



Resultados de FIFCO I Semestre 2020





AGENDA

RESUMEN RESULTADOS 2018-2019

Ramón Mendiola - Director General

RESULTADOS DE OPERACIÓN I SEMESTRE 2020

Ramón Mendiola - Director General

RESULTADOS FINANCIEROS I SEMESTRE 2020

Carlos Manuel Rojas - Director de Finanzas

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Acuerdos de Junta Directiva



20 de julio, 2020

Con la aprobación de la **Ley No. 9866** que faculta a las Juntas Directivas a adoptar acuerdos que debían ser aprobados por una asamblea ordinaria de accionistas, y con el fin de **atender la continuidad del negocio**, el 20 de julio la Junta Directiva de FIFCO tomó los siguientes acuerdos:

1. **Aprobó los estados financieros y de resultados del período 2019**, que fueron puestos a disposición de los accionistas el **3 de marzo 2020**.
2. **Aprobó la declaratoria y el pago de dividendos** correspondientes a períodos fiscales anteriores al 31 de diciembre de 2019 y que resulten convenientes a los intereses de la sociedad así como de sus socios con cargo a utilidades libres disponibles.
3. Habiendo recibido el **Informe del Presidente, de la Administración y del Fiscal para el periodo 2018–2019**, **los puso a disposición de los accionistas tanto** en la oficina de Accionistas como en la página de FIFCO

Resumen de Resultados

2018 - 2019



Cambio de periodo fiscal a periodo calendario



- Un aspecto relevante es que éste fue un periodo de **15 meses**, debido a la necesidad de adecuarnos a lo establecido en la reforma fiscal.
- Pasamos de un periodo que iba de octubre a setiembre de cada año, ahora a un **periodo calendario** (enero-diciembre).
- Este cambio al que están sujetas todas las empresas del país, fue realizado de **manera proactiva por FIFCO** y aprobado en una Asamblea Extraordinaria el 12 de setiembre del 2019.
- Es por esto que en esta oportunidad, se presentan **estados financieros comparables** de 12 meses calendario con corte a diciembre.

¿Cómo llegamos a un estado de resultados comparable de 12 meses?



Antes de la reforma fiscal:

Octubre

Setiembre



12 meses

Con la reforma fiscal:

Octubre

Diciembre



15 meses

Periodos comparables



Resultados financieros comparables



Enero 2019 - Diciembre 2019

Estado de resultados

De acuerdo a la nota 30 de los Estados Financieros



(millones de colones)

	2019	2018
	12 meses	12 meses
Ventas netas	711,587	706,715
Costo de ventas	364,097	366,803
Utilidad Bruta	347,490	339,912
Gastos de operación	236,820	218,811
Utilidad de operación antes de otros gastos	110,670	121,101
Otros gastos, neto	57,296	43,334
Utilidad de operación	53,374	77,767
Gastos financieros, neto	30,796	25,592
Diferencias de cambio, neto	(3,534)	7,765
Ganancia en part. de asociadas, neto	(8,905)	(7,388)
Utilidad del periodo antes de impuestos	35,017	51,798
Impuesto sobre la renta	24,476	24,614
(Pérdida) Utilidad del periodo	10,541	27,184
(Pérdida) Utilidad atribuible a:		
Propietarios de la controladora	9,354	21,319
Participaciones no controladoras	1,187	5,865

Volumen de ventas (enero - diciembre)

85

Millones de cajas
de bebidas

-2,4%
vs aa

59

Miles de toneladas
de alimentos

-2,0%
vs aa

Ventas netas

EN MILLONES DE COLONES



- **Bebidas:** aumento en precios de cerveza y destilados CR, compensado por una migración a presentaciones familiares en no alcohólicos
- **Alimentos:** mayores ventas de frijoles en Guatemala y EEUU. Menor volumen de panificación (impacto del IVA)
- **Inmobiliario:** ausencia de la venta del terreno de Papagayo y cierre temporal del Westin por remodelación, parcialmente compensado por apertura del W

