienestar de los colaboradores, por ejemplo, la instalación de un nuevo comedor. También se lograron mejoras en la eficiencia y reducción de costos.

**REFRESCOS Y AGUA**

Obtuvo cero no conformidades en la auditoría de certificación ISO 14000 y recibió su primera auditoría de certificación en seguridad alimentaria (FSSC 22000), cuyo informe indica que el sistema de gestión de la inocuidad se encuentra muy avanzado.

**CARBONATADAS**

Se implementaron acciones para mejorar la eficiencia, entre ellas, la instalación de equipo para el control de la demanda eléctrica, así como mejoras importantes en la infraestructura y líneas de producción.

→ Dimensión Económica



NUESTRAS CATEGORIAS

## Vinos y Destilados



El período 2012-2013 marca el momento en que esta división se consolida por primera vez como responsable de la operación completa de vinos y destilados, incluyendo la distribución del portafolio de Diageo.

Es por ello que durante el año se implementaron ajustes en los procesos y la forma en que se llega al mercado, con el fin de buscar eficiencias y robustecer la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

En el caso de los **Vinos**, se logró un crecimiento de doble dígito y un aumento en la participación de mercado, gracias a la incorporación de nuevas bodegas al portafolio, consolidando así la oferta más completa del mercado para esta categoría.

Dentro de las bodegas incorporadas, se encuentra una de las mayores de España, Protos, con su reconocido origen Ribera del Duero, así como la francesa Hob Nob y la chilena Ooops, que apelan al consumidor moderno con una imagen fresca.



## → Dimensión Económica

También se sumaron el vino italiano Planeta Plumbago, los vinos españoles Enate Tapas y el Deusa Nai Albariño, este último de la bodega Marqués de Cáceres; las bodegas estadounidenses La Crema y 14 Hands, así como la nueva línea "Los Árboles" de la bodega argentina Navarro Correas.

Asimismo, Florida Vinos y Destilados fue reconocido como el mejor distribuidor en Latinoamérica por parte de la prestigiosa bodega chilena Concha y Toro.



→ Dimensión Económica



En el caso de los **Destilados**, de la mano de las marcas de Diageo, se continuó ganando participación de mercado en las diferentes categorías, a pesar de un creciente problema de contrabando en el país.

Ante esta coyuntura, la empresa se ha concentrado en fortalecer el valor agregado en los canales mayoristas, mediante iniciativas promocionales y una intensa dinámica comercial.

En el caso particular del ron Flor de Caña, la gestión de la división de Vinos y Destilados le permitió alcanzar un crecimiento de doble dígito y ganar participación de mercado.





## LA NUEVA TIENDA VINUM

En abril del 2013, se inauguró la nueva tienda de vinos y destilados, Vinum, que vino a revolucionar la forma en que los costarricenses se relacionan con el vino.

Ubicada en Vía Lindora, Santa Ana, Vinum ofrece a sus clientes la posibilidad "Pruebo, luego Compró", al ser la primera tienda equipada con una máquina de la línea Enomatic, con degustación permanente de 16 vinos, los cuales varían cada cierto tiempo.

Además de un amplio portafolio de vinos y licores, Vinum también ofrece un menú de tapas y platillos del restaurante vecino El Novillo Alegre, así como otros productos complementarios como quesos, carnes frías, productos gourmet u otros accesorios.



→ Dimensión Económica



NUESTRAS CATEGORIAS

# Alimentos

En la categoría de Alimentos, se mantuvo una agenda de innovación durante el período que permitió enfrentar mercados cada vez más competitivos y lograr un crecimiento moderado.

Ese crecimiento provino principalmente de la categoría de frijoles Ducal, donde por medio de innovaciones en empaques (doy pack y tamaños grandes), se consolidó su liderazgo en Centroamérica y Estados Unidos.



→ Dimensión Económica



En el caso de la salsa de tomate Kern's, también se desarrollaron nuevos empaques como el *upside down* y el *doypack* de 50 gramos, que le permitieron ganar participación de mercado.

La categoría de salsitas Ducal alcanzó crecimientos importantes, consolidándose como la segunda marca de mayor relevancia en la región. Además, el ingreso en la categoría de mayonesa Kern's revitalizó el negocio de aderezos, con un buen crecimiento.

→ Dimensión Económica

En el caso de las conservas Ducal, el ingreso en el segmento de palmito y champiñones resultó un acierto con buenos resultados durante el período.



**PLANTA INDUSTRIAS ALIMENTICIAS KERN'S**

En Kern's, se puso en marcha una planta de tratamiento de aguas de última tecnología, que va más allá de los requisitos legales y ambientales en Guatemala.

Además, se amplió la línea de empaque de salsa de tomate y la capacidad de producción de frijoles molidos en empaques doy pack, con máquinas para empaclado y tecnología para el cocimiento y lavado de los frijoles.

También se inauguró una línea de alta velocidad, la más moderna de Centroamérica, de empaque tetra pak para jugos y refrescos.



## → Dimensión Económica

## Cadena de Abastecimiento

**UN NUEVO MODELO COMERCIAL**

Como empresa, Florida Bebidas y Alimentos requiere de un modelo comercial que le permita continuar con una agenda de crecimiento en Costa Rica para los próximos años.

Por ello, durante el período, se valoró cuál es ese modelo óptimo para llegar al mercado costarricense, en términos del portafolio adecuado de productos, el enfoque por canales y los múltiples de venta.

Este proceso fue la base que permitió implementar una nueva estructura organizacional de Bebidas y Alimentos, donde se separó la fuerza de ventas por negocio: Cerveza y Bebidas Alcohólicas Saborizadas; Refrescos; Vinos y Destilados.

Durante el período 2012-2013, se continuó con una agenda de productividad en la cadena de valor de la compañía, alcanzando mejoras considerables en costos, materias primas y materiales de empaque.

Además, se buscaron eficiencias para disminuir los niveles de inventarios en los diferentes centros de manejo de materias primas, producto terminado, repuestos, importaciones, etc..., sumado a una mejora en la gestión de cuentas por cobrar. Dentro de los logros se encuentran:

- Construcción del nuevo depósito de Puntarenas
- Conclusión de la nueva bodega de materiales y químicos en Planta Pepsi
- Modernización del cuarto de control de los silos de malta
- Salas de esparcimiento para colaboradores en Ciudad Neily, CEDI y Planta Pepsi
- Nueva estación de lavado de flota
- Certificación por parte de la Alianza Empresarial para el Comercio Seguro (BASC)
- Consolidación de Compras Sostenibles en Guatemala y lanzamiento en Musmanni

→ Dimensión Económica

## Exportaciones

Luego de nueve años de haberse iniciado en el mundo de las exportaciones, Florida Bebidas y Alimentos continuó en un proceso de consolidación en los mercados en que se encuentra presente y una expansión geográfica limitada.

Dentro de las actividades desarrolladas, se encuentran las primeras exportaciones a Trinidad y Tobago, bajo la marca Tropifruit, que se unen así a la presencia de esta línea de bebidas de frutas y tés en Jamaica, país donde también se exporta Fun C y Kern's.

Durante el período se realizó, además, la primera exportación de Tropical a Panamá, país donde se han logrado buenos resultados y que se está convirtiendo en un mercado clave para la compañía en un mediano plazo.

En Nicaragua, se mantuvo una tendencia muy positiva de crecimiento en las bebidas (refrescos y tés), que incluso llegó a alcanzar cifras de tres dígitos.

Se iniciaron, además, las exportaciones de JET a Honduras con un nuevo distribuidor, y en Estados Unidos, se realizó el lanzamiento de algunos multiempaques de néctares Kern's.



### IMPERIAL EN USA

Las "águilas" de Imperial continuaron presentes en 24 estados de los Estados Unidos, con la estrategia de seguir focalizados en aquellos que son bastiones de la marca: Texas, California y Florida, con Colorado mostrando un importante crecimiento.

Dentro del equipo de North American Breweries (NAB), se nombró a un gerente de ventas de Imperial, con el fin de retomar la tendencia creciente que había venido mostrando la marca en años anteriores y que se vio desacelerada por la transición.

Durante el período, Imperial participó en el festival de música Austin City Limits, en Texas, así como en diversas activaciones en el estado de Florida, donde también empezaron a circular nuevos camiones de distribución con la imagen de la Cerveza de Costa Rica.



**2.392**  
CONTENEDORES  
DESPACHADOS

→ Dimensión Económica



# North American Breweries





A finales del 2012, la noticia trascendió fronteras: una empresa costarricense, Florida Ice and Farm Company, había adquirido la mayor cervecera independiente de los Estados Unidos: North American Breweries (NAB).

Este hecho marcó un hito en la historia de FIFCO y del país. Con la firma del acuerdo, culminaban meses de complejas negociaciones y empezaba un nuevo capítulo para ambas empresas, el cual dio inicio con un período de transición y de ajustes durante el presente año fiscal.

