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

13 de diciembre de 2018

110 años
sirviendo a nuestros
clientes y consumidores
FIFCO
Informe de
Operaciones
2017-2018

Agenda

1. 110 años de logros y también de retos
2. Resultados del año 2017-2018
3. ¿Cuánto hemos avanzado hacia nuestras metas de FIFCO 2020?
4. Reflexiones finales

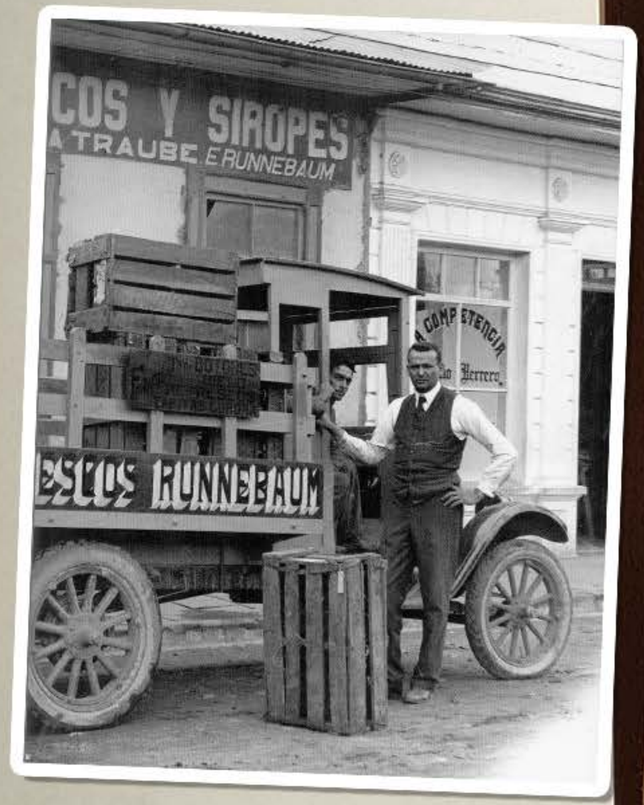
1908

La Florida de Siquirres...

Los hermanos Lindo Morales crean **FIFCO** dedicados inicialmente a la fabricación de hielo y a la agricultura

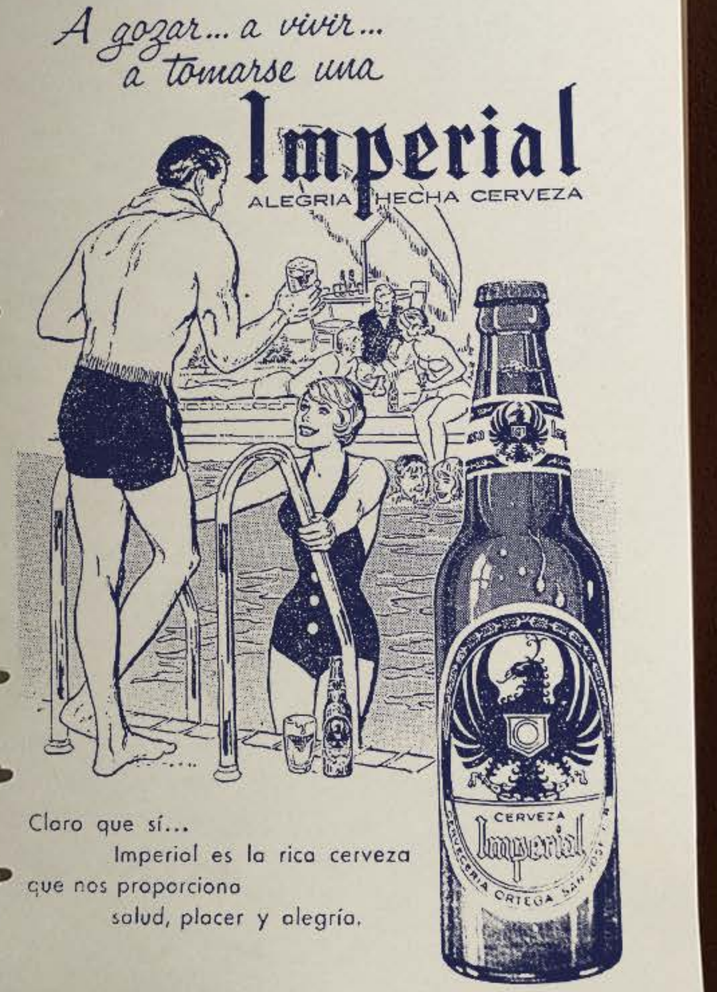
1912

4 años más tarde
vino la **cerveza**
gracias a la
familia Traube



1957

Incorporación de **Imperial y Bavaria** gracias a la familia Ortega



1966

Se inaugura la planta de **Cervecería Costa Rica**

1993

FIFCO incursiona en los negocios de **bebidas no alcohólicas y hospitalidad**

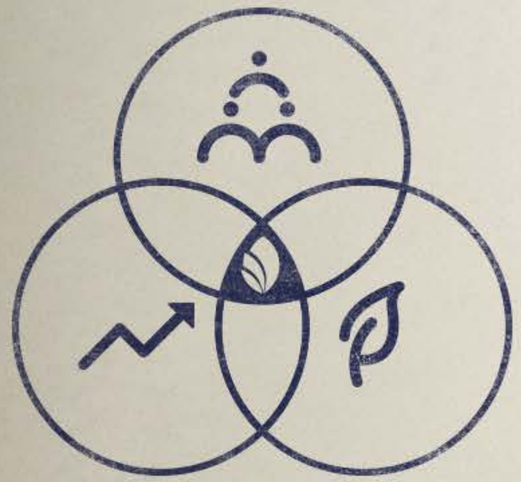
2006

Inicia la expansión geográfica

2007

Inicia expansión
del **portafolio**

2008



Estrategia de
triple utilidad

2014

El propósito de FIFCO: **“Compartir con el mundo una mejor forma de vivir”**

110 años de logros

- Un **crecimiento económico** sostenido que ha traído valor para nuestros accionistas
- La creación de más de **6,500 empleos en Costa Rica**, Guatemala y Estados Unidos y más de 50,000 empleos indirectos (5,439 proveedores y más de 40.000 clientes)
- El pago de impuestos por aproximadamente **168 mil millones de colones** al año
- Un negocio integral de bebidas
- Negocios de hospitalidad y “retail” alineados con nuestra aspiración de **“enriquecer cada ocasión de consumo de bebidas”**
- Un posicionamiento de FIFCO como **empresa líder en sostenibilidad a nivel mundial**

Y también de retos importantes

- Complejidad para hacer negocios
- Comercio ilícito
- Competencia aguerrida
- Un nuevo consumidor
- Coyunturas macroeconómicas retadoras en todos los países

De hecho, enfrentamos desafíos especialmente en Costa Rica, nuestro principal mercado

Conflictos sociales e inseguridad ciudadana

Complejidad en el Estado y sus instituciones (ineficiencia y altos costos de operación)

Desaceleración económica y desconfianza del consumidor

Crecimiento en el desempleo

Déficit fiscal / volatilidad en el tipo de cambio

En USA hay crecimiento económico;
sin embargo existen retos en la industria cervecera