Utilidad bruta

EN MILLONES DE COLONES



- **Bebidas:** aumento en precios de cerveza CR, neto de una migración hacia presentaciones más asequibles pero menos rentables. Menor rentabilidad en FIFCO USA
- **Alimentos:** mayores ventas en mercados con mayor margen (Guatemala y EEUU), afectado por menores ventas en panificación
- **Inmobiliario:** apertura del W. Efecto negativo del cierre temporal del Westin por remodelación

Utilidad de operación*

EN MILLONES DE COLONES



- **Bebidas:** mayor inversión en mercadeo en FIFCO USA. Efecto de la inflación y mayores gastos de transformación en Centroamérica (estructura y alquiler de servicios de software)
- **Alimentos:** impactado negativamente por el negocio de panificación
- **Inmobiliario:** menor utilidad por cierre parcial del Hotel Westin por remodelación

* Antes de otros gastos. Periodo comparable enero-diciembre

Otros gastos



Regularización tributaria CR

- **FIFCO logró una solución definitiva a los litigios con INDER e IFAM* y ganó seguridad jurídica**
- **Adicionalmente, se resolvieron otras diferencias con Dirección General de Tributación**
- **Los montos pagados fueron:**
 - **¢25.730 millones en 2018**
 - **¢1.536 millones en 2019**

*** Se mantienen diferencias en metodología de cálculo para Bebidas Alcohólicas Saborizadas.**

Deterioro del valor contable en FIFCO USA

¿Cómo es el proceso de análisis?

- Como parte de la auditoría anual, todos los años se hace una revisión del valor de los activos
- En el periodo anterior, este análisis dio como resultado un deterioro de los activos intangibles de FIFCO USA por ¢ 16.361 millones
- Este año, el análisis generó un deterioro adicional por ¢ 53.400 millones
- Ambos ajustes no representaron una salida de efectivo

¿Qué ocasionó el deterioro?

- Decrecimiento mayor en todo el mercado de cerveza tradicional por un cambio relevante en los gustos del consumidor
- Una caída en el volumen de venta de cervezas artesanales (principalmente Magic Hat)
- El producto “Pura Still” no trajo el resultado esperado
- Todos estos elementos impactaron negativamente las proyecciones futuras

Deterioro del valor contable en FIFCO USA

¿Dónde estamos hoy?

- A pesar del deterioro contable, FIFCO USA tiene ventas anuales por 360 millones de dólares y continúa generando el flujo de caja suficiente para operar el negocio y asumir las obligaciones financieras en EEUU
- Luego de 7 años de haber adquirido el negocio, no se ha logrado el desempeño económico esperado
- Durante el 2019, se redimensionó FIFCO USA de acuerdo a las capacidades actuales de la organización
- A partir de esta base esperamos generar crecimiento sostenible

¿Existe posibilidad de un nuevo deterioro contable en el futuro?

- Sí, el riesgo existe. Sin embargo, estamos poniendo todo el foco y talento para minimizar esta posibilidad
- Es por esto que el redimensionamiento fue tan importante, ya que nos permite partir de una base más realista de crecimiento

Utilidad neta atribuible a los accionistas

EN MILLONES DE COLONES



- **Utilidad de operación menor**
- **Gasto financiero, neto:** colonización de deuda y ampliación de plazo a mayores tasas. Mayor deuda promedio
- **Diferencial cambiario:** ganancia por apreciación del colón
- **Otros gastos:** mayor pérdida por deterioro en FIFCO USA compensado parcialmente por menores pagos de regularización tributaria en 2019
- **Asociadas:** mayores ganancias en INCECA (Nicaragua) y recuperación en Cervecería Panamá

Periodo comparable enero-diciembre
* ISR: Impuesto sobre la renta

Situación financiera de FIFCO

- A pesar de los retos del año, FIFCO generó en el 2019 más de ₡145 mil millones de flujo de efectivo* (equivalentes a **\$250 millones de dólares**)
- Los últimos cinco años hemos tenido la capacidad de generar en forma consistente flujos de efectivo similares, acumulando más de **\$1.250 millones de dólares**. Estos recursos han sido utilizados para cubrir obligaciones financieras y pagar impuestos. Además, realizar inversiones de capital, hacer los pagos de dividendos y recomprar acciones para dar liquidez al accionista.
- Al finalizar el 2019:
 - El **índice de liquidez*** es muy sano (por encima de 1,1x)
 - Se redujo la deuda en más de ₡39 mil millones, terminando con un **índice de apalancamiento** de 2,64x*** (por debajo de la industria).