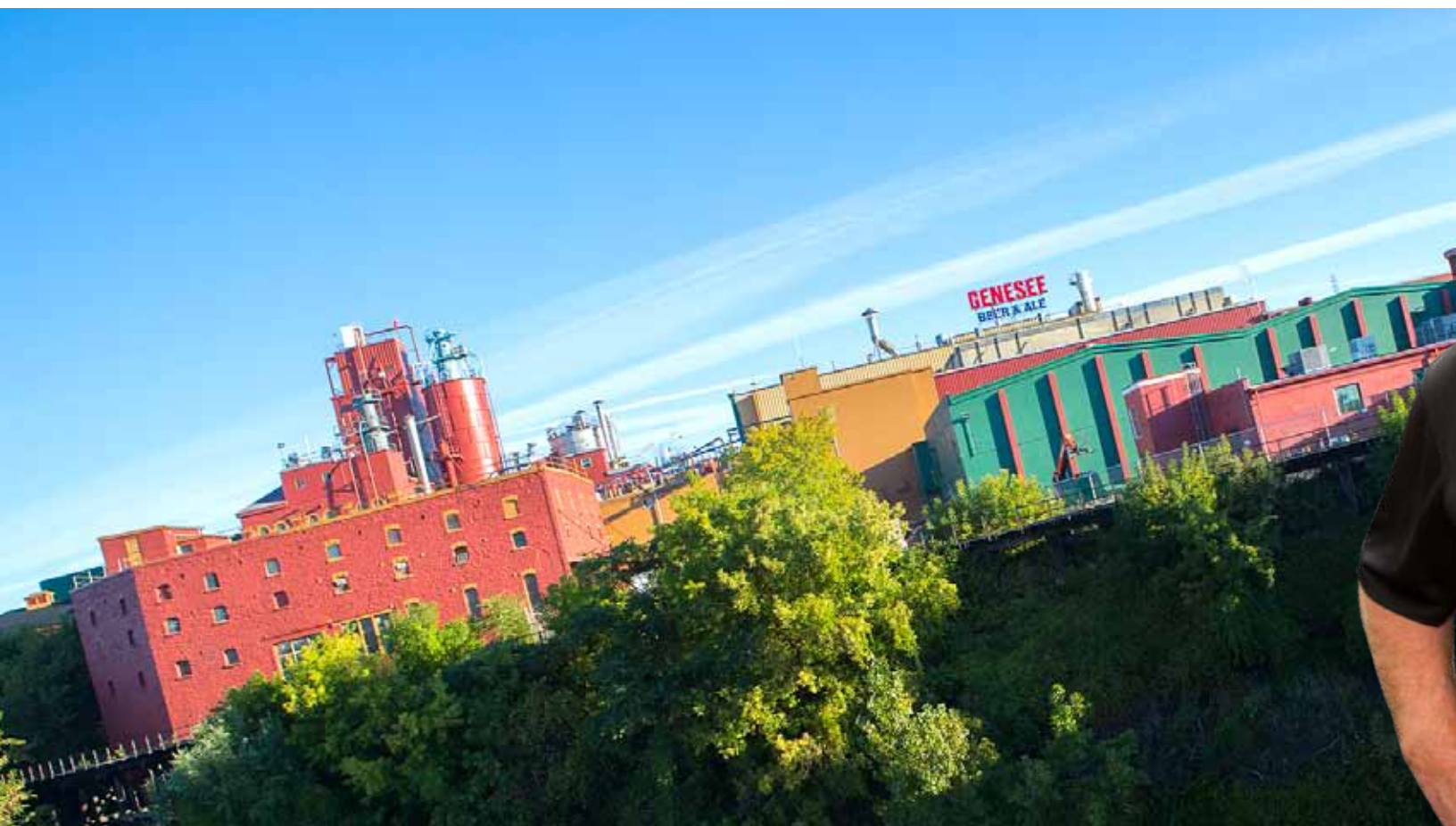


**RICHARD LOZYNIAK**  
DIRECTOR  
NORTH AMERICAN BREWERIES

“A pesar de la lenta recuperación de la economía estadounidense, en NAB hemos desarrollado innovadores programas de mercadeo para nuestras marcas y hemos invertido en nuestras plantas, para mejorar su impacto ambiental”.



→ Dimensión Económica



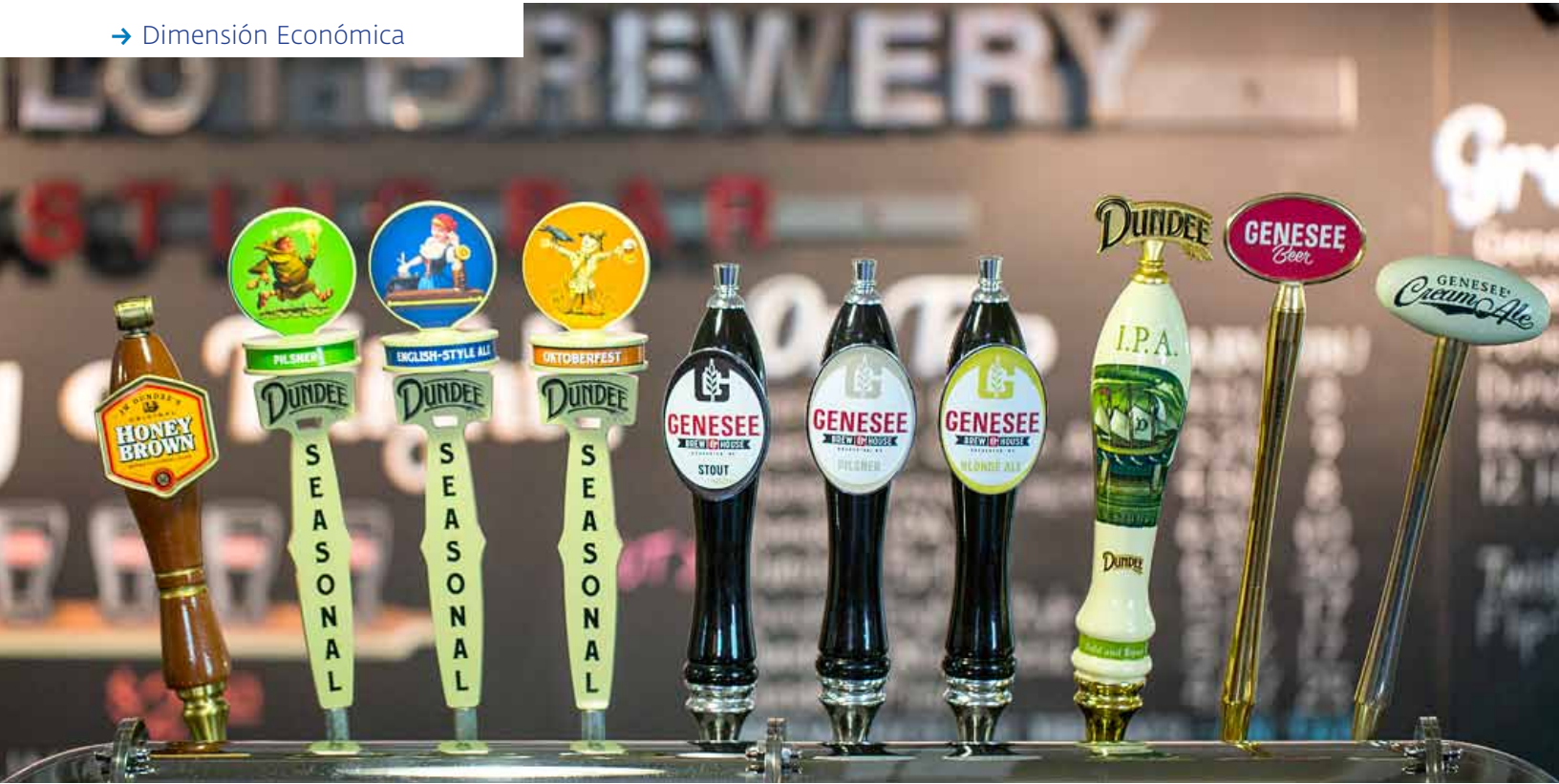
→ Dimensión Económica



NAB tiene su sede en Rochester, Nueva York, y cuatro fábricas de cerveza en Nueva York, Oregon, California y Vermont, así como una red de distribución basada en relaciones de largo plazo con mayoristas clave. Además, posee siete puntos de venta directa al consumidor.



## → Dimensión Económica



Cuenta con un portafolio de 10 familias de marcas en todos los segmentos de cerveza más importantes de los EE.UU., incluyendo cervezas importadas como la canadiense Labatt y nuestra Imperial; cervezas artesanales (Magic Hat, Pyramid, Dundee, Mac Tarnahan's and Buffalo Bill's Brewery), auténticas cervezas americanas (Genesee y Brown Honey) y bebidas de malta saborizadas bajo la marca Seagram's Escapes.

Para NAB y, en general, para la industria estadounidense, este fue un período retador debido a la lenta recuperación de la economía y a un incremento del 2% en el impuesto sobre la nómina de Seguridad Social en ese país. A pesar de ello, NAB desarrolló diversos programas de mercadeo para fortalecer sus marcas.

→ Dimensión Económica



En el caso de su principal marca, **Labatt**, se lanzó una nueva campaña en televisión y redes sociales para destacar la calidad y la herencia de esta cerveza, con el eslogan "Raise it Up" y la participación del emblemático oso canadiense de Labatt. La campaña culminó en setiembre con un concierto exclusivo para 5.500 consumidores con el grupo The Killers, en Pittsburg, Pensilvania.

Por su parte, las bebidas de malta saborizadas **Seagram's Escapes** continuaron con un crecimiento de doble dígito, gracias a su innovación continua, la variedad de más de 22 sabores y una mayor presencia en los principales minoristas del país.

En el caso de la cerveza auténticamente americana **Genesee**, el trabajo se enfocó en mejorar la rentabilidad de la marca, a través de aspectos relacionados con precio de venta, costos de logística y costos de producción.

## → Dimensión Económica

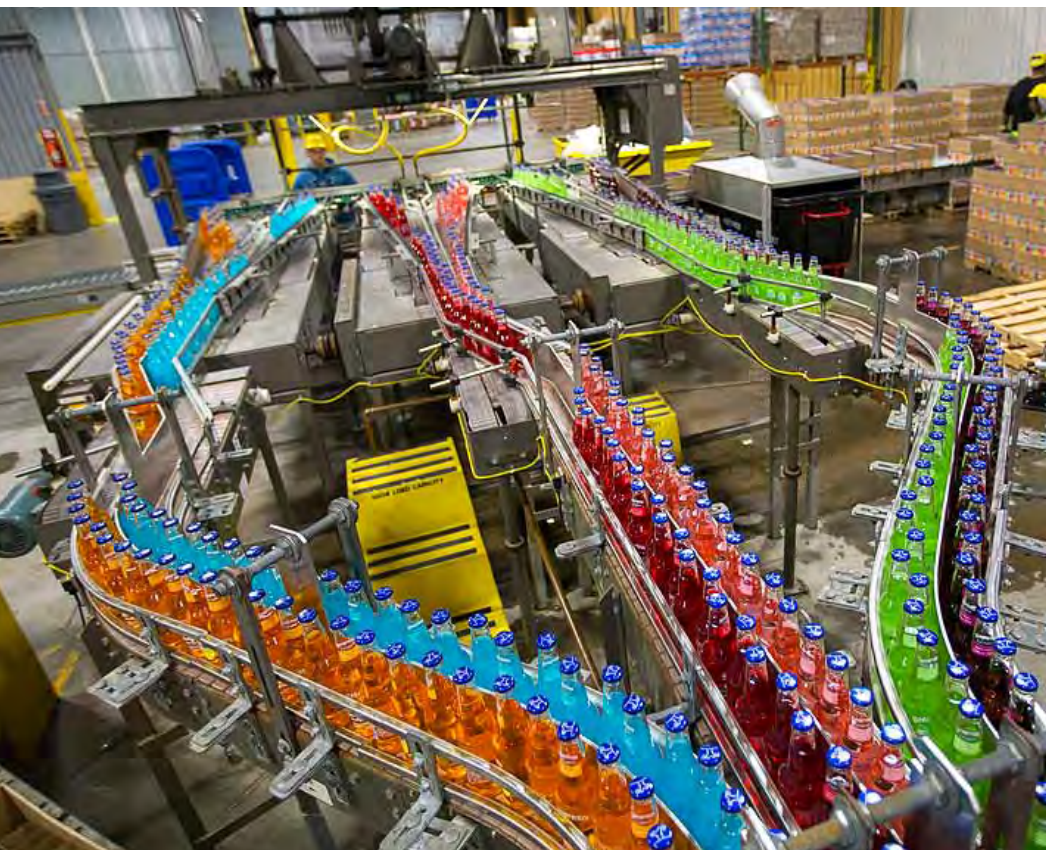
Por otro lado, en la categoría de cervezas artesanales, NAB continúa desarrollando sus marcas líderes como **Magic Hat** y **Pyramid**, e invirtiendo en este segmento de rápido crecimiento en el mercado.