Artesanales y Premium Lager americanas decrecen

Segmento “cervezas mexicanas” crece

Cerveza pierde relevancia vs vinos y destilados

En este entorno retador, logramos los siguientes resultados

Resultados Financieros

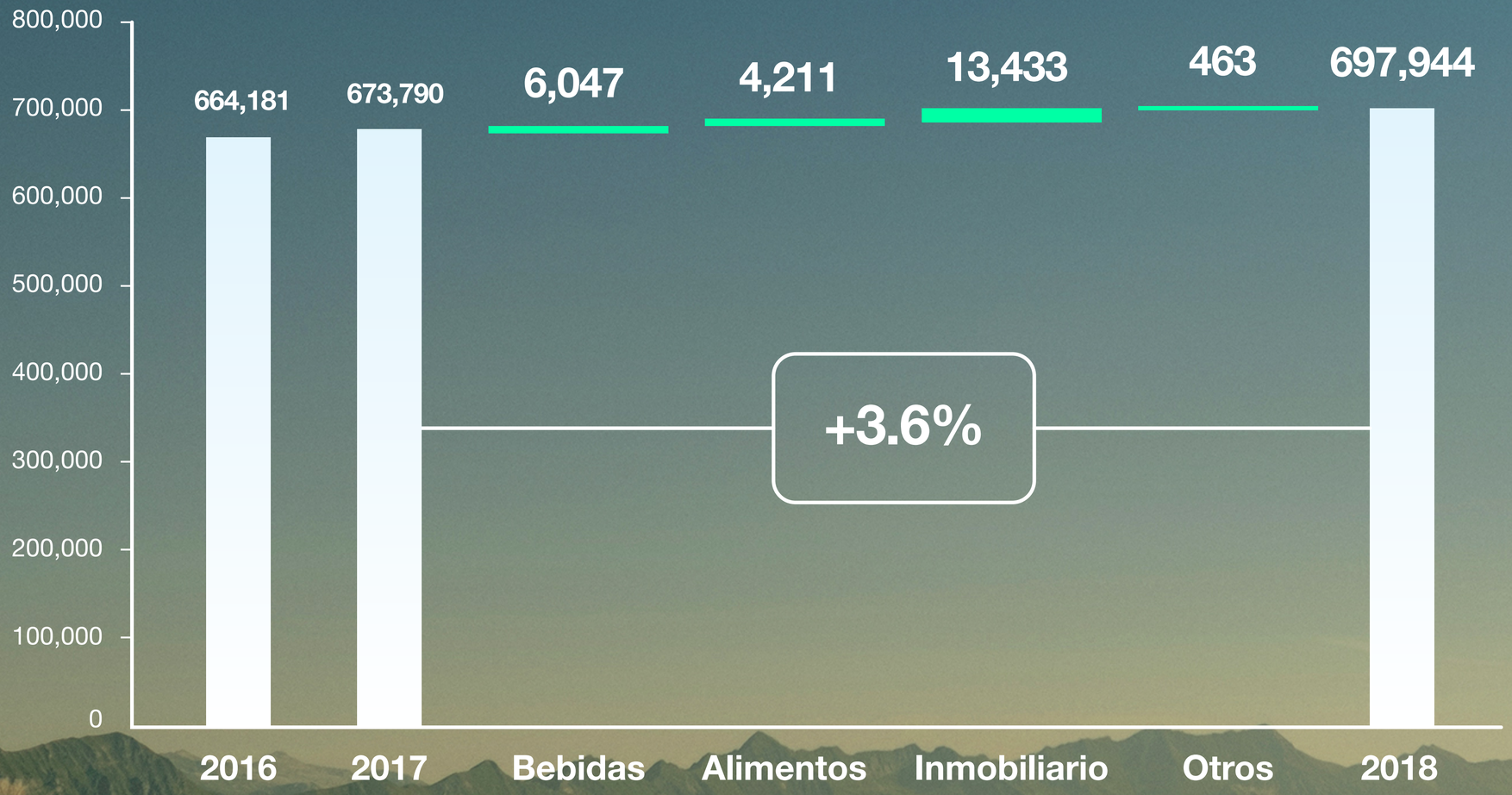
2017-2018

Volumen de ventas*

* Excluye contratos con terceros

Ventas Netas

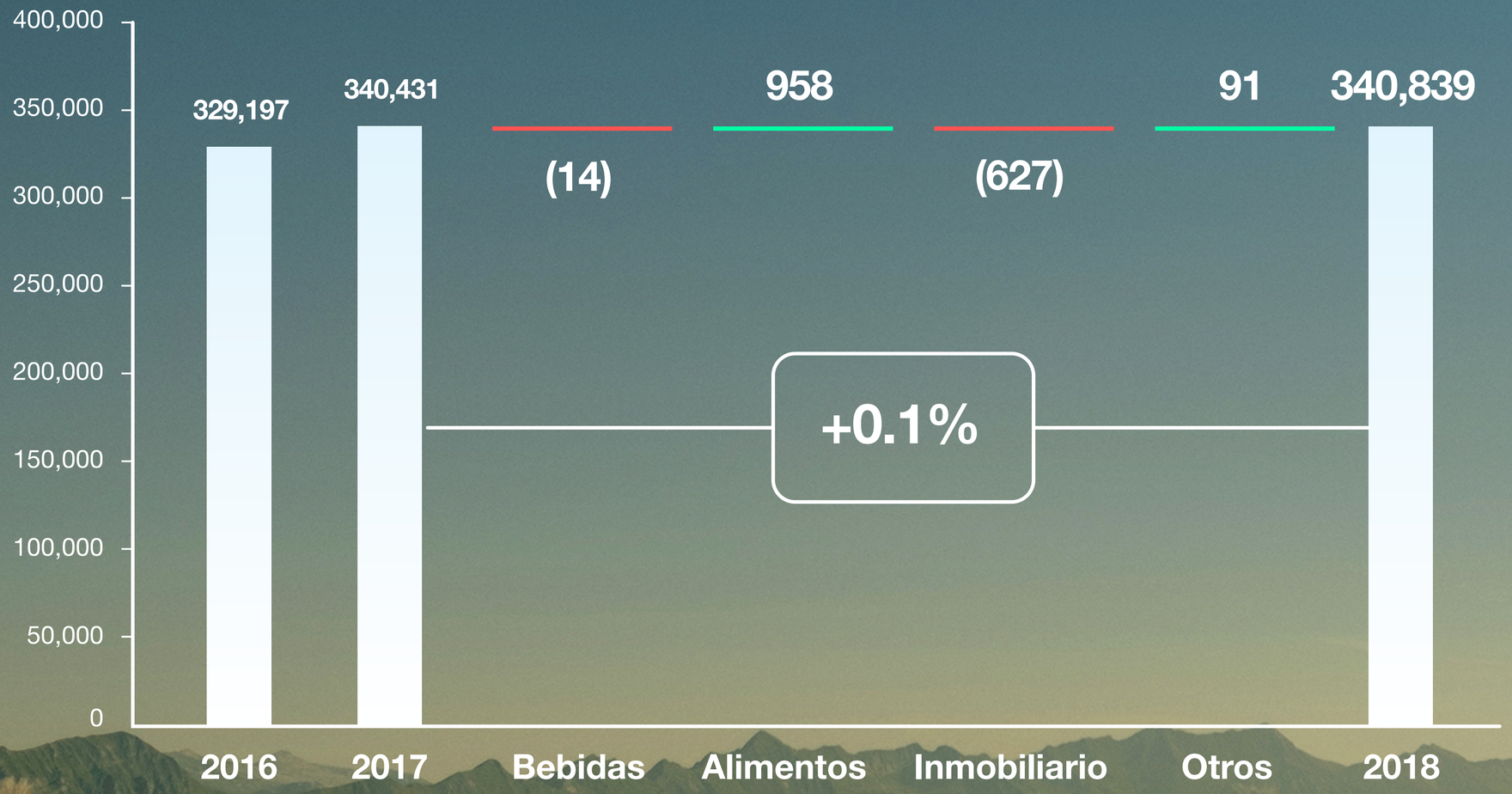
En millones de colones



- Mezcla favorable en portafolio de bebidas
- Mayores ventas de BAS en USA
- Caída en refrescos en Centroamérica por mayor competencia
- Incremento en volumen de panificación/“retail”
- Venta de terreno en Papagayo, neto de menores ventas inmobiliarias
- Mayor tarifa promedio en hotel
- Otros: Mayores ventas de material reciclado

Utilidad Bruta

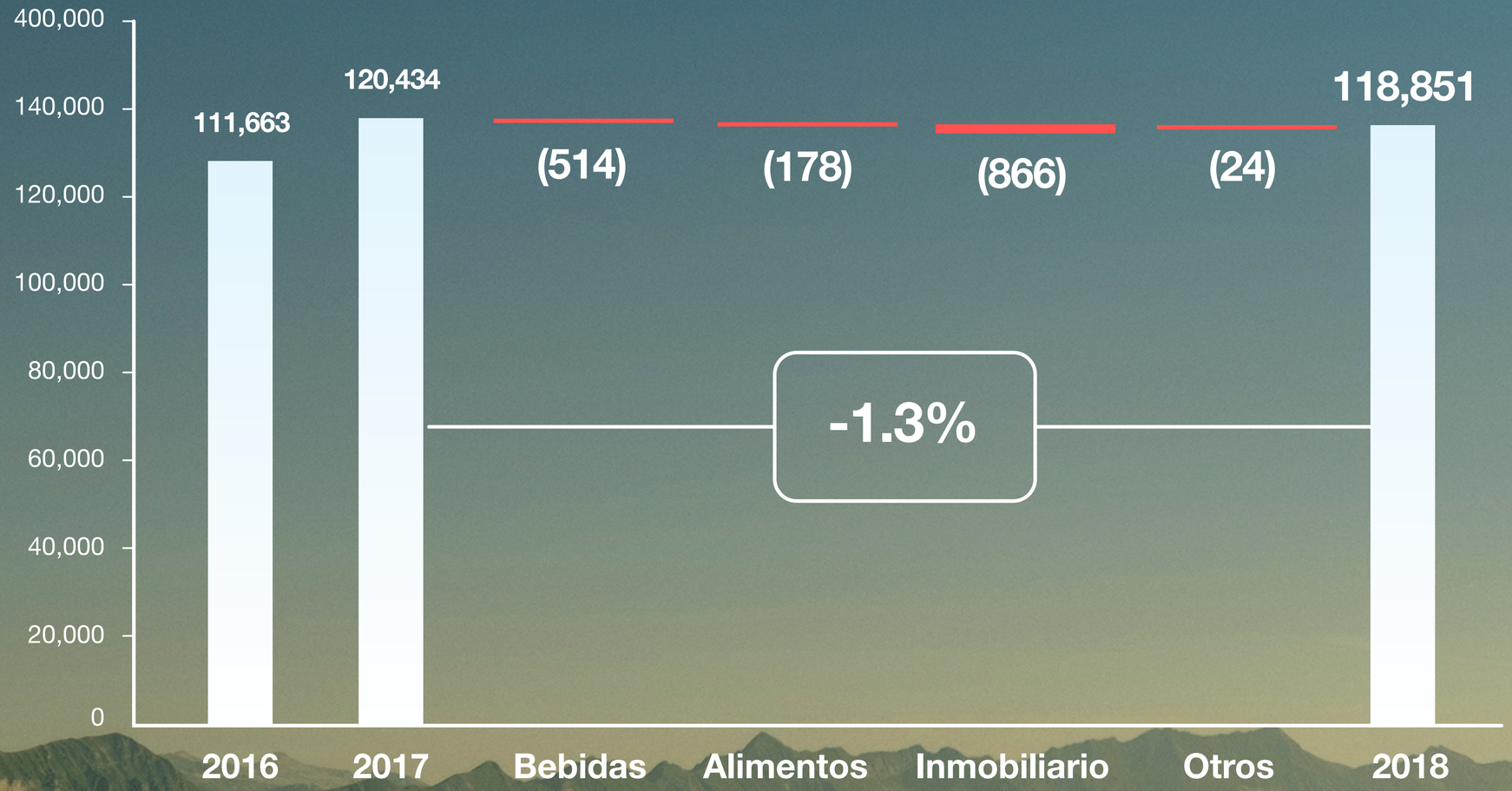
En millones de colones



- Menor volumen en refrescos Centroamérica compensado por cerveza/BAS
- Incremento en volumen de panificación/“retail”
- Menores ventas inmobiliarias