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

** Activo circulante / pasivo a corto plazo

*** Total Deuda / EBITDA

Estrategia hacia adelante



Crecimiento rentable y sostenible

enfocado en el consumidor y el cliente

Pilares

Crecimiento orgánico

- Defender nuestro negocio principal en CR
- Fortalecer nuestro portafolio actual de bebidas

Expansión Internacional

- Nuevas geografías/ categorías de bebidas
- Redimensionamiento del negocio de FIFCO USA

Innovación y "Ventures"

- Exploración de nuevas categorías
- Experimentación rápida

Habilitadores

Aumentar el valor al accionista

- Eficiencia
- Optimización del portafolio

Transformación

- Mejora de procesos claves
- Nuevas capacidades: analítica, digital, enfoque en consumidores y clientes

Cultura

- Agilidad, colaboración, creatividad y sostenibilidad
- Inclusión y diversidad

Reflexiones 2019

- A pesar de los resultados del 2019, FIFCO continúa siendo una **empresa sólida** y muy rentable
- Estamos convencidos de la capacidad de la compañía para continuar generando **valor económico** para los accionistas
- Es por esto que desarrollamos una estrategia para volver a la senda del crecimiento económico siempre manteniendo nuestra **Triple Utilidad** como la forma correcta de hacer negocios.
- En el corto plazo debido a la pandemia, hemos definido **3 prioridades**:
 - Cuidar la salud de nuestros colaboradores
 - Proteger los empleos
 - Cuidar las finanzas y especialmente el flujo de caja de la empresa



Resultados del I Semestre 2020

Periodo calendario Enero - Junio



COSTA RICA

25K casos acumulados/0,9% Mortalidad
Casos por millón: 5 mil casos/millón

- **Contracción -5%**; déficit fiscal -9,3% para 2020
- **Enfoque en Salud** Gobierno alterna apertura y cierre, según incidencia casos por Cantón/Distrito
 - Cierre total Canal On-Premise
 - Restricción vehicular (*días y horarios*)
 - Reducción de Aforos (*50%*) y cancelación de eventos masivos
 - Cierre de fronteras
- **Comportamiento de Ventas:** +Canales tradicional y moderno. Productos no-perecederos, sanitarios, de primera necesidad



ESTADOS UNIDOS

5,3mm casos acumulados/3,4% Mortalidad
Casos por millón: 15 mil casos/millón

- A pesar de enfoque económico y estímulos, se espera contracción de -3,6%, y recuperación hasta 2023.
- Más ventas en Off-Premise compensa parcialmente pérdidas del On-Premise, a pesar de disrupción a cadena de abastecimiento.



GUATEMALA

58K casos acumulados/ 3,9% Mortalidad
Casos por millón: 3 mil casos/millón

- Caída para 2020 entre -2,5% al -4.1% de PIB
- Medidas más agresivas (toque de queda, confinamiento, cierre fronteras) se han ido flexibilizando por Departamento según incidencia de casos.

Como las empresas líderes en el mundo, FIFCO está trabajando en simultáneo en una estrategia **reactiva** frente al Covid-19 y en una estrategia **proactiva** para aumentar su competitividad después de la pandemia

Estrategia Reactiva
(COVID-19)

Estrategia Proactiva
(Largo plazo)



ESTRATEGIA REACTIVA FRENTE A COVID-19: 3 PRIORIDADES



FIFCO

SEGURA

- Proteger la **salud** de los más de 6 mil colaboradores y sus familias en todas las geografías y segmentos de negocio en los que operamos
- Proteger y mantener los **empleos** de todos nuestros empleados durante la pandemia
- Proteger el **flujo de caja**, minimizando el impacto en el estado de resultados, para salvaguardar el patrimonio de los accionistas