→ Dimensión Económica



Asimismo, desde la adquisición por parte de FIFCO, NAB ha realizado importantes inversiones en sus plantas de producción, con el fin de modernizarlas y mejorar su impacto ambiental, a través de una reducción en el consumo de agua y energía eléctrica.



→ Dimensión Económica



# Musmanni





Con la llegada de Musmanni a la familia Florida, se produjo el proceso de integración de una tradicional empresa de panificación, que opera bajo la modalidad de franquicia, con una de las empresas de bebidas y alimentos más importantes de la región.

A esta transición, se le sumó la transformación de algunas de las panaderías tradicionales en tiendas de conveniencia bajo el formato de Musmanni Mini Súper, donde se combinan los productos de panadería y repostería con abarrotes, comida preparada, bebidas, artículos de limpieza y cuidado personal.



**JAVIER SIBAJA**  
DIRECTOR MUSMANNI

**“Musmanni vivió un período intenso de transición, donde además de integrarse a FIFCO y continuar con el negocio de panadería y repostería, incursionó en las tiendas de conveniencia bajo el formato de Musmanni Mini Súper”.**



## → Dimensión Económica



Además, se realizó un trabajo importante de mejora en la presentación y los estándares de las tiendas, de acuerdo con las necesidades del consumidor costarricense. Al cierre del período, la empresa cuenta con 41 Musmanni Mini Súper, ubicados principalmente en el Gran Área Metropolitana, y 147 panaderías.



→ Dimensión Económica



**MINI PASTELES**

En el 2013, se lanzó la línea de pasteles Musmanni en tamaños más pequeños, para compartir con la familia y en reuniones de oficina.

Esta nueva presentación mide 18 centímetros de diámetro y pueden disfrutarlo entre 8 y 12 personas, según el tamaño de la porción.

Los mini pasteles se encuentran en sabores de chocolate y fresa con vainilla.

En el caso de la planta Pinova, se realizaron mejoras importantes en sus procesos productivos, buscando tanto la eficiencia como el enfoque en productos y clientes relevantes.

La planta cuenta con tecnología de punta en el área de panificación, basándose en un proceso de pan congelado, en líneas de pan melcochón, reposterías de hojaldre y pastelería.

Actualmente, Pinova es el proveedor de la cadena Subway para todo Centroamérica y Colombia. Asimismo, atiende a la cadena El Rey, en Panamá, y su portafolio de productos se distribuye en Costa Rica a pequeños comercios, hoteles y diferentes clientes institucionales.

→ Dimensión Económica

# Florida Inmobiliaria





El período 2012-2013 fue muy satisfactorio para la División Inmobiliaria, ya que se lograron cosechar resultados favorables en todas sus dimensiones, con respecto a los obtenidos en el período anterior.

En términos de su contribución a la utilidad operativa, el hotel y las ventas de producto residencial consiguieron incrementos de doble dígito, mientras que los gastos operativos se lograron reducir.



**HELMUTH SAUTER**  
DIRECTOR FLORIDA INMOBILIARIA

**“El negocio inmobiliario obtuvo resultados muy positivos durante el período, al consolidarse el cambio del operador del hotel en Reserva Conchal, bajo la bandera Westin, y a diferentes proyectos inmobiliarios que brindaron variedad al segmento”.**

## → Dimensión Económica



Sin embargo, la contribución más significativa la generan las ventas de dos parcelas del nuevo desarrollo comercial ubicado en El Coyol de Alajuela, el cual se orienta a empresas nacionales para el desarrollo de facilidades de bodegas y distribución.

A pesar de que Costa Rica, y específicamente Guanacaste, continúa demostrando ser un destino turístico atractivo, el tráfico de pasajeros en la nueva terminal aérea de Liberia no mostró en el período el crecimiento experimentado en años anteriores.

→ Dimensión Económica



**The Westin Golf Resort & Spa, Playa Conchal**

Este año representó el tercero en que el hotel opera con Starwood bajo la bandera Westin; sin embargo, fue el primero libre de las interferencias propias del proyecto de remodelación del hotel.

The Westin Golf Resort & Spa, Playa Conchal nuevamente consiguió alcanzar al cierre de setiembre del 2013, los índices de satisfacción del cliente más altos entre todos los Westin Resorts en Latinoamérica.

Los resultados del período son muy satisfactorios, con incrementos de doble dígito en el número de huéspedes y habitaciones ocupadas, y lográndose conservar los niveles de tarifa alcanzados en el período anterior



## → Dimensión Económica



## Desarrollo Inmobiliario

A pesar de una demanda incipiente en la región de Guanacaste, Reserva Conchal ha podido capitalizar sus ventajas competitivas y dar continuidad al desarrollo y venta de su producto residencial. En adición a colocar un diez por ciento adicional del inventario del proyecto Llama del Bosque, durante el presente período se desarrollaron los siguientes proyectos:

### ► Cortez Amarillo

Se ejecutaron en su totalidad las obras del nuevo residencial denominado Cortez Amarillo, el cual se compone de cinco lotes con vista al mar, de los cuales se consiguió vender cuatro al cierre del período.

### ► Roble Sabana

Este proyecto representa el primer desarrollo de producto terminado desde la crisis del 2008, y consiste en 20 condominios en un edificio de cuatro plantas. Durante el período, se consiguió finalizar el diseño y los trámites de permisos constructivos, permitiendo dar inicio a las obras de construcción en el mes de julio, y colocar en preventa ocho de sus unidades.

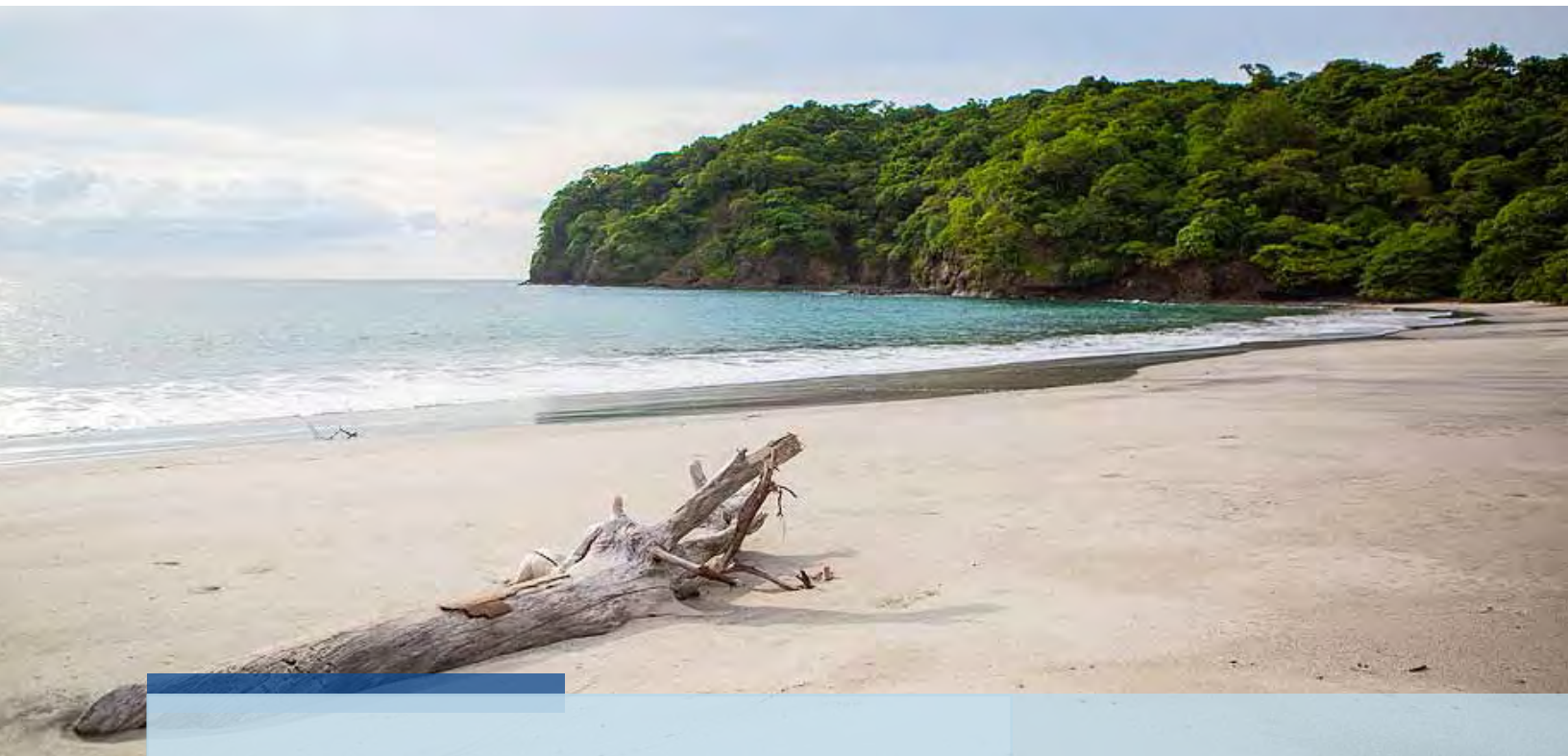
### Condominio Industrial Logístico RC – El Coyol, Alajuela

Este proyecto se desarrolla en un conjunto de propiedades de 36 hectáreas, ubicadas en el principal polo de desarrollo industrial y logístico del Gran

Área Metropolitana. Durante el período, se concretaron dos transacciones de compra venta por aproximadamente el 50% del área vendible y la entrega de la infraestructura se tiene prevista para el primer semestre del 2014. Península Norte - Papagayo

Luego del acuerdo de separación de activos alcanzado en 2012 en el proyecto Península de Papagayo, se logró concretar la venta de las dos unidades residenciales recibidas a través de dicho acuerdo, y se ha dado continuidad al proceso de permisos preliminares, en cumplimiento con las obligaciones de desarrollo que impone el contrato de concesión con el Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

## → Dimensión Económica



## AMBIENTE Y COMUNIDAD

Tanto el componente inmobiliario como el hotelero de Florida Inmobiliaria continuaron desarrollando proyectos ambientales y sociales durante el período, entre ellos:

- ▶ Como hecho subsecuente, se lanzó en diciembre del 2013, una iniciativa de Educación Dual inspirada en el modelo alemán y en alianza con el INA y la Cámara de Comercio e Industria Costarricense Alemana.
- ▶ Recertificación ISO 14001:2004 y Certificado de Sostenibilidad Turística, por parte del ICT, para The Westin Golf Resort & Spa, Playa Conchal.
- ▶ Bandera Azul Ecológica (BAE) para Playa Conchal (dos estrellas) y para Reserva Conchal como comunidad costera (de tres a cuatro estrellas).
- ▶ Recertificación ambiental de Audubon para la cancha de golf de Reserva Conchal.
- ▶ Bandera Azul Ecológica para el Refugio Mixto de Vida Silvestre Conchal con tres estrellas.
- ▶ Mejoras en las instalaciones de este refugio, lo que permitió su apertura al público.
- ▶ Proyecto "Surf for Youth", para niños vecinos de la zona que desean practicar este deporte, pero con la condición de mantenerse en el sistema educativo.
- ▶ Limpieza de playas, reforestación y cuidado de nidos de tortuga por parte de los voluntarios de Reserva Conchal.