Utilidad Operativa*

En millones de colones

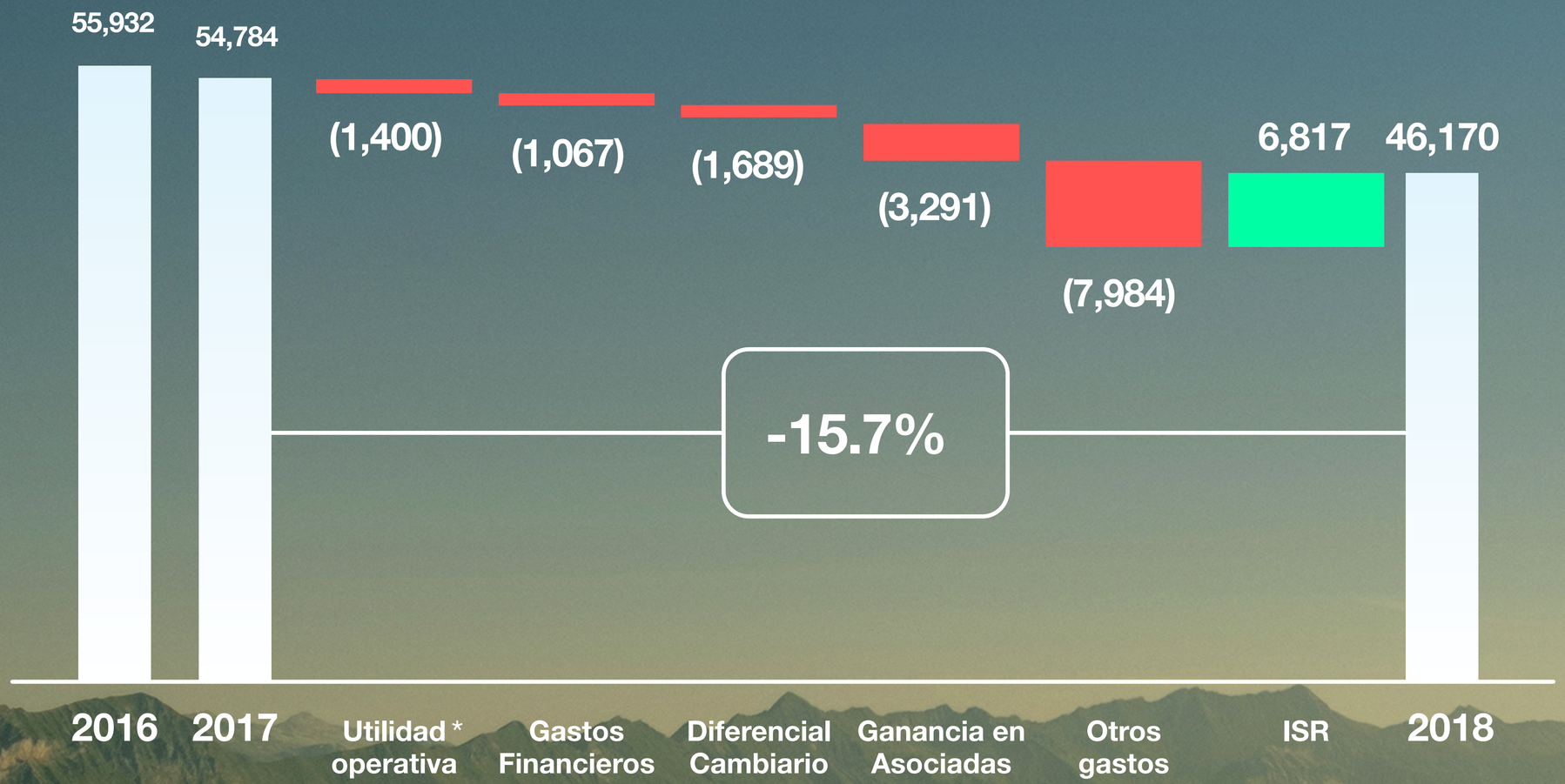


- Contención del gasto en Costa Rica principalmente por la implementación de metodología Presupuesto Matricial, impactado negativamente por mayores gastos en USA (mercadeo Seagram´s, gastos de reestructuración y fortalecimiento estructura comercial)
- Incremento en cantidad de tiendas de “retail” con mayores gastos y publicidad por cambio de imagen
- Ventas inmobiliarias no recurrentes en 2017

*Antes de ítems no recurrentes

Utilidad Neta
atribuible a los accionistas

En millones de colones

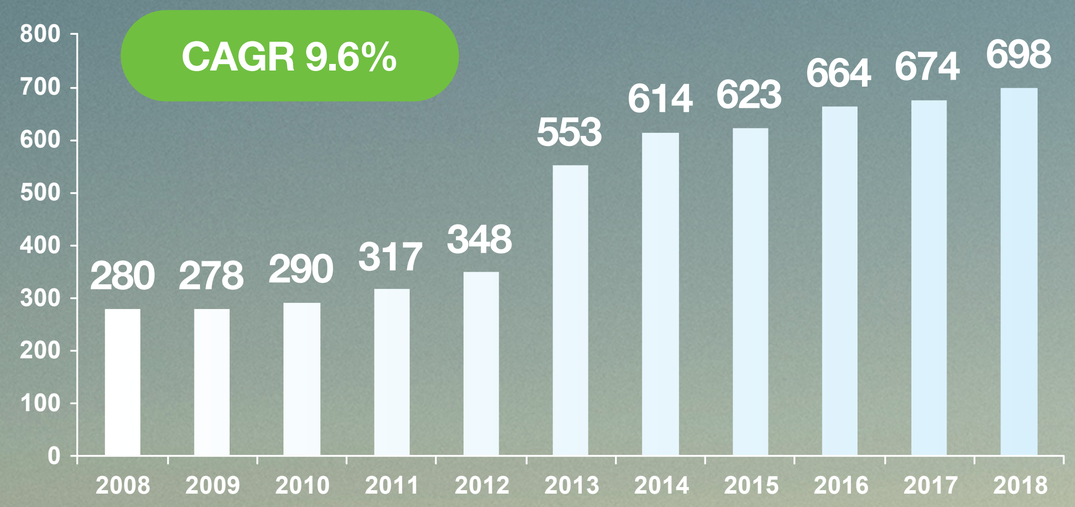


*Antes de ítems no recurrentes

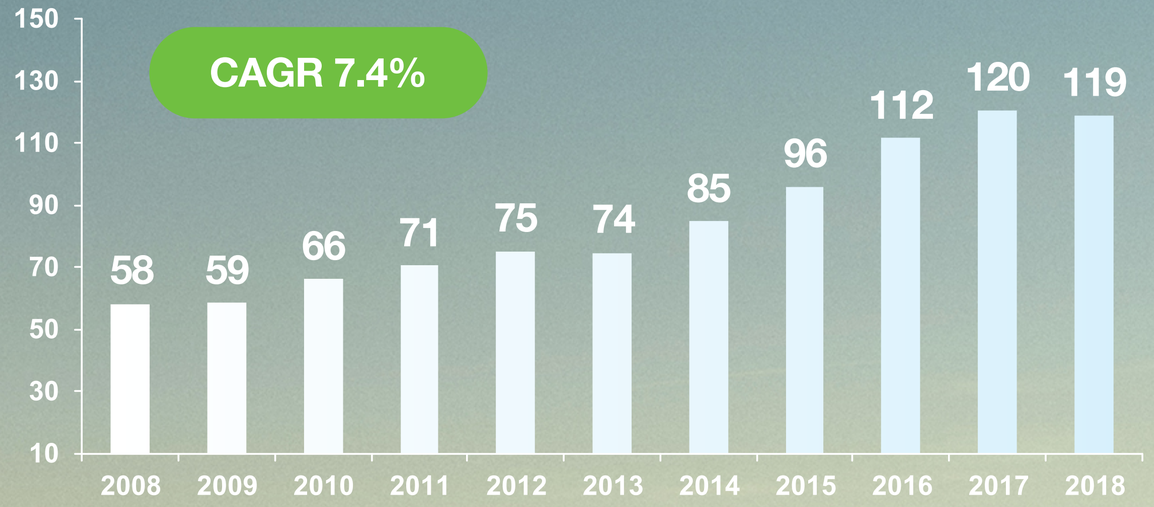
- Menor utilidad operativa principalmente en negocio Inmobiliario
- Incremento promedio de deuda por inversiones de capital/mayores tasas
- Ganancias cambiarias no recurrentes en 2017 por movimiento de tipo de cambio
- Retos de negocio en Cervecería Panamá
- Otros gastos: deterioro intangibles en NAB, neto de pago al IFAM en el 2017
- Menores pasivos de ISR, principalmente asociados a cambio de tasa federal en USA

Valor económico generado en la última década

Ventas Netas
(en millones de colones)



Utilidad Operativa*
(en millones de colones)



CAGR: Compound Annual Growth Rate / Crecimiento anual compuesto

* Antes de ítems no recurrentes

Deterioro de valor contable en NAB

CONTEXTO

- Como parte del proceso de auditoría anual y apegado a las normas contables, todos los años se hace una revisión del valor de los activos (tanto tangibles como intangibles)
- La metodología de cálculo siempre se ha incluido en las notas a los Estados Financieros
- En el caso que alguna valoración sea inferior al valor en libros, se debe registrar un deterioro

Deterioro de valor contable en NAB

CONTEXTO

- Como parte del proceso de auditoría anual y apegado a las normas contables, todos los años se hace una revisión del valor de los activos (tanto tangibles como intangibles)
- La metodología de cálculo siempre se ha incluido en las notas a los Estados Financieros
- En el caso que alguna valoración sea inferior al valor en libros, se debe registrar un deterioro

RESULTADO

- En el caso de los intangibles de NAB, este año se registró un deterioro del crédito mercantil (no afecta efectivo) de ¢16,361 mm, principalmente por:
  - No haber alcanzado la rentabilidad esperada en el 2018
    - Desaceleración en el segmento de cervezas artesanales
    - Caída de volumen en cerveza tradicional (“premium lager”)
  - Mayor tasa para descontar los flujos
    - Aumento en tasa libre de retorno (+0.3pp)
    - Mayor riesgo específico de la compañía (+0.5pp)
    - Menos escudo por deuda