DIMENSIÓN ECONÓMICA

BEBIDAS (COSTA RICA) EFECTOS OPERATIVOS



- **Efecto Covid-19** desencadenó un alza en el desempleo (24%) y disminución en consumo
- **Reducción de volumen** por cierre del “On-Premise” (35% de las ventas de Cerveza), menores ocasiones de consumo, restricciones de movilidad, eventos, etc.
- **Mezcla desfavorable** de canales, y productos por cambio hacia presentaciones familiares vs. individuales
- Mayor **ambiente competitivo** en Cerveza
- **Menor absorción** en las plantas por caída en el volumen producido
- Retos en la **red logística** (restricciones vehiculares, fletes marítimos, cierres de fronteras, mayores inventarios)

BEBIDAS (COSTA RICA)

MEDIDAS EN LA OPERACIÓN



- Implementos de seguridad para **proteger la salud** de los empleados
- **Teletrabajo** en todas las posiciones posibles
- **Caja Solidaria Imperial** a clientes afectados
- **Reducción en inversión** en medios/publicidad y puntos de venta
- **Reducción de jornada laboral** conlleva a la **reducción de salarios** (extendida 3 meses para un total de 6), de forma solidaria para proteger el ingreso de los colaboradores con escalas salariales menores
- **Recorte de gastos** a lo largo y ancho de la organización



BEBIDAS (COSTA RICA) MEDIDAS EN LA OPERACIÓN



- **Reducción de inversiones de capital** al mínimo, para mantener los activos y darle continuidad al negocio durante el 2020
- Como medida de apoyo, se han dado **extensiones de plazos** a clientes afectados e implementado un **programa de apoyo** para reaperturas
- **Renegociaciones** con proveedores
- **Enfoque en liquidez** a través de manejo activo de ciclo de conversión de efectivo, y activación de líneas “revolutivas”

BEBIDAS (ESTADOS UNIDOS) BUEN ARRANQUE DE AÑO



- En FIFCO USA, el canal “On-Premise” es menos relevante (solamente 12% de la ventas) por lo que de momento las ventas del Off-Premise (supermercados) han compensado parcialmente el efecto del Covid-19
- Se ha aprovechado el “*momentum*” de la marca **Seagram’s Escapes** en la categoría de bebidas alcohólicas saborizadas
- En los últimos seis meses, las ventas de los mayoristas hacia los clientes “depletions” ha crecido en un **+8%** vs. 2019, impulsado por Seagram’s Escapes **+40%**, compensando por menor desplazamiento de volumen de cerveza (-6.5%)
- El volumen de producción ha crecido, ayudado por mayor producción a terceros, generando un efecto de absorción de costos fijos

BEBIDAS (ESTADOS UNIDOS)

MEDIDAS EN LA OPERACIÓN



- Nuevo liderazgo y rediseño comercial cosechan frutos, para retomar senda de crecimiento
- Se hicieron **recortes importantes** de inversión publicitaria y gastos de operación, lo cual ha llevado a la empresa a **triplicar la utilidad de operación** vs. mismo periodo en el 2019
- Bajos niveles de inventarios en clientes y problemas de abastecimiento de lata por mayor demanda
- Como evento posterior al cierre de junio y atendiendo la **eficiencia en la cadena productiva**, en julio 2020 se vendió el equipo de producción de la marca Magic Hat, consolidando la producción a la planta en Rochester, USA



BEBIDAS (MÉXICO)

LANZAMIENTO SEAGRAM'S ESCAPES



- Incursión al mercado mexicano en la categoría de bebidas alcohólicas saborizadas con la marca **Seagram's Escapes**
- Modelo de negocio “liviano en activos”: sin planta de producción ni red de almacenamiento y distribución propias
- Ya disponible en +6,000 puntos de venta, en cadenas principales como Oxxo y Walmart





- Aumento significativo en las **ventas de frijoles** en Guatemala, El Salvador, así como exportación a USA
- **Menor volumen de panificación** en franquicias y tiendas de conveniencia en CR
 - Disminuyen ocasiones de consumo por aislamiento y teletrabajo
 - Caída en compras de impulso al haber menos tráfico peatonal y vehicular
- Recorte de gastos de operación