→ Dimensión Económica



## Florida Capitales





Florida Capitales es una subsidiaria de Florida Ice & Farm Co. que se ocupa principalmente de las inversiones en la producción de envases y en negocios de cerveza en Centroamérica.

FIFCO tiene participación como accionista en:

- ▶ **Cervecerías Barú Panamá** (25%)
- ▶ **Comegua**, empresa dedicada a la fabricación de envases de vidrio (25%)
- ▶ **Envases del Istmo** (Endelis), compañía que produce envases de aluminio (45%)
- ▶ **Inversiones Cerveceras Centroamericanas** (INCECA), Nicaragua (37%)

## → Dimensión Económica



### Cervecerías Barú Panamá

Durante el período 2012-2013, Cervecerías Barú experimentó un crecimiento general en lo que se refiere a participación de mercado en Panamá.

En julio de 2013, relanzaron la cerveza Soberana, con un nuevo diseño de empaque y una campaña exitosa. El fortalecimiento de esta marca contribuye con la prioridad estratégica de la empresa de construir un portafolio balanceado.



Asimismo, se dio un rápido crecimiento en la presentación en latas, impulsado por un precio atractivo y la necesidad de los consumidores de contar con un envase práctico y conveniente.

Cervecerías Barú Panamá (CBP) arrancó, además, con su proyecto de expansión de la cervecería, con el fin de separar la línea de latas de la de botellas.

Y finalmente, como parte de su Responsabilidad Social Corporativa, CBP continuó con su programa con la ONG Techo, dirigido a construir casas para familias en extrema pobreza. Durante el período, se edificaron 70 viviendas, de las cuales 21 fueron construidas por colaboradores de Barú.

### Comegua

Los resultados de Comegua S.A. (Grupo VICAL) fueron impactados principalmente por los daños sufridos en la planta de Panamá que afectaron su productividad, así como por una menor demanda en los mercados de El Salvador, Costa Rica y República Dominicana.

Las plantas de Guatemala y Costa Rica continuaron operando con un buen nivel de eficiencia y productividad; ambas plantas mantuvieron indicadores muy por encima del promedio de la industria.

Asimismo, en el presente período, arrancó la planta de lavado de gases de emisión para los dos hornos en Costa Rica. Esta es la primera planta en el continente americano que cuenta con esta tecnología, la cual permite que no se genere humo, cumpliendo incluso con la normativa de la Comunidad Económica Europea.

→ Dimensión Económica

**Envases del Istmo (Endelis)**

Envases del Istmo S.A. es una empresa localizada en Colón, Panamá, que se dedica a la manufactura de latas de aluminio, para los mercados panameño y costarricense.

Su enfoque principal radica en la disminución del consumo de aluminio, tarea en la que ha conseguido importantes ahorros, a través de la modernización de su sistema productivo.

Asimismo, logró una importante reducción de los costos de producción, en comparación con los resultados del período anterior, y se tiene proyectado realizar inversiones para aumentar la capacidad y mejora continua.

La compañía adelantó la implementación de un Sistema de Administración Total de la Productividad, para optimizar el modelo de negocio actual cuya rentabilidad ha mejorado sustancialmente en el presente período.

**Inversiones Cerveceras Centroamericanas (INCECA)**

Durante el período reportado, INCECA obtuvo resultados muy positivos de crecimiento.

En el caso de sus productos con contenido alcohólico, realizó actividades de alto impacto, por ejemplo, la campaña "Sorprendentemente Refreshante" de Victoria Frost y el relanzamiento de Victoria Selección Maestro.

La categoría de bebidas energizantes también experimentó dinamismo, con el ingreso de nuevas presentaciones de Raptor y la ejecución de las clínicas deportivas Revive.

Asimismo, se creó la Gerencia de Calidad, Seguridad y Sostenibilidad, con el objetivo de coordinar los proyectos que encaminen a la empresa a una estrategia de Triple Utilidad. Se realizaron encuentros con todas las áreas para presentar esta nueva visión, así como la evaluación de impacto ambiental de cada una de las operaciones.

La empresa estableció acuerdos de entendimiento con el Centro de Producción Más Limpia de Nicaragua y la ONG Re.Te de la Unión Europea para trabajar proyectos de educación ambiental y de fortalecimiento de las cooperativas de pequeños recolectores.





# Dimensión Social

Interna





Ante los retos que enfrenta Florida Ice and Farm Co. como una compañía que ha crecido y diversificado su portafolio y sus mercados, la Dimensión Social Interna cobra especial importancia para lograr que los colaboradores asuman con éxito estos nuevos desafíos y continúen siendo el motor de avance de la empresa.

Para alcanzar esta meta, durante el período 2012-2013 se llevaron a cabo las siguientes iniciativas bajo las tres áreas estratégicas de esta dimensión.



**SCARLET PIETRI**  
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

“En un período de ajustes e integración de las diferentes unidades de negocio, nos certificamos como un *Great Place to Work*, ratificando que el capital humano se siente orgulloso de pertenecer a FIFCO”.

→ Dimensión Social Interna



ÁREA

1

## CULTURA META



Por primera vez, Florida Ice & Farm Co. participó y fue certificada como una empresa "Great Place to Work" (Un Gran Lugar para Trabajar), obteniendo el lugar 14 de 300 empresas en Centroamérica y El Caribe.

Este ranking se basó tanto en una auditoría de cultura organizacional, donde se evalúan parámetros internacionales en el manejo del personal, como en los resultados de una encuesta realizada a los colaboradores de las diferentes unidades de negocio.

En esta encuesta, el factor mejor evaluado fue el orgullo que sienten los colaboradores de trabajar en una empresa socialmente responsable y sostenible como FIFCO, que también genera productos de alta calidad.

Asimismo, durante el período, se implementaron por primera vez las sesiones "Uno a Uno", como práctica corporativa, fortaleciendo la comunicación en doble vía entre el colaborador y su jefe inmediato, así como entre el jefe y su grupo de trabajo bajo la modalidad de microclimas.

Se lanzó también la propuesta de valor de Florida para los colaboradores, bajo el nombre "Planeta Florida". Para ello, se formó a 25 champions de la empresa que promueven con sus compañeros dicha propuesta de valor, la cual se basa en tres pilares: FIFCO como una compañía centenaria con un enfoque de Triple Utilidad; las marcas y productos que ofrece; y su gente.

→ Dimensión Social Interna



## SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

ÁREA

2



En el período 2012-2013, Florida obtuvo sus mejores niveles históricos en accidentabilidad. El índice de accidentes cerró en 1,64% (vs. 2,26 % en el período anterior) y con un índice de severidad de 0,61 días por empleado.

Este logro es el resultado de innovadoras acciones, entre ellas, la implementación de un modelo de reporte oportuno siguiendo el concepto de la pirámide de accidentes, el cual permite anticipar los accidentes gracias a nuevos indicadores de gestión proactiva.

Se implementó también un programa de Terapia Física, que mediante un manejo profesional

y oportuno de posibles lesiones, permitió minimizar o evitar los períodos de incapacidad por riesgos laborales y reincorporar de forma más inmediata al colaborador.

Asimismo, Florida fue la sede del I Torneo Industrial de Brigadas de Emergencias, que reunió a más de 120 brigadistas de diferentes empresas nacionales, donde se logró una destacada participación y varios de los premios de las diferentes categorías.

Finalmente, se logró la aprobación de la auditoría preliminar de certificación para el sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional mediante la norma OHSAS 18001, en la Planta Cristal.



→ Dimensión Social Interna



ÁREA  
3

## GESTIÓN DEL TALENTO



Como parte de un sólido programa de formación en liderazgo, se graduaron en este tema 200 supervisores, mandos medios y gerentes de toda la compañía, en alianza con la Universidad de Harvard y su programa "Managementor".

Asimismo, 40 gerentes *senior* participaron en un entrenamiento en habilidades gerenciales, gracias a un programa conjunto con el Centro de Estudios de Posgrado de la Universidad de Navarra.

Con el afán de crear vínculos en todas las áreas de la empresa, se desarrolló un campamento de

cuatro días en el que participaron 180 colaboradores. Además de fortalecer los lazos laborales entre supervisores, se logró que los participantes también compartieran el aprendizaje adquirido con sus subalternos.

En julio del 2013, se realizó la convención de Mercadeo de FIFCO, donde profesores estadounidenses desarrollaron una agenda intensa sobre la importancia y el impacto que tiene esta área en la empresa.

En total, los colaboradores de FIFCO recibieron más de 92.000 horas de capacitación durante el período.

→ Dimensión Social Interna





# Dimensión Social

Externa





Esta dimensión se refiere al impacto positivo que, como compañía, puede tener Florida Ice & Farm Co. en sus públicos de interés y en las comunidades y países donde opera. En el período 2012-2013 se llevaron a cabo diversas iniciativas bajo sus tres principales áreas estratégicas.



**GISELA SÁNCHEZ**  
DIRECTORA  
DE RELACIONES CORPORATIVAS

“ Como hecho subsecuente, Florida creó Nutrivida: la primera empresa social en Centroamérica, en alianza con el Premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus. Así, FIFCO continúa a la vanguardia en sostenibilidad y en inversión social estratégica en el mundo”.