Deterioro de valor contable en NAB

CONTEXTO

- Como parte del proceso de auditoría anual y apegado a las normas contables, todos los años se hace una revisión del valor de los activos (tanto tangibles como intangibles)
- La metodología de cálculo siempre se ha incluido en las notas a los Estados Financieros
- En el caso que alguna valoración sea inferior al valor en libros, se debe registrar un deterioro

RESULTADO

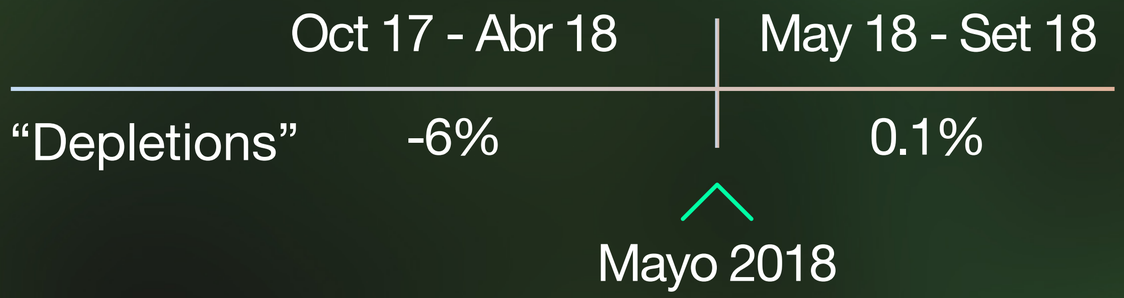
- En el caso de los intangibles de NAB, este año se registró un deterioro del crédito mercantil (no afecta efectivo) de ¢16,361 mm, principalmente por:
  - No haber alcanzado la rentabilidad esperada en el 2018
    - Desaceleración en el segmento de cervezas artesanales
    - Caída de volumen en cerveza tradicional (“premium lager”)
  - Mayor tasa para descontar los flujos
    - Aumento en tasa libre de retorno (+0.3pp)
    - Mayor riesgo específico de la compañía (+0.5pp)
    - Menos escudo por deuda

- No afecta flujo de caja, debido a que no es una salida de efectivo
- Para evitar un nuevo deterioro, la administración está implementando medidas correctivas adicionales

Ya está en marcha
un nuevo modelo
de negocio en USA

Cambio significativo en la tendencia de ventas (II S)

3 Que ya están dando resultados claros



2 Dos pilares de crecimiento

Maquinaria de Ventas

Innovación de Portafolio

1 Una base sólida para crecer

- **Nuevo liderazgo con pasos firmes hacia la cultura FIFCO**
- **Eficiencia y productividad en toda la cadena de valor**
- **Rendición de cuentas**

Depletions: Venta de nuestros distribuidores a sus clientes

Cambio significativo en la tendencia de ventas

Un antes y un después a partir de mayo 2018

Recobramos **781k** CEs en “depletions” y cambiamos la tendencia a **+6.9%**

Maquinaria de ventas

Maquinaria de ventas

- **Procesos sistemáticos de ventas** (“revenue management”, operaciones comerciales, trade marketing, etc.)
- Estructura: la **gente correcta en el lugar correcto** (+35 vendedores enfocados no en geografías sino en canales)
- Planes de carrera
- **Simplicidad y agilidad** en el mercado
- **Rendición de cuentas** y remuneración basada en los indicadores correctos: “depletions” (ventas de nuestros distribuidores a sus clientes)

Innovación de Portafolio

STEVEN KAPLAN
Maestro Cervecero NAB

Estrategia de océano azul

Los océanos rojos representan a todas las industrias / categorías existentes hoy – *el mercado conocido*

Los océanos azules representan todas las industrias / categorías que no existen aún – *el mercado no inventado*

Nuestro plan de innovación para este año es el más ambicioso en la historia de la empresa

Además de la innovación incremental, vamos a enfocarnos en innovación avanzada y disruptiva con énfasis en “Bebidas Alcohólicas Saborizadas” (BAS)

Ya está en marcha el plan de innovación avanzada y disruptiva para todos los trimestres

	IQ	IIQ	IIIQ	IVQ
Ahora	Citra Labatt	Nuevos sabores regionales de Seagram´s	Labatt sabores de verano	Futura innovación
Nueva		Cream Ale	Fun wine	
Siguiente	**Pura Still**	**Hemptails**	**Duvine**	

Renovación de los empaques de todo el portafolio

Genesee

Actual

Nuevo

Cream Ale

Actual

Nuevo

Labatt Blue

Actual

Nuevo

Labatt Blue

Nuevos Sabores

Actual

Nuevo

Seagram's Escapes

Actual

Nuevo

Innovación en productos I Q

NUESTRA APUESTA #1

FOCO + INVERSIÓN

90 Calorías

1g de azúcar

0 Burbujas

Agua de coco

Nina Agdal

Carly Lloyd

Blue Citra

Labatt
Blue
CITRA
BREWED WITH CITRA® AND MOSAIC® HOPS
HOPPY SESSION LAGER
BRIGHT HOP AROMA.
CRISP, CLEAN FINISH
4.7% ABV | 30 IBUS
12 FL.OZ. BEER

12 12 FL.OZ. CANS
4.7% ALC./VOL.
30 IBUs
BRIGHT HOP AROMA
CRISP, CLEAN FINISH
Labatt
Blue
CITRA
BREWED WITH CITRA® AND MOSAIC® HOPS
HOPPY SESSION LAGER
PRODUCT OF USA

Este es un nuevo negocio

- Nuevo modelo comercial
- Revitalización de todas las marcas
- Innovación continua y disruptiva
- Modernización de la planta de Rochester (US$50M)
- Labatt USA Brewhouse
- Rediseño de estructura organizacional
  - Cadena de abastecimiento
  - Ventas y mercadeo
  - Áreas de apoyo

NorthAmerican
Breweries

FIFCO USA

Bebidas y alimentos

Centroamérica

Bebidas CA

Cerveza & BAS

- **Volumen de cerveza en línea** con año anterior y BAS con crecimiento leve
- **Crecimiento** modesto en **rentabilidad**
- **Campaña 110 años:** impulsa el crecimiento del IVQ
- **Crecimiento en premium** impulsado por Heineken

Participación en el canasto*:	Participación de mercado:
Cerveza: 59.4% +2.4 %	**Cerveza:** 94.9% +0.8 %
BAS: 8.2% -0.1 %	**BAS:** 97.1% +0.7 %

*** Excluye vino. Fuente: AC Nielsen**

Vinos y Destilados

- Nuevo modelo de negocio con impacto positivo en rentabilidad (restructuración del equipo, especialización de canales y rediseño de procesos)
- Plan anticontrabando funcionando en alianza con el Gobierno

---

Participación de mercado*:

- **Vodka:** 69.9% +1 %
- **Whisky:** 63.4% -2.9 %
- **Vino:** 44.5% -1.4 %

* Fuente: AC Nielsen

Refrescos

- Reducción en volumen y rentabilidad debido a ambiente competitivo
- Avance en alianza con LALA
  - Planta operada por LALA desde IIQ 2018
  - Distribución inicia IIQ 2019
- Embotellador del año de PepsiCo. (Latam) por 2° año consecutivo
- Innovación en reducción de azúcar (Tropical Cero)
- Consolidación de plantas de refrescos y carbonatadas en proceso

---

Participación de mercado*:

- **JNBRT CA:** 12.1% **-0.3 %**
- **JNBRT CR:** 44.4% **-1 %**

*** Fuente: AC Nielsen. JNBRT: Jugos, néctares, bebidas, refrescos, tés.**

Alimentos CA

Alimentos CA

- Crecimiento en volumen y rentabilidad
- Restructuración comercial regional (mercadeo, trade y ventas)

Participación de mercado*:

- **Frijoles** CA: 47.4% **+3.5 %**
- **Ketchup** CA: 25.8% **-1.1 %**

*** Fuente: AC Nielsen**

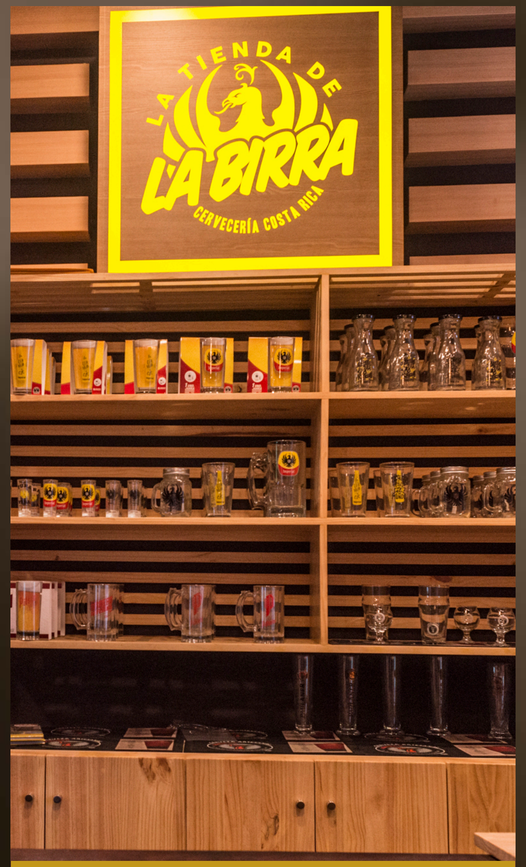
Panificación y “retail”

- Apertura de 29 nuevos puntos de venta (mayoría Musmanni) y 20 nuevos franquiciados a la cadena
- Crecimiento del volumen de pan vs aa
- Menor desempeño en tiendas de conveniencia
- Nueva línea de pan con un aumento del 50% en productividad
- Nuevo sistema de refrigeración natural