- El negocio hotelero ha sido el más afectado por el Covid-19
- **Cierre de fronteras** y llegada de turistas internacionales llevó a la suspensión temporal de operaciones en nuestros dos hoteles en Guanacaste (3/20)
- Se están **conservando los puestos de trabajo** de más de 950 empleados, aplicando reducción de jornadas
- **Reducción importante de gastos e inversiones de capital** para mantener la propiedad
- Reapertura pensada para 4º Trimestre





DIMENSIÓN SOCIAL

- Capacitación y amplia comunicación de **protocolos de salud** y seguridad ocupacional para todos los colaboradores
- Entregas de **kits de limpieza y salud** para colaboradores en puestos de contacto con otras personas
- **Respaldo laboral** de FIFCO, apertura de Centro Médico vía digital, atención de salud mental y física
- **Monitoreo a la salud** de los colaboradores, atención de casos sospechoso o confirmados por Covid-19





- **36.000 Cajas Solidarias** de Imperial beneficiando a más de 13.500 familias en todo el país, cerca de 48.000 personas beneficiadas, apalancando la plataforma de voluntariado de FIFCO
- **Extensión de plazos de crédito** y devoluciones a clientes afectados
- **Acceso a financiamiento** del Sistema de Banca para el Desarrollo por medio del programa Red FIFCO
- **Capacitación** legal, de marketing digital y promocional a nuestros clientes

- Donación de **10 equipos de testeo** proactivo a la CCSS
- Colocación de **toldos e hidratación** en 108 EBAIS y **hospitales** del país.
- Donación de alimentos **Nutrivida** a MEP, Seguridad y CCSS
- **Primer vuelo humanitario** que trajo a cientos de costarricenses de regreso a CR.
- Entrega de hidratación, alimentos y productos de limpieza al **100% de los hogares de adultos mayores** a nivel nacional
- Reserva Conchal dona **canastas básicas** en Guanacaste.
- **E-Learning sobre vida saludable** para estudiantes del MEP.
- **+1.000 kits** de limpieza a la **Asociación Nacional de Cardiología**





DIMENSIÓN AMBIENTAL

- FIFCO recuperó más del 100% (108%) de los envases plásticos para reciclaje (Récord en Latinoamérica) y 95% en todos los demás envases.
- Certificación **Cero Waste to Landfill** (cero residuos) para Bebidas y Panificación.
- Certificación energética **ISO 5001** para **Planta Retail** (que además redujo en un 25% el costo de la electricidad)
- Sustitución de calderas de bunker por gas LP en planta Kern´s





RESULTADOS FINANCIEROS

I Semestre 2020

(período calendario Enero – Junio)

VOLUMEN DE VENTAS

(enero a junio)



38

Millones de cajas
de bebidas
-10.9% vs 2019

Bebidas

- En Costa Rica, cerveza y BAS baja por el cierre del On-Premise -13.1% (Bares y Restaurante).
- Caída en refrescos de -15.9% por menores ocasiones de consumo
- Cerveza en Estados Unidos baja, parcialmente compensado por un aumento importante en Bebidas Alcohólicas Saborizadas (Seagram's Escapes), neto -4.7%

31

Miles de toneladas
de alimentos
+8.7% vs 2019

Alimentos

- Mayo volumen de frijoles, creciendo 20.8%
- Afectado por menor volumen de panificación -12.9%

VENTAS NETAS POR SEGMENTO

(en millones de colones)



Bebidas

- Costa Rica:
 - Cierre del On-Premise
 - Mezcla desfavorable (canal/producto)
- USA:
 - Menor volumen en cerveza compensado por Seagram's Escapes con mezcla más favorable
 - Conversión (apreciación del colón)

Alimentos

- Incremento ventas de frijoles en Guatemala, El Salvador y USA
- Menor volumen de panificación
- Menores ventas en tiendas de conveniencia por menor tráfico peatonal (restricciones Covid-19)