→ Dimensión Social Externa



ÁREA  
1

## CONSUMO INTELIGENTE DEL ALCOHOL



Como parte de su compromiso con la promoción del consumo inteligente de bebidas con contenido alcohólico por parte de adultos sanos, la empresa desarrolló las siguientes líneas de acción:

► **Promover la moderación como un estilo de vida**

Durante el período, se lanzó la campaña: **“Así soy Yo... Moderación es Saber Vivir”**, que buscó relacionar el consumo responsable con el concepto de bienestar integral y un estilo de vida saludable en los adultos jóvenes.

Además, se realizó en redes sociales la investigación **“Jale por una Birra”**, con el fin de generar información cualitativa sobre el consumo de cerveza y su relación con la moderación. Ante el éxito obtenido, continuó funcionando como un fanpage en Facebook que promueve a la cerveza como la bebida de la moderación por excelencia.

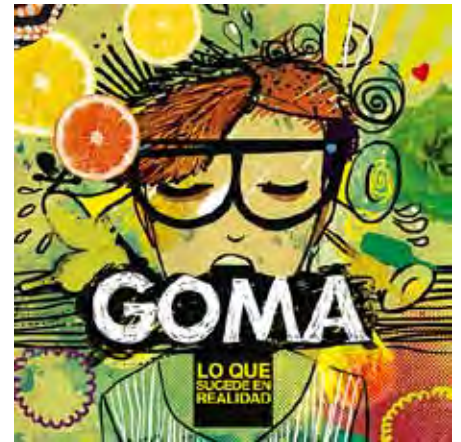


Como parte de los esfuerzos por dar a conocer los beneficios del consumo moderado de la cerveza, también se publicó el folleto **“Cerveza y mucho más”**, el cual circuló en un diario nacional y fue entregado a diversos públicos de interés, entre ellos, clientes y colaboradores.

► Impulsar que poblaciones sensibles no consuman del todo bebidas alcohólicas

Como parte de este pilar, se desarrolló la gira **Yo versus Yo** en cinco colegios del Gran Área Metropolitana (GAM), alcanzando a más de 5.000 estudiantes. El objetivo de este programa, en alianza con el Ministerio de Educación Pública, consiste en educar a los jóvenes sobre las consecuencias negativas que tiene el consumo del alcohol a temprana edad.

Con este mismo fin, se lanzó la publicación **"La Goma"**, la cual aborda todos los mitos sobre el malestar ocasionado por el uso nocivo de bebidas alcohólicas. El folleto ha sido distribuido en las principales universidades del GAM.



## → Dimensión Social Externa



## ► Seguridad Vial

Como parte de su compromiso con este tema y dentro del convenio con el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), Florida Bebidas pautó la campaña masiva "**Tuanis es...**" y participó en el Operativo Peatón que se realiza cada año en el centro de San José.

Asimismo, se impartieron charlas de educación vial en escuelas, mediante voluntarios del programa "Elegí Ayudar". En total, más de 7.000 niños recibieron esta capacitación que incluye el uso correcto de los puentes y semáforos peatonales, entre otros temas.



→ Dimensión Social Externa



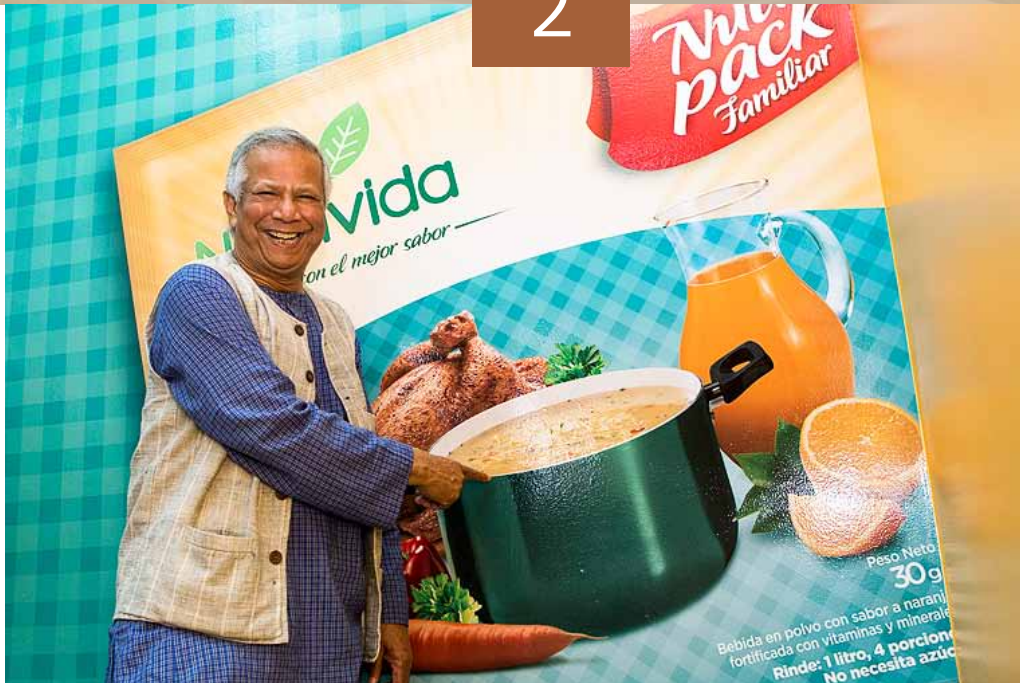
**INVERSIÓN SOCIAL**

ÁREA

2

Para FIFCO, la inversión social va más allá de la filantropía, consiste en crear valor social y ambiental en los países donde opera. En el período 2012-2013, la compañía invirtió un 6,5% de su utilidad neta en estos y otros proyectos:

- La **creación de Nutrivida**, la primera empresa social de Centroamérica, en una alianza con Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz 2006 (hecho subsecuente).
- Proyecto de **cosecha de agua de lluvia** en el Liceo Regional de Flores.



- Apoyo al **Banco de Alimentos**, tanto en Costa Rica como Guatemala.



## → Dimensión Social Externa



► **Formando Triunfadores:**

Gracias al aporte de los empleados de Florida Bebidas y Musmanni, del Centro Cultural Costarricense Norteamericano y fondos contraparte de Florida, 26 hijos de colaboradores recibieron becas para estudiar inglés.

► **Altura Saludable:**

Se logró impactar a casi 4.000 niños mediante charlas de nutrición y buenos hábitos alimenticios en escuelas del país.

► **Construcción de tres viviendas para colaboradores,** a cargo de voluntarios de la empresa y en alianza con Hábitat para la Humanidad.

► **Comunidades Musmanni:**

Se realizó un diagnóstico con la comunidad de Cuatro Reinas de Tibás sobre la situación de su distrito, y a partir de éste, se desarrollaron algunas iniciativas, entre ellas, una inversión en la Unidad Pedagógica de Cuatro Reinas y un proyecto para desarrollar espacios recreativos comunes.



► **Fundación Florida**

La Fundación Florida es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, que busca crear en Santa Cruz de Guanacaste, un modelo de desarrollo sostenible que sea replicable en otros cantones del país.

En conjunto con la Fundación Acción Joven, se ha logrado disminuir las tasas de exclusión estudiantil en seis colegios de Santa Cruz. En décimo año, por ejemplo, el porcentaje bajó de un 18,4% en el 2009 a un 3,7% en el 2012.

Con el apoyo de la Asociación Profútbol de Cartago (APROCA), se cuenta con 7 escuelas de fútbol en el cantón con una matrícula de 415 niños y una asistencia permanente del 70%.

Asimismo, se logró la constitución del grupo Santa Cruz 2017, con 30 actores relevantes del cantón provenientes de instituciones, empresas y sociedad civil, como un espacio de diálogo y análisis sobre las posibilidades de su desarrollo integral y sostenible.

→ Dimensión Social Externa



► Programa de voluntariado “Elegí Ayudar”

Los colaboradores de Florida Ice & Farm Co. lograron completar más de **56.700 horas** de voluntariado durante el período, de las cuales 79% correspondieron a proyectos de impacto social, mientras que el 21% se dedicó a proyectos ambientales.

Con esto, se logra un acumulado de más de 230.000 horas de voluntariado durante los últimos 5 años, ratificando el liderazgo de FIFCO en este tema en la región.

Algunos de los proyectos implementados más importantes son:



► **Jornadas de recolección de residuos y barridas contra el dengue**, mediante las cuales se recolectaron 13.000 kilos de residuos.

► **Siembra de más de 6.000 árboles** en los corredores biológicos en las plantas Cerveza y Cristal, así como en zonas de protección en Coronado.

## → Dimensión Social Externa



- ▶ **Limpieza de playas, reforestación y cuidado de nidos de tortuga** por parte de los voluntarios de Reserva Conchal.
- ▶ **Charlas impartidas por voluntarios de Florida Bebidas y Musmanni** en temas de educación vial, ambiente, nutrición y en el proyecto "Arte por la Paz", alcanzando a más de 19.000 niños escolares.
- ▶ En Guatemala, los voluntarios de Kern's continuaron **apoyando la comunidad de Zacapa**, mediante la atención en la clínica de desnutrición, el hogar de ancianos y los comedores.



- ▶ **Apoyo al Banco de Alimentos**, tanto en Costa Rica como Guatemala.
- ▶ **Mentorías a niños del Triángulo de la Solidaridad** en Tibás, a cargo de los voluntarios de Florida Vinos y Destilados.