288 puntos de venta

203 Puntos **+23** 2018

79 Puntos **+4** 2018



2 Puntos **+1** 2018

3 Puntos **—** 2018

1 Puntos **+1** 2018

Innovación
2018

H2OH!
con el toque ideal de burbujas
naranchelo
600ml

máximo sabor • cero azúcar
pepsi

MAXX ENERGY
MORA & LIMÓN

BAVARIA
COCONUT
CARIBBEAN

DUCAL
Frijoles de Olla
Whole black beans
ROJOS
Sazonados

ACTIVE
AGUA+
MANDARINA

SMIRNOFF
ICE
ELECTRIC BLUEBERRY
VODKA MIXED DRINK

Pilsen

DUCAL
Frijoles Volteados/Molidos
Rojos

Tropical
TÉ BLANCO
frutas tropicales
cero

Tropical
POP
Té blanco y piña
350 mL

NARANJA
BAM BOO
NARANJA

DUCAL
Frijoles Rojos
Volteados / Molidos
PICANTE MEDIO

Imperial
SILVER
LA CERVEZA DE COSTA RICA
PURA VIDA

Del
DUCAL
Coctel de
Vegetales

SIN PRESERVANTES
SIN COLORANTES ARTIFICIALES
Kern's
VEGETALES

Seagram's
escapes
Spiked
CALYPSO
COLADA

MAGIC
HAT
BARROOM
HERO
Pub Ale

PYRAMID
OUTBURST
BERRY TART IPA

MIXTO DE FRUTAS
Kern's
NÉCTAR

WARNING 8% ALC. BY VOL. ESCAPE WISELY
Seagram's
escapes
Spiked
JAMAICAN
ME HAPPY
LEMON, STRAWBERRY,

Seagram's
ESCAPES
NEW FLAVOR
OCEAN CITY CRUSH

PYRAMID
COAST
DAY
DRY-HOPPED
HAZY LAGER

9.9% ALC. BY VOL.
SNIKI-TIKI
9.9%
KILLER PUNCH
STYLE COCKTAIL

Kern's
Light
CONTIENE
STEVIA
Pera

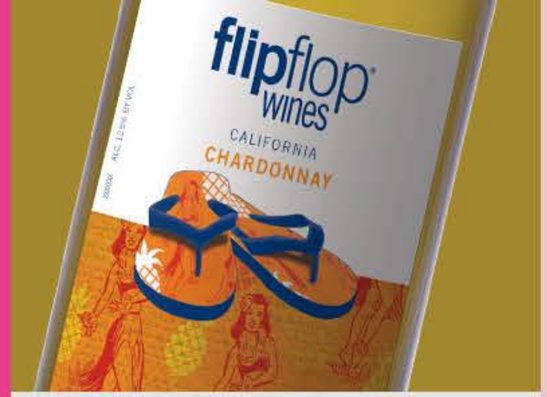
Seagram's
escapes
Spiked
STRAWBERRY
DAIQUIRI

WARNING 8.0% ALC. BY VOL. ESCAPE WISELY
Seagram's
ESCAPES
Spiked
VARIETY PACK
8 CANS
PREMIUM MALT BEVERAGE

PORTLAND
BREWING
NEW WAY
INDIA PALE ALE

9.9% ALC. BY VOL.
SNIKI-TIKI
9.9%
SCORPION
STYLE COCKTAIL

Labatt
BLUE LIGHT
GRAPEFRUIT


flipflop
wines
CALIFORNIA
CHARDONNAY

JOHNNIE WALKER
BLENDERS' BATCH
Wine Cask Blend
BLENDED SCOTCH WHISKY

Riunite
SANGRIA

BOTA BOX
CABERNET SAUVIGNON
2013
BEST BUY
3L

Labatt
MAX
ICE
16 FL. OZ. (1 PINT)

15
12 fl.oz.
GENESEE
15
12 fl.oz.
CANS
THREE
MORE
GENNYS
Beer

Flor de Caña
ULTRA LITE

Marqués de Cáceres
excellens
RIOJA
DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA
CUVÉE ESPECIAL

flipflop
wines
FIZZY
CRISP WHITE
wine beverage with natural flavors

Labatt
ICE
3
24 FL. OZ. CANS
(1 PINT. 8 FL. OZ.)
5.6% ALC./VOL.
BEER • BREWED IN USA

GENESEE
BLACK
BEER
8% ALC./VOL.

1000
STORIES
BOURBON BARREL AGED
ZINFANDEL
2013
SMALL BATCH

19 Crimes.

Se consigue la seguridad jurídica que esta empresa había buscado en los últimos 25 años

INDER

CONTEXTO

- El año pasado se logró la solución del IFAM
- Siempre hemos pagado mes a mes nuestro impuesto al INDER
- Sin embargo, teníamos procesos legales pendientes debido a diferencias en la metodología de cálculo
- Afortunadamente el tema se solucionó en 2012, cuando los diputados cambiaron la ley, haciendo el impuesto consistente con la realidad económica
- Aún así, quedaban 10 años de periodos pendientes (2002-2012)
- Podíamos seguir litigando por muchos años más o resolver de una vez por todas

INDER

CONTEXTO

- El año pasado se logró la solución del IFAM
- Siempre hemos pagado mes a mes nuestro impuesto al INDER
- Sin embargo, teníamos procesos legales pendientes debido a diferencias en la metodología de cálculo
- Afortunadamente el tema se solucionó en 2012, cuando los diputados cambiaron la ley, haciendo el impuesto consistente con la realidad económica
- Aún así, quedaban 10 años de periodos pendientes (2002-2012)
- Podíamos seguir litigando por muchos años más o resolver de una vez por todas

RESULTADO

- Una solución apegada a la legalidad se presentó con la ley 9635 (reforma fiscal)
- La empresa tomó la decisión de resolver los 10 años que quedaban pendientes y ganar seguridad jurídica
- El monto aproximado: ¢ 22,647 mm
- Esto impactará los resultados del próximo período (2018 - 2019)

Florida Capitales

INCECA Nicaragua

- Nicaragua atraviesa una crisis política y económica
- Ventas y utilidad estables

Cervecería Panamá

- Decrecimiento en ventas y rentabilidad así como pérdida de participación de mercado significativa. Continúa siendo un activo estratégico en el sur de CA
- Relanzamiento de marca Panamá Light
- Se retoma la distribución (flotilla y almacenes)

COMEGUA

- Crecimiento de doble dígito en en ventas y rentabilidad
- Innovación: Envases de menor peso (menor al promedio de mercado)
- Cambio en un socio (Owens Illinois). Nov. 2018

FIFCO
Hospitalidad

Hospitalidad

- **The Westin Hotel:** Crecimiento en rentabilidad impulsado por tarifa promedio
- **Campo de golf**: Crecimiento relevante en rondas y tarifa
- **Cierre acceso vehicular** en la playa
- **Se concreta la venta del terreno de Papagayo**
- **Producto inmobiliario**: Se retoma **administración de ventas**
- **On-premise**: PUB RePUBlica es rentable y apertura del Bar Imperial en aeropuerto de Liberia

W Costa Rica Reserva Conchal

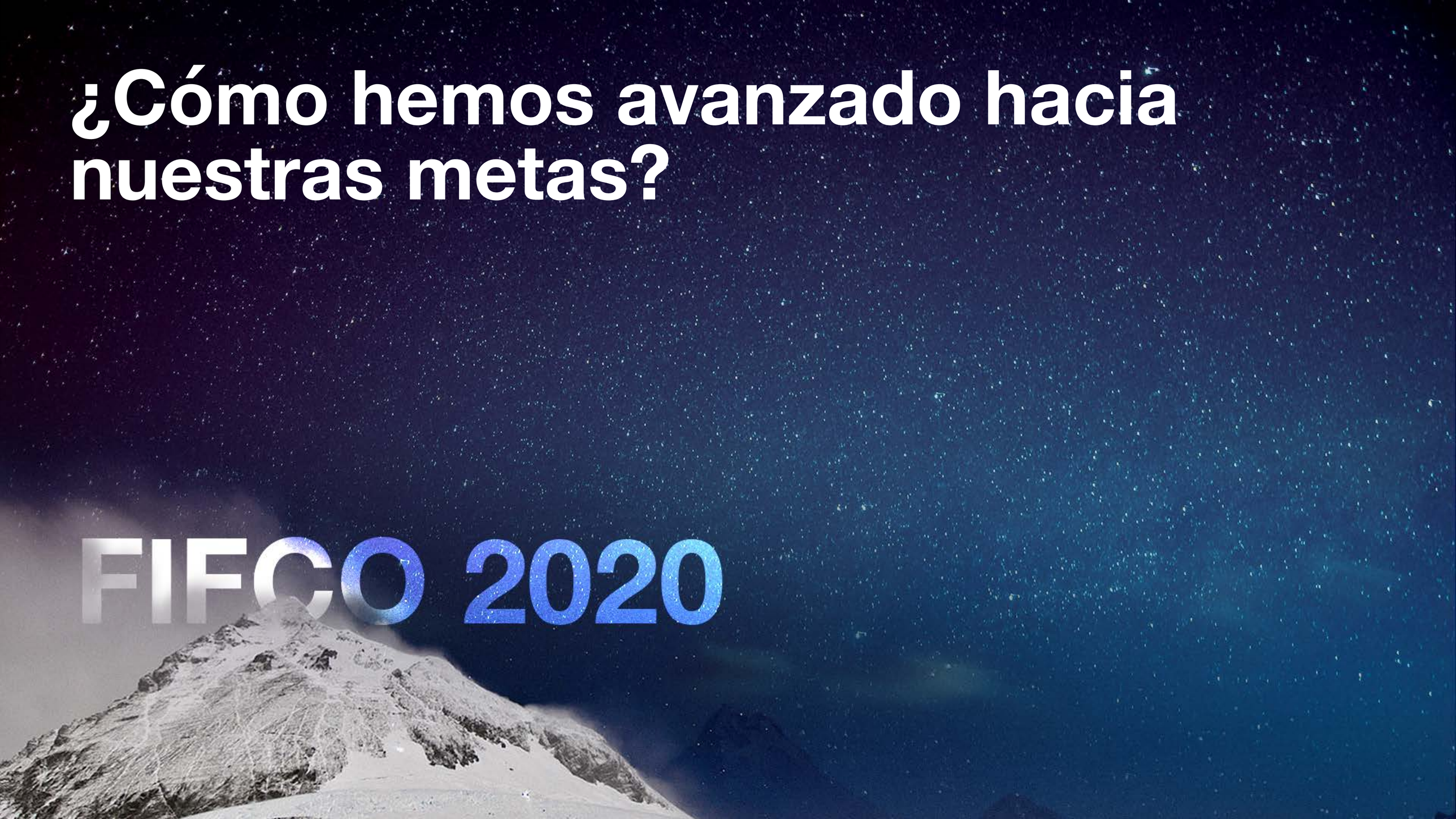
- Hotel listo (a tiempo y en línea con el presupuesto)
- Apertura: 1 de diciembre 2018