Inmobiliario

- Efecto del cierre temporal de la operación del Hotel Westin y el Hotel W a finales de marzo
- Menores ingresos por amenidades

UTILIDAD BRUTA POR SEGMENTO

(en millones de colones)



Bebidas

- Principalmente por menor volumen en Costa Rica
- Efecto de mezcla de producto desfavorable hacia formatos familiares (refrescos) y mayor litro, lata y marcas de menor precio/mL (cerveza)

Alimentos

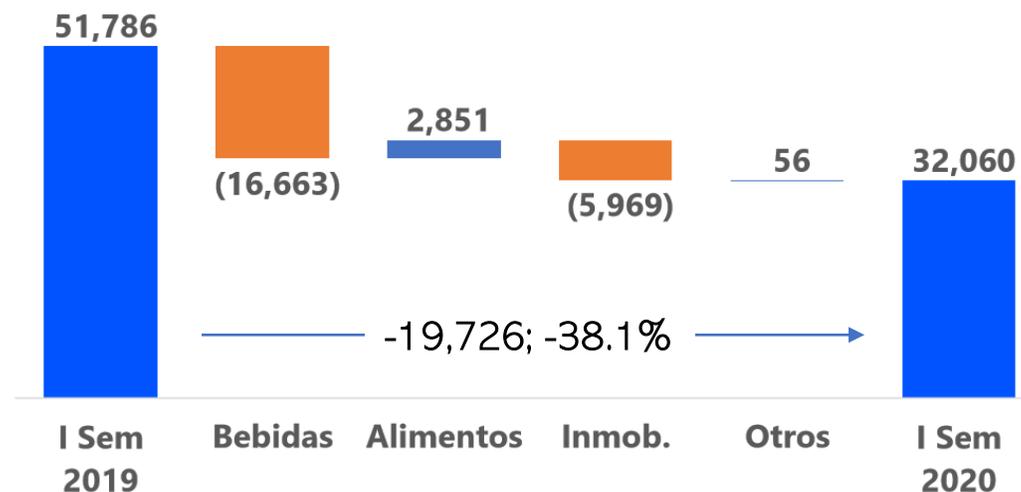
- Mayor volumen de frijoles en mercados más rentables
- Mayores eficiencia en planta de Guatemala (efecto absorción) por mayor nivel de producción
- Caída de ventas de pan en formatos de franquicias y conveniencia

Inmobiliario

- Suspensión temporal de operaciones de ambos hoteles a finales de marzo
- Menores ingresos por amenidades

UTILIDAD DE OPERACION POR SEGMENTO

(en millones de colones)



Bebidas

- Efecto negativo Covid-19 en Costa Rica con efecto mezcla desfavorable
- Compensación parcial por reducción de:
 - Publicidad/mercadeo y punto de venta
 - Jornada laboral, de forma solidaria (5% a 45% según escala salarial)
 - Gastos de operación
- FIFCO USA con crecimiento relevante vs. 2019, con gastos menores