→ Dimensión Social Externa



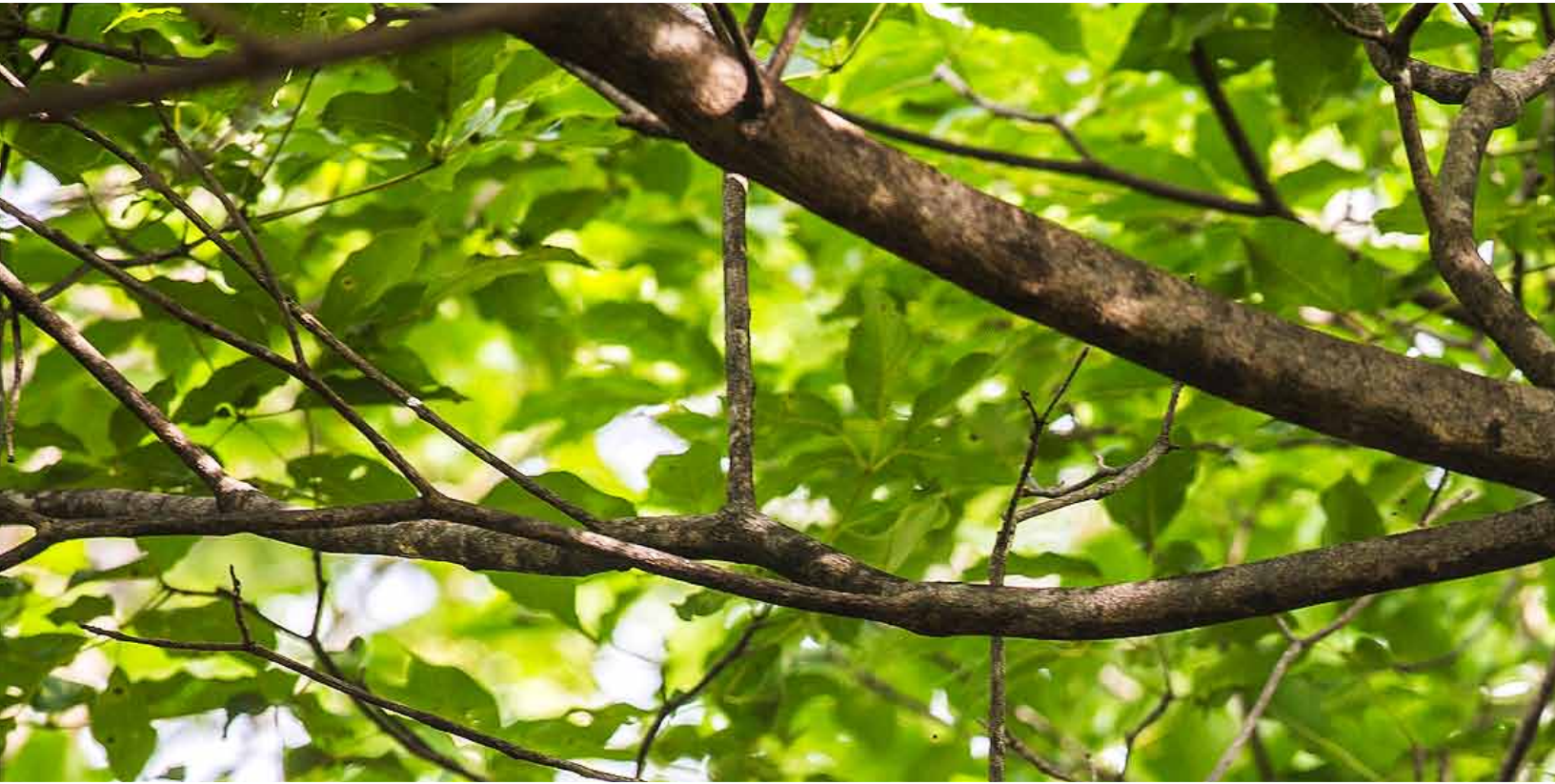
## ÉTICA Y TRANSPARENCIA

ÁREA  
3

Por tercer año consecutivo, Florida Ice & Farm Co. reportó sus resultados en el camino hacia el desarrollo sostenible, bajo los lineamientos de la organización internacional Global Reporting Initiative (GRI).

De esta forma, FIFCO se convirtió en la única empresa en Centroamérica y El Caribe en contar con tres Reportes de Sostenibilidad con nivel A+ y auditados por Deloitte.





## Dimensión Ambiental





Además de la mejora y continuidad en la gestión ambiental en el negocio de bebidas y alimentos en Costa Rica y Guatemala, se tuvo en este período grandes avances en las otras unidades de negocio, específicamente en Reserva Conchal y la operación industrial del Grupo Musmanni, Premezclas Industriales para Panadería (Pinova), las cuales se detallan a continuación.

→ Dimensión Ambiental



## Agua y saneamiento

Florida continúa manejando sus operaciones bajo la gestión de Agua Neutralidad alcanzada en el 2012. Ello implica medir el consumo de agua, su disminución al mínimo posible y, finalmente, compensar externamente la huella remanente.

En el período 2012-2013, la huella de agua operativa (uso de agua más el agua incluida en el producto) fue de 18,9 millones de hectolitros de agua. Ello representa **4,32 hectolitros** de agua por cada hectolitro de bebida y alimento producido y distribuido (vs. 5,47 hl de agua por hl producido en el 2012).

El esfuerzo realizado en las instalaciones productivas para implementar proyectos de uso

racional, reutilización y reciclaje de agua, permitió la reducción del consumo absoluto en **4,47 millones de hectolitros**. Ello representa un 19% de mejora con respecto al año anterior. La planta Kern's en Guatemala realizó un importante aporte a estas cifras, gracias a un proceso de cambio de tuberías del suministro de agua.

Asimismo, se ejecutaron varios proyectos de cosecha de agua de lluvia en el Centro de Distribución (CEDI) en Heredia, en el Depósito de Ciudad Neily y en las instalaciones de Servicios Comerciales. Además, se implementó el primer proyecto de Cosecha de Agua en un colegio ubicado en una comunidad vecina de la empresa (Liceo Regional de Flores).





Por segundo año, se contabilizó la huella de agua de la planta Pinova (13,5 hl de agua por tonelada producida), lo cual representa una mejora del 22% con respecto al año anterior. De igual forma, se reporta 100% sistematizada la huella de agua de Reserva Conchal, que corresponde a 9,7 millones de hl de agua. Por primera vez, se contabilizó la huella de Florida Lácteos, que se encuentra en 3,54 hl agua por hl producido.

La compensación externa de la huella de agua se realiza mediante la protección de cuencas hidrográficas a través del mecanismo de Pagos por

Servicios Ambientales (PSA). En este período, el área de cobertura aumentó en 15 hectáreas, para un total de **792,5 hectáreas** en zonas de gran importancia hídrica.

En cuanto al tratamiento de aguas, se concluyeron las obras de remodelación de la planta de tratamiento en Pepsi; inició la operación de la planta de tratamiento del Depósito de Liberia, y entró en operación la nueva planta de tratamiento de aguas residuales de Industrias Alimenticias Kern's, en Guatemala, sistema que opera con una eficiencia del 98%, superando con creces el límite máximo permitido por la legislación local.



## → Dimensión Ambiental



## Desechos post-industriales

Del total de los residuos generados por las operaciones de Florida Bebidas en Costa Rica, el **99,2%** se envió a alguna corriente de valorización posterior (reutilización, reciclaje, alimentación animal o uso energético). Tan solo un 0,8% (232.171 kg) se envía a un relleno sanitario.

Entre las principales acciones que se desarrollaron para lograr la consecución de este objetivo se encuentran:

- Rechazo y/o disminución del material de empaque en los insumos y materias primas

- Mayor cantidad de estaciones de reciclaje en las instalaciones
- Instalación y operación de centros de transferencia de residuos en las plantas de Cerveza y Pepsi, y el CEDI (Centro de Distribución oeste).

En el caso de Kern's en Guatemala, por segundo año se sistematizó la cantidad de desechos sólidos, la cual fue de 864 gramos por hectolitro producido. En Pinova, esta huella es la principal del negocio (46,7 toneladas anuales); a pesar de ello se logró una mejora del 67% con respecto al 2012, gracias al programa de manejo de residuos.

Por su parte, Reserva Conchal generó 11,4 toneladas anuales de desechos, y por primer año se contabilizó la huella de residuos del hotel, que corresponde a 229,1 toneladas anuales (0,52 kg por persona por día).

Para compensar externamente la huella de residuos, se realizaron 11 jornadas de limpieza en el Gran Área Metropolitana y el Pacífico Central con voluntarios de Florida. Se lograron recuperar 13.479 kg de residuos valorizables (que se enviaron a reciclar y a co-procesar) y 7.078 kg de desechos ordinarios, a los que se les dio una disposición adecuada en un relleno sanitario.

→ Dimensión Ambiental



### Reciclaje de envases post-consumo





Para el período 2012-2013, se superó la meta de recolección de envases a través del Programa de Reciclaje; ello significa que se logró recolectar el **57,3%** de las botellas plásticas de PET y HDPE, latas de aluminio, hojalata y empaques *tetra pak* que la empresa coloca en el mercado.

Esta recolección equivale a **4,2 millones de kilogramos** de empaques que no llegaron a algún sitio de disposición final (relleno sanitario o vertedero) o inclusive quedarán en el ambiente. La recolección de este año

representa un aumento de 600 toneladas métricas recuperadas con respecto al año anterior.

En este período, se consolidó la recolección de los envases de hojalata que comercializa la compañía en sus líneas Ducal y Kern's. En total, se logró recuperar 22.105 kg de hojalata del mercado, un 50% con respecto al año anterior.

#### RECICLAJE 2012 - 2013

TIPO DE EMPAQUE	PORCENTAJE DE RECOLECCIÓN
 PET	<b>41%</b>
 HDPE	<b>300%</b>
 AL	<b>52%</b>
 Tetra Pak	<b>77%</b>
Hojalata	<b>7%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>57%</b>

## → Dimensión Ambiental



### Compras Sostenibles

Este programa de apoyo a los proveedores para lograr su sostenibilidad ambiental y social cumplió tres años de haber iniciado.

A la fecha, cuenta con la participación del 100% de los proveedores de Florida Bebidas (2.211) y se ha trabajado con especial énfasis con aquellos 100 que tienen la mayor incidencia en la huella indirecta de la empresa en Costa Rica (23 más con respecto al 2012).

De estos proveedores, 93 participaron en un proceso de

autoevaluación para conocer sus prácticas de negocio. Adicionalmente, 51 de los 100 proveedores ya se encuentran trabajando en la segunda fase que consiste en elaborar y ejecutar un plan de acción para mejorar sus prácticas ambientales y sociales.

Asimismo, el programa de Compras Sostenibles continuó con los 4 proveedores con mayor incidencia de Kern's en Guatemala, y se inició su implementación en Pinova y Reserva Conchal, con la elaboración del ABC de Sostenibilidad y la incorporación de 10 proveedores.



### Sistema de gestión ambiental

Durante el período, tanto Planta Cerveza como Planta Cristal mantuvieron su certificación del Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001:2004. Planta Pepsi concluyó sus mejoras en infraestructura para certificarse a finales del año calendario 2013.

Por su parte, Distribuidora La Florida incrementó la implementación a un 85% en el 2013, y Planta Kern's, en Guatemala, también aumentó a un 30% el cumplimiento de requisitos basados en dicha norma.

El Sistema de Gestión Ambiental de Pinova alcanzó su 100% de implementación en solo un año y está listo para su certificación integrada con el sistema de inocuidad en febrero del 2014. En cuanto al área industrial de Vinos y Destilados (Holcom), en el período se inició con la formalización de su sistema de gestión ambiental.

En el caso de Florida Inmobiliaria, se mantuvo la certificación ISO 14001:2004 de The Westin Golf Resort & Spa, Playa Conchal, y se inició la implementación de requisitos para las operaciones de Reserva Conchal, alcanzando un 15%.