Inversiones de Capital FIFCO

Principales inversiones (US$):

• Hotel W	32.9M
• Master plan manufactura CA	23.9M
• Modernización planta USA	14.2M
• Tecnología	7.6M
• Master plan almacenamiento	2.3M
• Remodelación tiendas/franquicias	1.4M
• Equipo frío	0.5M
Total desembolso de inversiones	**US$ 125M**

¿Cómo hemos avanzado hacia nuestras metas?



Nuestra estrategia

Enriquecer cada ocasión de consumo de Bebidas

FIFCO 2020

Campeones CEC
- Comunidad: 1M horas
- Empleados: GPTW 90+
- Consumidores: Consumo Inteligente

Duplicar
- Ventas
- Rentabilidad

WEW Positivo
- Agua
- Emisiones
- Residuos

Estrategia

¿Dónde vamos a jugar?
- Geografías
- Categorías

¿Cómo ganaremos?
- Air Brands
- Tecnología
- Modelo colaborativo
- Innovación disruptiva
- Experiencias

¿Qué capacidades requerimos?
- Liderazgo
- Simplificación

FIFCO 2016

Social
- Comunidad: 470k horas
- Empleados: GPTW 77
- Consumidores: CI de Alcohol

Económico
- Ventas: 664.181 mm de ¢
- Uti. operativa: 111.663 mm de ¢

WEW Neutral
- Cero Residuos
- Agua Neutral
- Carbono Neutral

Los 7 compromisos al 2020

1. Completar 1 millón de horas de voluntariado
2. Ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en el mundo
3. Erradicar la pobreza dentro de FIFCO
4. Promover el Consumo Inteligente de TODAS nuestras bebidas y alimentos
5. Convertirnos en agua, carbono y residuos positivo a través de nuestras marcas
6. Alcanzar un 100% de reciclaje de TODOS nuestros envases (especialmente PET)
7. Liderar a través de marcas que hacen del mundo un mejor lugar (Air Brands)

Nuestra estrategia

Enriquecer cada ocasión de consumo de Bebidas

FIFCO 2020

Campeones CEC

- Comunidad: 1M horas
- Empleados: GPTW 90+
- Consumidores: Consumo Inteligente

2020

Duplicar

- Ventas
- Rentabilidad

Tomará más tiempo

WEW Positivo

- Agua
- Emisiones
- Residuos

2020

Estrategia

¿Dónde vamos a jugar?

- Geografías
- Categorías

¿Cómo ganaremos?

- Air Brands
- Tecnología
- Modelo colaborativo
- Innovación disruptiva
- Experiencias

¿Qué capacidades requerimos?

- Liderazgo
- Simplificación

FIFCO 2016

Social

- Comunidad: 470k horas
- Empleados: GPTW 77
- Consumidores: CI de Alcohol

Económico

- Ventas: 664.181 mm de ¢
- Uti. operativa: 111.663 mm de ¢

WEW Neutral

- Cero Residuos
- Agua Neutral
- Carbono Neutral

Nuestra estrategia

Enriquecer cada ocasión de consumo de Bebidas

FIFCO 2020

Campeones CEC
- Comunidad: 1M horas
- Empleados: GPTW 90+
- Consumidores: Consumo Inteligente

Duplicar
- Ventas
- Rentabilidad

WEW Positivo
- Agua
- Emisiones
- Residuos

Estrategia

¿Dónde vamos a jugar?
- Geografías
- Categorías

¿Cómo ganaremos?
- Air Brands
- Tecnología
- Modelo colaborativo
- Innovación disruptiva
- Experiencias

¿Qué capacidades requerimos?
- Liderazgo
- Simplificación

FIFCO 2016

Social
- Comunidad: 470k horas
- Empleados: GPTW 77
- Consumidores: CI de Alcohol

Económico
- Ventas: 664.181 mm de ¢
- Uti. operativa: 111.663 mm de ¢

WEW Neutral
- Cero Residuos
- Agua Neutral
- Carbono Neutral

Con marcas que evolucionan generando conexiones más profundas con los consumidores (Air Brands)

Marcas con propósito

Que conectan al corazón de las personas

Productos con valor positivo

Ingredientes y empaques que generan un impacto positivo

Experiencias únicas

De ayuda activa a causas sociales y ambientales

Usando la tecnología

- Diseño de una estrategia de tecnología y una ruta de proyectos para FIFCO
- Selección de una nueva plataforma para consumidores basada en inteligencia artificial: mercadeo digital, ventas directas y servicio al cliente (Salesforce)
- Nueva plataforma de compras corporativa (SAP Ariba)
- Análisis integral y fortalecimiento de la seguridad de nuestros sistemas

Nuestra estrategia

Enriquecer cada ocasión de consumo de Bebidas

FIFCO 2020

Campeones CEC
- Comunidad: 1M horas
- Empleados: GPTW 90+
- Consumidores: Consumo Inteligente

Duplicar
- Ventas
- Rentabilidad

WEW Positivo
- Agua
- Emisiones
- Residuos

Estrategia

¿Dónde vamos a jugar?
- Geografías
- Categorías

¿Cómo ganaremos?
- Air Brands
- Tecnología
- Modelo colaborativo
- Innovación disruptiva
- Experiencias

¿Qué capacidades requerimos?
- Liderazgo
- Simplificación
- Excelencia Comercial

FIFCO 2016

Social
- Comunidad: 470k horas
- Empleados: GPTW 77
- Consumidores: CI de Alcohol

Económico
- Ventas: 664.181 mm de ¢
- Uti. operativa: 111.663 mm de ¢

WEW Neutral
- Cero Residuos
- Agua Neutral
- Carbono Neutral

Liderazgo

- **Rediseño de la estructura organizacional:**
  - Cadena de abastecimiento FIFCO
  - Estructura comercial CA y USA
- **Cultura meta: trabajo colaborativo e inteligencia colectiva, más experimentación y aprendizaje**
- **Mejor balance de jornadas (vida/trabajo)**
- **Nuevo modelo de evaluación del desempeño**
- **Más cercanía de los líderes con sus equipos**
- **UFIFCO (más de 22K contenidos)**

Simplificación

- **Se rediseñó la función financiera en el negocio centroamericano con nuevas metodologías de gestión**
  - Implementación de Metodología de Presupuesto Matricial
    - Nuevo equipo específico de gestión, con ecosistemas colaborativos de especialistas por tipo de gastos
    - Visibilidad y corrección inmediata de potenciales desviaciones
    - Empoderamiento de los equipos
  - Centralización de gestión costos de personal
    - Reingeniería de procesos
    - Control de horas extras
  - Control de costo variable e inversiones de capital centralizado
    - Reducción de mermas
    - Máxima utilización de equipos
- **Tecnología como catalizador de la simplificación**

Nuestra estrategia

Enriquecer cada ocasión de consumo de Bebidas

FIFCO 2020

Campeones CEC

- Comunidad: 1M horas
- Empleados: GPTW 90+
- Consumidores: Consumo Inteligente

Duplicar

- Ventas
- Rentabilidad

WEW Positivo

- Agua
- Emisiones
- Residuos

Estrategia

¿Dónde vamos a jugar?

- Geografías
- Categorías

¿Cómo ganaremos?

- Air Brands
- Tecnología
- Modelo colaborativo
- Innovación disruptiva
- Experiencias

¿Qué capacidades requerimos?

- Liderazgo
- Simplificación

FIFCO 2016

Social

- Comunidad: 470k horas
- Empleados: GPTW 77
- Consumidores: CI de Alcohol

Económico

- Ventas: 664.181 mm de ¢
- Uti. operativa: 111.663 mm de ¢

WEW Neutral

- Cero Residuos
- Agua Neutral
- Carbono Neutral

Voluntariado

- **Se duplicaron las horas (vs aa) a través del voluntariado con públicos de interés**
  - Consumidores (con las marcas Tropical, Imperial, Consumo Inteligente Integral, Pilsen y Cristal)
  - Familias de los colaboradores
  - Clientes, proveedores y accionistas

- **Proyecto Desamparados 360°**

Accionistas con mayor participación en voluntariado

Eduard Ramírez Bonilla
Olga Marta Salas Dobles
Thomas Kranefoer
Laila Heinrich

FIFCO Oportunidades

- Fuimos exitosos en erradicar la pobreza de nuestros empleados en Costa Rica en menos de 3 años (primera ola)
- Iniciamos segunda ola CR
- Aplicación de Índice de Pobreza Multidimensional

Consumo Inteligente Integral

Mejora en el patrón de consumo de alcohol

Medición y reducción de huellas de:
- Azúcar: -9.3%
- Grasa pan: -8.2%
- Grasa IAK: ≤ 3,0 g / 100 g
- Sodio IAK: ≤ 120 mg / 100 g

Más de 100,000 personas impactadas

Modelo colaborativo con gobierno, academia y ONGs

5 años de Educación Dual

- 205 graduados duales en carreras de hospitalidad
- Varios egresados ocupan ahora puestos de jefatura
- 50% de nuestros empleados mentores capacitados formalmente dar acompañamiento a los estudiantes
- En promedio 84% se quedan con nosotros después de graduados
- Algunos graduados se han convertido en microempresarios

- 13 productos (7 nuevos)
- Volumen ventas: +28% vs aa
- 5 M de unidades vendidas y 2 M donadas
- Red MANU: 175 mujeres
- 35 aliados

NUTRIVIDA

Nuestra estrategia

Enriquecer cada ocasión de consumo de Bebidas

FIFCO 2020

Campeones CEC
- Comunidad: 1M horas
- Empleados: GPTW 90+
- Consumidores: Consumo Inteligente

Duplicar
- Ventas
- Rentabilidad

WEW Positivo
- Agua
- Emisiones
- Residuos

Estrategia

¿Dónde vamos a jugar?
- Geografías
- Categorías

¿Cómo ganaremos?
- Air Brands
- Tecnología
- Modelo colaborativo
- Innovación disruptiva
- Experiencias

¿Qué capacidades requerimos?
- Liderazgo
- Simplificación

FIFCO 2016

Social
- Comunidad: 470k horas
- Empleados: GPTW 77
- Consumidores: CI de Alcohol

Económico
- Ventas: 664.181 mm de ¢
- Uti. operativa: 111.663 mm de ¢

WEW Neutral
- Cero Residuos
- Agua Neutral
- Carbono Neutral

Creando valor ambiental: WEW+

H_2O POSITIVO

- Mayor eficiencia en FIFCO USA (-11,5% vs aa)
- Planta PEPSI dentro de los mejores del mundo PEPSICo (1,92 hlw/hlpr)
- Florida Bebidas Costa Rica e Imperial son “Agua Positivo”

-5%

CO_2 POSITIVO

- Sistema de energía solar en Reserva Conchal (8%)
- Sistema de Refrigeración Natural FIFCO Retail (con PNUD y MINAE)
- FIFCO Costa Rica “Carbono Positivo”

-11%

CARBON TRUST STANDARD
ZERO WASTE TO LANDFILL

- Florida Bebidas Costa Rica certificados por Carbon Trust “Zero waste to landfill”
- Manufactura FIFCO Retail es “Cero absoluto en residuos”
- Valorización energética de residuos en Guatemala

-25%

Reciclaje

Modelo colaborativo (721 proveedores)

Plástico

Algunos meses arriba del 100%

Total envases

OCÉANOS
FIFCO
El reto:
Erradicar el plástico tal cual lo conocemos hoy

Reportando a nivel mundial

Reconocido como **uno de los mejores reportes** a nivel mundial por **Global Reporting Initiative**

En alineamiento estratégico con los **Objetivos de Desarrollo Sostenibles de las Naciones Unidas**

FIFCO continúa siendo reconocida como empresa líder a nivel nacional e internacional

#1

Ranking Merco / El Financiero

Segundo año consecutivo posición #1

Medalla José María Roca

Otorgada por la Asociación de Industriales Latinoamericanos (AILA)

FIFCO como caso de éxito

- World Economic Forum (Junio 2018)
- “Conscious Capitalism: Field Guide”, Raj Sisodia (abril 2018)

+$1.8mm

en “PR value”

+790

reportajes positivos sobre FIFCO

Sin embargo, la semana pasada tuvimos un incidente relacionado con la publicación de Grandes Contribuyentes

Antecedentes

FIFCO tiene dos tipos de empresas:

- **Empresas tenedoras de acciones (“holding”):** (ej. familia)
  - Son las empresas dueñas de las empresas operativas del grupo
  - Su función es agrupar y ordenar a las operativas
  - **No realiza actividades económicas y por eso no produce “rentas”** pero sí paga otro tipo de impuestos (i.e. dividendos)
- **Empresas operativas:** (ej. miembro 1, miembro 2, etc.)
  - Tienen actividades económicas como producir, distribuir y vender productos y servicios
  - **Generan rentas y pagan impuesto de renta** y otros impuestos

Las empresas de FIFCO

FIFCO

Cervecería Costa Rica

- Productora La Florida
- Distribuidora La Florida
- COMAPAN
- PINOVA
- HA&COM
- CCR American Holdings USA
- ... otras empresas de CCR

Florida Inmobiliaria

- DHG
- Reserva Conchal

Florida Capitales

- INCECA Nicaragua
- Cervecería Panamá
- COMEGUA Guatemala

Holding | Operativa | No opera en CR

Las empresas de FIFCO

Pago total de impuesto de renta del grupo en Costa Rica (últimos 10 años):
+US$ 450 MM

FIFCO®

- **Cervecería Costa Rica**
  - Productora La Florida
  - Distribuidora La Florida
  - COMAPAN
  - PINOVA
  - HA&COM
  - CCR American Holdings USA
  - ... otras empresas de CCR
- **Florida Inmobiliaria**
  - DHG
  - Reserva Conchal
- **Florida Capitales**
  - INCECA Nicaragua
  - Cervecería Panamá
  - COMEGUA Guatemala

Holding | Operativa | No opera en CR

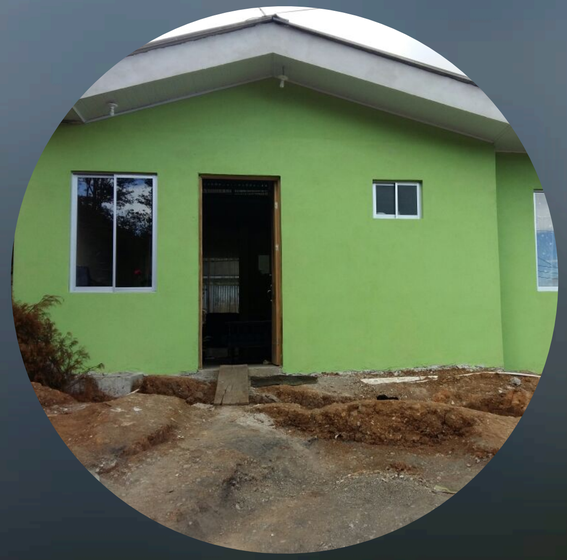
En los últimos 10 años, FIFCO ha recaudado y pagado más de

2,000 millones de dólares en impuestos*

(1,125,000,000,000 colones)

33
hospitales

20
estadios nacionales



130,000
casas

Una casa para más de la mitad de las familias que viven en pobreza en Costa Rica

* En Costa Rica

Medidas proactivas para enfrentar la coyuntura en Costa Rica

- Nuevas iniciativas para aumentar volumen de ventas y apoyar a nuestros clientes
- Refinanciamiento de deuda corto/ largo plazo y hacia moneda local
- Posponer ciertas inversiones de capital
- Continúa modelo de eficiencia operativa y presupuesto matricial

Reflexiones finales

- **Orgullosos de estos primeros 110 años**
- **Si bien el entorno es muy retador y lo seguirá siendo en el futuro cercano, tenemos bases sólidas para seguir creciendo**
  - Enfoque en el negocio en CA
  - Seguimos apostando a nuestro negocio de FIFCO USA
- **Avanzamos con paso firme en nuestras metas sociales y ambientales**

Reflexiones finales

- **Orgullosos de estos primeros 110 años**
- **Si bien el entorno es muy retador y lo seguirá siendo en el futuro cercano, tenemos bases sólidas para seguir creciendo**
  - Enfoque en el negocio en CA
  - Seguimos apostando a nuestro negocio de FIFCO USA
- **Avanzamos con paso firme en nuestras metas sociales y ambientales**
- **Seguiremos apoyando incondicionalmente al gobierno y trabajando juntos por el bienestar de Costa Rica**
- **Tenemos la mirada fija en los próximos 110 años**

FIFCO
KRONES
Variopac Pro

Preguntas

Informe de Junta Directiva

Estados Financieros

Informe de la Administración

Votación

Informe de Junta Directiva

Estados Financieros

Informe de la Administración

Nombramientos

Junta Directiva Fiscales

Votación

Junta Directiva **Fiscales**

Constitución de reservas
Distribución de utilidades

Votación

Constitución de reservas

Distribución de utilidades

Asuntos de carácter extraordinario

Reducción de capital social

Reducción de capital social
Antecedentes

- La recompra o adquisición de acciones propias es un mecanismo que permite brindar liquidez a los inversionistas en un mercado poco líquido, como el costarricense

Reducción de capital social
Antecedentes

- La recompra o adquisición de acciones propias es un mecanismo que permite brindar liquidez a los inversionistas en un mercado poco líquido, como el costarricense

- La normativa de SUGEVAL (Acuerdo SGV-A-229 “Mecanismos y Requisitos para la recompra de acciones por parte de los emisores”), dicta la regulación aplicable a los mecanismos por medio de los cuales un emisor puede recomprar acciones

Reducción de capital social
Antecedentes

- **La recompra o adquisición de acciones propias es un mecanismo que permite brindar liquidez a los inversionistas en un mercado poco líquido, como el costarricense**

- **La normativa de SUGEVAL (Acuerdo SGV-A-229 "Mecanismos y Requisitos para la recompra de acciones por parte de los emisores"), dicta la regulación aplicable a los mecanismos por medio de los cuales un emisor puede recomprar acciones**

- **A las recompras les aplica el artículo 129 del Código de Comercio, entre otros:**
  - Implica que los derechos inherentes a las acciones adquiridas quedan en suspenso mientras pertenezcan a la sociedad
  - Indica que las acciones no pueden permanecer en la tesorería de la empresa por más de 1 año

Reducción de capital social
Periodo 2017 - 2018

- En FIFCO, hemos usado 2 tipos de mecanismos para recomprar acciones: Programa de Recompras y Subasta Inversa