## → Dimensión Ambiental



### Energía y emisiones

Con el fin de alcanzar la Carbono Neutralidad en el año 2017, FIFCO ha medido y certificado sus emisiones de efecto invernadero (52.275 ton) y realiza diversos esfuerzos para reducirlas, con el fin de iniciar con su compensación externa en el año 2015.

La reducción de dichas emisiones se basa en la eficiencia energética, la sustitución de combustibles fósiles por energía limpia (solar y biomasa), y la recuperación de gases refrigerantes, entre otros.

Durante el período, se llevaron a cabo proyectos de uso de biodiesel en los camiones de Reciclaje, y de gas LP en la flota vehicular liviana de la compañía, así como el aprovechamiento de la energía solar para el calentamiento de agua para calderas y generación eléctrica.

Asimismo, se inauguró un sistema de generación eléctrica con paneles solares en el centro de distribución de Liberia, Guanacaste, y continúa en operación el laboratorio de energía solar en el Centro de Distribución oeste, proyecto realizado en conjunto con Ad Astra Rocket.

A pesar de que en este período se logró bajar el indicador de energía eléctrica por unidad de bebida producida (10,32 kWh/hl producido), para toda la operación de bebidas y alimentos en la región, el consumo de energía eléctrica total subió con respecto al 2012 en 911 MWh para un incremento anual del 1,97%.

Esta situación se debió a nuevos procesos en Planta Pepsi y principalmente en Planta Kern's,

donde el cambio en la proporción de producción de bebidas/alimentos con diferentes factores energéticos por tipo de producto, tiene una gran influencia en este resultado.

Por otro lado, el consumo de energía térmica en sus diferentes formas (búnker, gasolina, diésel, gas LP y Jet A1) representa el 71,2% de la huella de carbono de Florida, de ahí la importancia de su control y reducción.

El consumo de energía térmica aumentó en 8.680 GJ con respecto al año anterior (1,5%) debido a la flota de distribución y al cambio en la mezcla de producción en Planta Kern's.

## → Dimensión Ambiental

**BIODIVERSIDAD**

A través del Pago por Servicios Ambientales, Florida protege 792,5 hectáreas de bosque, no solo por la importancia del recurso hídrico, sino también para la conservación de la biodiversidad.

A ello se une la creación del Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Conchal, ubicado en Reserva Conchal, el cual tiene un área de 39,75 hectáreas, y cuyas instalaciones fueron mejoradas lo que permitió su apertura al público en agosto del 2013.

Adicionalmente, en las plantas de producción de Cerveza y de Refrescos se realizaron proyectos de reforestación con especies nativas, con miras a la consolidación del corredor biológico de la zona.

# Informe de la Fiscalía





2 de diciembre de 2013

Señor  
Wilhelm Steinvorth Herrera  
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 2012-2013 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 18 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 12 ocasiones en forma ordinaria y 6 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 2013, 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 2012-2013. 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,

Roberto Truque Harrington  
Fiscal de la Junta Directiva





# Informe de Gobierno Corporativo





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

### **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 2013, 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 No.9 de la Ley No.1038 ni 20 y 21 del Reglamento a la Ley del Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica ni Artículo No.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 28 días del mes de noviembre de 2013.

Lic. Luis Carlos Alvarado Rodríguez - C.P.A. No.2749  
Póliza No.0116 FIG 7  
Vence: 30 de setiembre de 2014  
Cancelado Timbre de Ley No.6663, ¢50



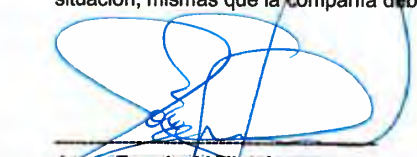
**FLORIDA ICE & FARM CO., S.A.**  
**Reporte Anual de Cumplimiento Gobierno Corporativo**  
**Fecha de corte: 30 de Setiembre del 2013**

Elemento del Reglamento (resumen)	Elemento adoptado ("si/ no")	Comentarios del emisor
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.
4. Identificación de los Directores en el informe anual (Memoria)	Si	
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	Si	El comité de auditoría participan dos directores independientes y el Fiscal.
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.
14. Comité de Compensación de 2 directores independientes y el Fiscal	No	Participa dos directores Independientes, 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	
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.

**FLORIDA ICE & FARM CO., S.A.**  
**Reporte Anual de Cumplimiento Gobierno Corporativo**  
**Fecha de corte: 30 de Setiembre del 2013**

Elemento del Reglamento (resumen)	Elemento adoptado ("si/ no")	Comentarios del emisor
20. La Junta Directiva u órgano equivalente, como requisito previo, aprobó transacciones que involucraron la adquisición, venta, hipoteca o prenda de activos de la compañía emisora que representen un porcentaje igual o superior al diez por ciento (10 %) de los activos totales de ésta.	Si	Adquisición de North American Breweries Holdings, LLC y sus subsidiarias.
21. Se divulgaron mediante un Comunicado de Hecho Relevante las transacciones indicadas en el punto inmediato anterior.	Si	<u>Hechos Relevantes:</u> HR-2012-10-025 del 26 de octubre del 2012 HR-2012-11-027 del 02 de noviembre del 2012 HR-2012-12-034 del 12 de diciembre del 2012
22. Detallar en este aparte los términos de las transacciones que se llevaron a cabo indicadas en el numeral 21 incluyendo para cada una de ellas el siguiente detalle: nombre de la persona que actúe como contraparte en la transacción, tipo de operación, plazos y condiciones de la operación en caso de que apliquen garantías otorgadas o recibidas, moneda y monto de la operación. En el caso de que la transacción a su vez haya involucrado partes relacionadas, este hecho debe también ser incluido en ambas comunicaciones y bajo los mismos términos.	Si	<u>Detalles de la Transacción:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición del 100% de la empresa North American Breweries Holdings, LLC., domiciliada en los Estados Unidos de América.</li> <li>• Los vendedores fueron KPS Special Situations Fund III, LP, KPS Special Situations Fund III (A); LP y un grupo minoritario de accionistas.</li> <li>• La compra fue realizada a través de la subsidiaria Cervecería Costa Rica, S.A.</li> <li>• Precio pactado US\$ 388,4 millones de dólares</li> <li>• Precio financiado en un 100% a través de dos préstamos bancarios con Morgan Stanley Senior Funding, Inc. y Bancolombia, S.A.</li> </ul>
23. Reporte Anual	Si	

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 Viltalobos**  
**Gerente de Riesgo**  
**Florida Ice and Farm Co., S.A.**



**RELACIONES CON INVERSIONISTAS (RI)  
MARCO VOLUNTARIO  
INFORME ANUAL DE CUMPLIMIENTO  
PERIODO: Del 01-10-2012 al 30-09-2013**

CCN-004

Anexo III

ELEMENTOS DEL MARCO VOLUNTARIO	ELEMENTOS O CONTENIDOS ADOPTADOS POR EL EMISOR (si/no)	COMENTARIOS DEL EMISOR SOBRE LA FORMA EN QUE CUMPLIÓ CON LOS ELEMENTOS O EN CASO CONTRARIO LOS MOTIVOS DEL INCUMPLIMIENTO
<b>Nombramiento del Oficial de RI</b> Nombre: <b>Jorge Ricardo Esquivel Villalobos</b> Teléfono: 2437-6855 Fax: 2437-7011 Email: <a href="mailto:jorge.esquivel@fifco.com">jorge.esquivel@fifco.com</a> Puesto: Gerente de Riesgo  Nombre: <b>María Elena Quesada Hernández</b> Teléfono: 2437-6775 Fax: 2437-7011 Email: <a href="mailto:mariaelena.quesada@fifco.com">mariaelena.quesada@fifco.com</a> Puesto: Atención Accionistas	Si	El Gerente de Riesgo es el encargado de manejar los temas operativos y de mayor complejidad con los inversionistas, puestos de bolsa, y otros participantes del mercado de valores, cuenta con experiencia en el área de Finanzas y es conocedor del negocio del emisor.
Calendario de fechas de interés	Si	Se han establecido fechas de interés para los inversionistas y participantes del mercado de valores tales como: Una reunión anual con inversionistas, accionistas y participantes del mercado de valores: Primera reunión 17 Junio del 2013 Pago de Dividendos: 11 de diciembre del 2012, 28 de diciembre del 2012, 26 de marzo del 2013, 25 de junio del 2013 y 24 de septiembre del 2013. Asamblea Anual 2013 : 18 de diciembre del 2013
Resultados Trimestrales sobre ingresos y desempeño de factores claves	Si	Los resultados financieros trimestrales y anuales, son publicados por la Superintendencia General de Valores a través de su sitio en Internet <a href="http://www.Sugeval.fi.cr">www.Sugeval.fi.cr</a> así como a través de la página web <a href="http://www.Florida.co.cr">www.Florida.co.cr</a> Los estados financieros trimestrales no auditados, así como los estados financieros anuales auditados, estarán disponibles a través de los mismos medios indicados, en las oficinas centrales de la empresa Fifco y en los puestos de bolsa representantes y en la Bolsa Nacional de Valores.
Reunión abierta con accionistas	Si	Fifco convoca a una reunión anual con sus inversionistas, en lugares y hora indicadas en su debida oportunidad. Los resultados financieros anuales son presentados cada año ante la Asamblea de Accionistas Ordinaria convocada de conformidad a lo establecido en el Código de Comercio y en los Estatutos de la Empresa.
Reuniones con Analistas y Otros Particulares	Si	Fifco convoca a una reunión anual, donde realiza una exposición de resultados consolidados, del valor de la acción y del programa de recompra.
Incorporación del RI al Web Site del Emisor	Si	Desde Septiembre 2010
<b>RESPONSABLE:</b> (Corresponde al nombre y cargo del funcionario de la entidad emisora encargado de elaborar el informe anual de cumplimiento) Leyenda: "La autorización emitida por la Superintendencia General de Valores no constituye un criterio sobre la calidad de la emisión, la solvencia del emisor o la actividad de los intermediarios".		

# 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 2013 y 2012, y los estados consolidados de resultado integral, de cambios en el patrimonio y de 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.

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

29

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. Realizamos nuestras auditorías de acuerdo con las 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 de auditoría.



### *Opinión*

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados que se acompañan 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 2013 y 2012, su desempeño financiero consolidado y sus flujos de efectivo consolidados por los años terminados en esas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

### *Párrafo de Énfasis*

Nuestra opinión previa sobre los estados financieros de la Compañía por el año que terminó el 30 de setiembre de 2012 incluía una calificación debido a que no habíamos realizado procedimientos de auditoría para poder satisfacernos de la adecuada valuación de inversiones en asociadas utilizando el método de participación patrimonial. Esta valuación había sido realizada utilizando información financiera sin auditar de las asociadas, ascendiendo estas a ¢41.670 millones. En el período 2013 realizamos procedimientos subsecuentes que nos permitieron satisfacernos de lo razonable del saldo registrado para estas inversiones al 30 de setiembre de 2012, por lo que nuestra opinión sobre los estados financieros para el año 2012 fue modificada.

Lic. Gustavo Arias Valerio - C.P.A. No.2661  
Póliza No.0116 FIG 7  
Vence: 30 de setiembre de 2014  
Candelado Timbre de Ley No.6663, ¢1.000

28 de noviembre de 2013



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

Estados Consolidados de Situación Financiera  
(En millones de colones)

30 de setiembre de 2013 y de 2012

<u>Activo</u>	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo (nota 4)	¢ 39.046	40.181
Cuentas por cobrar, neto (nota 5)	60.068	42.650
Inventarios (nota 6)	67.730	44.036
Anticipos a proveedores	3.682	3.439
Desembolsos pagados por anticipado (nota 7)	12.709	8.836
Propiedades disponibles para la venta a futuro a corto plazo	4.493	2.711
Porción circulante por cobrar a largo plazo a compañías asociadas (nota 24)	5.057	-
Total activo circulante	192.785	141.853
Por cobrar a largo plazo a compañías asociadas (nota 24)	-	5.033
Propiedades de inversión (nota 8)	55.999	56.585
Inversiones en asociadas y otras (nota 9)	43.856	41.670
Inmuebles, planta y equipo, neto (nota 10)	237.838	189.494
Activos intangibles (nota 11)	162.876	51.498
Crédito mercantil (nota 12)	91.252	15.105
Otros activos	4.351	2.557
Impuesto de renta diferido (nota 23)	24.062	1.242
	¢ 813.019	505.037
<u>Pasivo y Patrimonio</u>		
Pasivo circulante:		
Préstamos bancarios a corto plazo (nota 13)	¢ 3.836	-
Porción circulante de los préstamos a largo plazo (nota 14)	23.223	12.289
Bonos por pagar a corto plazo (nota 15)	-	16.792
Cuentas por pagar (nota 16)	54.896	26.766
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar (nota 17)	20.684	14.226
Beneficio a empleados	1.662	1.516
Impuestos de renta por pagar	3.890	5.459
Otros impuestos por pagar	10.877	6.363
Adelantos recibidos de clientes (nota 18)	2.898	2.206
Total pasivo circulante	121.966	85.617
Préstamos bancarios a largo plazo, excluyendo la porción circulante (nota 14)	286.290	98.812
Bonos estandarizados por pagar a largo plazo (nota 15)	36.986	9.777
Impuesto sobre la renta diferido (nota 23)	54.480	9.320
Total pasivo	499.722	203.526
Patrimonio:		
Capital en acciones comunes (nota 19)	37.988	38.168
Menos: 769.945 (1.804.304 en 2012) acciones en tesorería a su valor nominal	77	180
Capital en acciones en circulación	37.911	37.988
Capital adicional pagado	54	54
Reservas	53.115	54.322
Utilidades no distribuidas	183.458	170.216
Total patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	274.538	262.580
Participaciones no controladoras	38.759	38.931
Total patrimonio	313.297	301.511
Contingencias y compromisos (notas 27 y 28)	-	-
	¢ 813.019	505.037

Las notas que acompañan a los estados financieros consolidados son parte integral de los mismos.

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

Estados Consolidados de Resultado Integral  
(En millones de colones)

Por los años terminados al 30 de setiembre de 2013 y de 2012

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Ventas netas		
Bebidas	¢ 458.702	281.111
Alimentos	61.587	43.509
Inmobiliario	27.750	20.091
Otros	4.628	3.597
Total ventas netas	<u>552.667</u>	<u>348.308</u>
Costo de las ventas:		
Bebidas	242.638	106.298
Alimentos	42.861	30.645
Inmobiliario	12.799	7.832
Otros	807	1.797
Total costo de las ventas	<u>299.105</u>	<u>146.572</u>
Utilidad bruta	<u>253.562</u>	<u>201.736</u>
Gastos de operación:		
De ventas y mercadeo (nota 20)	128.731	86.333
Generales y administrativos (nota 21)	50.436	40.548
Total gastos de operación	<u>179.167</u>	<u>126.881</u>
Utilidad de operación	74.395	74.855
Otros ingresos (gastos), neto:		
Gastos financieros	(22.720)	(10.962)
Ingresos financieros	744	1.644
Diferencias de cambio, neto (nota 25)	888	7.803
Ganancia en participación de asociadas, neto (nota 9)	6.466	8.562
Pérdida por disposición de activos fijos	(488)	(877)
Otros gastos, neto	(1.919)	(742)
Ganancia del año antes de impuestos	<u>57.366</u>	<u>80.283</u>
Impuestos (nota 23)		
Corriente	20.569	21.652
Diferido	(7.140)	102
Total impuesto sobre la renta	<u>13.429</u>	<u>21.754</u>
Ganancia del período	43.937	58.529
Otro resultado integral:		
Diferencias de cambio al convertir negocios en el extranjero (nota 25)	(566)	(8.341)
Ganancias en activos financieros de asociadas	-	(264)
Participación en el superávit por revaluación	(641)	562
Otro resultado integral del año después del impuesto	<u>(1.207)</u>	<u>(8.043)</u>
Resultado integral total del año	¢ <u>42.730</u>	<u>50.486</u>
Ganancia atribuible a:		
Propietarios de la controladora	33.594	45.280
Participaciones no controladoras	10.343	13.249
	¢ <u>43.937</u>	<u>58.529</u>
Resultado integral total atribuible a:		
Propietarios de la controladora	32.387	37.807
Participaciones no controladoras	10.343	12.679
	¢ <u>42.730</u>	<u>50.486</u>
Utilidad básica por acción (nota 19 d)	¢ <u>88,41</u>	<u>118,84</u>

Las notas que acompañan a los estados financieros consolidados son parte integral de los mismos.

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

Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio  
(En millones de colones)

Por los años terminados al 30 de setiembre de 2013 y de 2012

	Reservas										Total patrimonio	
	Capital acciones	Acciones en tesorería	Capital adicional pagado	Superávit por revaluación	Reserva legal	Otras reservas en asociadas	Ajuste por conversión de estados financieros	Total reservas	Utilidades no distribuidas	Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora		Participaciones no controladoras
Saldo al 30 de setiembre de 2011	40.000	(1.832)	54	33.552	18.560	264	9.106	61.482	145.263	244.967	36.720	281.687
Resultado integral del año	-	-	-	562	-	(264)	(8.341)	(8.043)	45.850	37.807	12.679	50.486
Dividendos pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	(19.309)	(19.309)	(10.468)	(29.777)
Asignación de reserva legal	-	-	-	-	883	-	-	883	(883)	-	-	-
Compra de acciones en tesorería	-	(180)	-	-	-	-	-	-	(705)	(885)	-	(885)
Absorción de acciones en tesorería	(1.832)	1.832	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo al 30 de setiembre de 2012	38.168	(180)	54	34.114	19.443	-	765	54.322	170.216	262.580	38.931	301.511
Resultado integral del año	-	-	-	(641)	-	-	(566)	(1.207)	33.594	32.387	10.343	42.730
Dividendos pagados	-	-	-	-	-	-	-	-	(19.391)	(19.391)	(10.515)	(29.906)
Compra de acciones en tesorería	-	(77)	-	-	-	-	-	-	(961)	(1.038)	-	(1.038)
Absorción de acciones en tesorería	(180)	180	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo al 30 de setiembre de 2013	37.988	(77)	54	33.473	19.443	-	199	53.115	183.458	274.538	38.759	313.297

Las notas que acompañan a los estados financieros consolidados son parte integral de los mismos.

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

Estados Consolidados de Flujos de Efectivo  
(En millones de colones)

Por los años terminados al 30 de setiembre de 2013 y de 2012

	<u>2013</u>	<u>2012</u>
Fuentes (uso) de efectivo:		
Actividades de operación:		
Ganancia del año	¢ 43.937	58.529
Partidas que no requieren efectivo:		
Depreciación y amortización	23.864	17.550
Diferencial cambiario	(1.369)	(2.579)
Pérdida por disposición de activos productivos	488	877
Participación en ganancias de compañías asociadas	(6.466)	(8.562)
Estimación para cuentas de dudoso cobro	378	972
Gastos por beneficios a empleados	146	649
Impuesto sobre la renta diferido	(7.140)	102
Impuesto sobre la renta corriente	20.569	21.652
Gasto por intereses	22.720	10.962
Efectivo provisto por las operaciones	<u>97.127</u>	<u>100.152</u>
Efectivo provisto por (usado para) cambios en:		
Cuentas por cobrar	(17.796)	(12.819)
Anticipos a proveedores de equipo	(243)	1.321
Inventarios	(23.694)	(10.055)
Desembolsos pagados por anticipado	(5.457)	(1.880)
Cuentas por pagar	28.130	4.382
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	6.157	(726)
Beneficios a empleados	-	(486)
Otros impuestos por pagar	4.514	691
Adelanto recibidos de clientes	692	965
Efectivo provisto por las operaciones	<u>89.430</u>	<u>81.545</u>
Pago de intereses	(22.418)	(10.602)
Pago de impuesto sobre la renta	(21.829)	(20.577)
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	<u>45.183</u>	<u>50.366</u>
Actividades de inversión:		
Aumento en inversiones en asociadas	(61)	(2.270)
Dividendos recibidos de compañías asociadas	4.280	6.891
Efectivo pagado en combinación de negocios	(196.813)	(12.677)
Adiciones a inmuebles, planta, vehículos y equipo y software	(34.475)	(35.481)
Aumento en otros activos y activos intangibles	(1.733)	(613)
Venta de propiedades de inversión	2.397	-
Producto de la disposición de activos productivos	34	1.041
Efectivo neto usado para las actividades de inversión	<u>(226.371)</u>	<u>(43.109)</u>
Actividades de financiamiento:		
Proveniente de préstamos bancarios	210.531	10.273
Absorción de acciones en tesorería	180	-
Adquisición de acciones en tesorería	(1.038)	(884)
Disminución de la participación no controladora por dividendos pagados	(10.515)	(10.468)
Dividendos pagados	(19.391)	(19.309)
Efectivo neto provisto por (usado para) las actividades de financiamiento	<u>179.767</u>	<u>(20.388)</u>
Disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo	(1.421)	(13.131)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	40.181	54.290
Efecto por traducción de estados financieros	286	(978)
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	<u>¢ 39.046</u>	<u>40.181</u>

Las notas que acompañan a los estados financieros consolidados son parte integral de los mismos.