Reducción de capital social Periodo 2017 - 2018

- **En FIFCO, hemos usado 2 tipos de mecanismos para recomprar acciones: Programa de Recompras y Subasta Inversa**

- **La cantidad de acciones compradas durante el periodo fiscal 2017 – 2018 fue la siguiente:**

	Cantidad de acciones compradas	Valor total de la recompra (US$ miles)	Valor nominal* en libros
Programa 2015 (aprobado 16/12/15)	278,304	469,102	28
Programa 2017 (aprobado 11/10/17)	6,076,472	9,999,508	608
Programa 2018 (aprobado 05/07/18)	2,290,693	3,349,214	229
Subasta inversa (aprobado 05/07/18)	2,000,000	2,801,358	200
Total	10,645,469	16,619,183	1,065 **

* Valor nominal de cada acción de FIFCO es de 100 colones
** Monto en acciones en tesorería a su valor nominal en el balance 30/09/18

Reducción de capital social Periodo 2017 - 2018

- Así las cosas y de acuerdo al artículo 129 del Código de Comercio, se debe hacer una reducción del Capital Social de Florida Ice and Farm Company, S.A., en un monto equivalente al de las acciones que se mantenían en Tesorería al 30 de setiembre del 2018, que en este caso es de 1,065 millones de colones

Reducción de capital social
Periodo 2017 - 2018

- Así las cosas y de acuerdo al artículo 129 del Código de Comercio, se debe hacer una reducción del Capital Social de Florida Ice and Farm Company, S.A., en un monto equivalente al de las acciones que se mantenían en Tesorería al 30 de setiembre del 2018, que en este caso es de 1,065 millones de colones

- Con la reducción de capital, las acciones comunes terminarán siendo iguales a las acciones en circulación, sea 92,016 millones de colones

Reducción de capital social Periodo 2017 - 2018

- **Capital en Acciones antes de la reducción:**

Patrimonio (en millones de colones)	2018
Capital en acciones comunes: 930,812,210 acciones a valor nominal de 100 colones por acción	93,081
Menos: **10,645,469** acciones en tesorería a valor nominal de 100 colones por acción	1,065
Capital en acciones en circulación	**92,016**

Reducción de capital social Periodo 2017 - 2018

- **Capital en Acciones antes de la reducción:**

Patrimonio (en millones de colones)	2018
Capital en acciones comunes: 930,812,210 acciones a valor nominal de 100 colones por acción	93,081
Menos: **10,645,469** acciones en tesorería a valor nominal de 100 colones por acción	1,065
Capital en acciones en circulación	**92,016**

- **Capital en Acciones después de la reducción:**

Patrimonio Pro-Forma (en millones de colones)	2018
Capital en acciones comunes: 920,166,741 acciones a valor nominal de 100 colones por acción	92,016
Capital en acciones en circulación	**92,016**

Comentarios de los señores accionistas

Reducción de capital
Votación

*"**QUINTA: CAPITAL:** El capital social es la suma de **noventa y dos mil dieciséis millones seiscientos setenta y cuatro mil cien colones**, representado por novecientos veinte millones ciento sesenta y seis mil setecientos cuarenta y un acciones comunes y nominativas de cien colones cada una, íntegramente suscritas y pagadas tal como consta del Registro Mercantil y de la presente acta. …"*

Propuesta del nuevo programa formal de recompra de acciones

Nuevo programa formal de recompra

- En Julio del 2018, esta Asamblea aprobó dos mecanismos de recompras de acciones: un Programa de Recompras por $10mm, y $20mm para Subastas Inversas

Nuevo programa formal de recompra

- **En Julio del 2018, esta Asamblea aprobó dos mecanismos de recompras de acciones: un Programa de Recompras por $10mm, y $20mm para Subastas Inversas**

- **El Programa de Recompras permite ofrecer una cantidad de acciones o monto a recomprar por un período determinado, y bajo ciertas condiciones de cantidad y precio.**
  - Con el Programa de Recompras, se brinda liquidez a los accionistas en el día a día

Nuevo programa formal de recompra

- **En Julio del 2018, esta Asamblea aprobó dos mecanismos de recompras de acciones: un Programa de Recompras por $10mm, y $20mm para Subastas Inversas**

- **El Programa de Recompras permite ofrecer una cantidad de acciones o monto a recomprar por un período determinado, y bajo ciertas condiciones de cantidad y precio.**
  - Con el Programa de Recompras, se brinda liquidez a los accionistas en el día a día

- **La Subasta Inversa permite ofrecer una cantidad de acciones o monto a recomprar en un solo día, sin las restricciones de monto y precio del Programa, pero con una convocatoria previa.**
  - Con la Subasta Inversa, se atienden condiciones de mercado que reflejan una marcada sobreoferta

Nuevo programa formal de recompra

- Al 12 de diciembre del 2018, los saldos de los mecanismos de recompras son los siguientes:

	Saldo en US$
Programa 2018 (aprobado 05/07/18)	564,688
Subasta inversa (aprobado 05/07/18)	13,051,896
Total	13,616,584

- Como el programa formal de recompra está llegando a su fin, y para mantener la opción de darle liquidez al accionista en el día a día, se somete a consideración la aprobación de un nuevo programa formal de recompras por US$20mm

Comentarios de los señores accionistas

Nuevo programa formal de recompra
Votación

i. Un nuevo programa formal de recompra de acciones de la Compañía a través de la Bolsa Nacional de Valores, por un monto máximo de US$20,000,000. El plazo máximo del Programa será de 36 meses a partir de la fecha de aprobación.

Nuevo programa formal de recompra
Votación

i. Un nuevo programa formal de recompra de acciones de la Compañía a través de la Bolsa Nacional de Valores, por un monto máximo de US$20,000,000. El plazo máximo del Programa será de 36 meses a partir de la fecha de aprobación.

ii. El Programa de Recompra deberá ser ejecutado a través de un puesto de bolsa autorizado, a ser nombrado por la Administración, y las acciones adquiridas no se pondrán a la venta posteriormente.

Reformas al Pacto Social
- Cláusula quinta -

Reformas al Pacto Social
Cláusula quinta - actual

*"**Quinta-Capital Social:** …Con el objeto de llevar adelante el proceso de desmaterialización de acciones de la Compañía, se deja autorizada a la Junta Directiva para que cada vez que sea necesario emita un certificado representativo de todas las acciones desmaterializadas y entregue dicho certificado a favor de alguna de las centrales para el depósito de valores autorizadas."*

Reformas al Pacto Social
Cláusula quinta - propuesta

*"**Quinta-Capital Social**: … Salvo las acciones físicas que ya se encuentren debidamente emitidas, las acciones serán representadas mediante anotaciones electrónicas en cuenta y registradas en una entidad autorizada para este fin. Por lo tanto, cualquier nuevo aumento en el capital social de la compañía deberá representarse mediante anotación electrónica en cuenta"*

Comentarios de los señores accionistas

Reformas al Pacto Social
Cláusula quinta - votación

*"**Quinta-Capital Social:** … Salvo las acciones físicas que ya se encuentren debidamente emitidas, las acciones serán representadas mediante anotaciones electrónicas en cuenta y registradas en una entidad autorizada para este fin. Por lo tanto, cualquier nuevo aumento en el capital social de la compañía deberá representarse mediante anotación electrónica en cuenta"*

Reformas al Pacto Social
- Cláusula décima -

Reformas al Pacto Social
Cláusula décima - actual

*"**Décima. Reglamento**: …Las reuniones se celebrarán en el domicilio social o en las instalaciones de la empresa en Echeverría…"*

Reformas al Pacto Social
Cláusula décima - propuesta

*"**Décima. Reglamento:** …Las sesiones de la Junta Directiva se celebrarán en el domicilio social; en cualquier ciudad de la provincia de San José, Guanacaste, Heredia, Alajuela, Cartago, o bien en las siguientes ciudades: en Ciudad de Guatemala, Guatemala; en Managua, Nicaragua; Ciudad de Panamá, Panamá; y en cualquier ciudad del Estado de Nueva York, en los Estados Unidos de América. Realización Virtual de Reuniones: En los casos donde los directores no se presenten físicamente a las reuniones, ordinarias o extraordinarias, se permite la utilización de sistemas tecnológicos o medios electrónicos para la presencia virtual de los directores, y se realizarán ajustándose a los principios de integralidad, interactividad, y simultaneidad, con garantía de la conservación y autenticidad de lo deliberado y acordado, a través de la utilización de sistemas tecnológicos o medios de comunicación que permitan la identificación de todos los directores en las reuniones no presenciales, manteniendo la bidireccionalidad y empleando audios, video y datos para celebrar reuniones entre directores en tiempo real y no diferido..."*

Comentarios de los señores accionistas

Reformas al Pacto Social
Cláusula décima - votación

*"**Décima. Reglamento**: …Las sesiones de la Junta Directiva se celebrarán en el domicilio social; en cualquier ciudad de la provincia de San José, Guanacaste, Heredia, Alajuela, Cartago, o bien en las siguientes ciudades: en Ciudad de Guatemala, Guatemala; en Managua, Nicaragua; Ciudad de Panamá, Panamá; y en cualquier ciudad del Estado de Nueva York, en los Estados Unidos de América. Realización Virtual de Reuniones: En los casos donde los directores no se presenten físicamente a las reuniones, ordinarias o extraordinarias, se permite la utilización de sistemas tecnológicos o medios electrónicos para la presencia virtual de los directores, y se realizarán ajustándose a los principios de integralidad, interactividad, y simultaneidad, con garantía de la conservación y autenticidad de lo deliberado y acordado, a través de la utilización de sistemas tecnológicos o medios de comunicación que permitan la identificación de todos los directores en las reuniones no presenciales, manteniendo la bidireccionalidad y empleando audios, video y datos para celebrar reuniones entre directores en tiempo real y no diferido..."*

Asuntos varios

FIFCO
KRONES
Variopac Pro