Alimentos

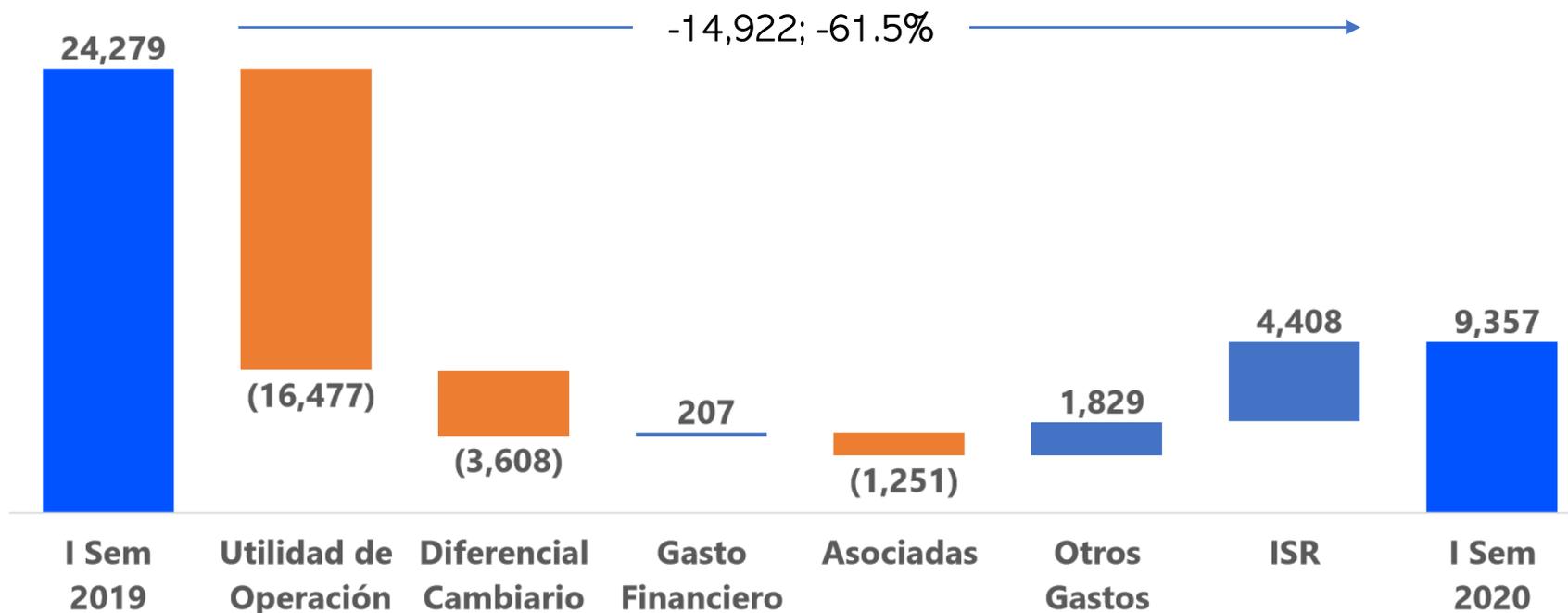
- Incremento ventas de frijoles en Guatemala, El Salvador y USA
- Reducción en gastos de operación en panificación

Inmobiliario

- Suspensión temporal de ambos hoteles a finales de marzo
- Reducción de gastos:
 - Jornada laboral según escala salarial
 - Menores comisiones al operador
 - Servicios básicos
 - Menor mantenimiento

UTILIDAD NETA ATRIBUIBLE A ACCIONISTAS

(en millones de colones)



- **Utilidad de Operación:** Efecto Covid-19 (cierre Canal-On Premise y suspensión de operación de hoteles) neto de reducción de gastos y resultados favorables en USA.
- **Diferencial Cambiario:** Depreciación de 7 colones (583 Dic-19 vs. 576 Jun-20) vs. apreciación de 26 colones (585 Dic-18 vs. 612 Jun-19)
- **Asociadas:** Menores utilidades en Inceca (Nicaragua) y Cervecería Panamá principalmente por efecto Covid-19
- **Otros Gastos:** Venta de terreno en Costa Rica por expropiación (06/20); 2019 refleja un pago por Regularización Tributaria

BALANCE GENERAL

RENTABILIDAD, LIQUIDEZ Y APALANCAMIENTO



Activos

- **Acumulación de caja (+¢13,549 mm)**
- Menores cuentas por cobrar por menores ventas y atraso en pago en ciertos clientes
- Aumento de inventarios de materias primas, y producto terminado (continuidad de negocio), menor rotación
- Nueva partida por implementación de NIIF16 (+¢24,657mm; 01/20)

Rentabilidad y ganancias

- Durante el I semestre, FIFCO generó ¢54,250 millones (>\$90mm) en ganancias antes de intereses, impuestos depreciación y amortización "EBITDA"
- Utilidad neta se **mantiene positiva**

Perfil de liquidez

- ¢39,894 millones (**\$68mm**) en efectivo (06/20)
- Índice de liquidez corriente 1.1x veces, en línea con la industria, permite atender obligaciones

Pasivos

- **Menor endeudamiento (-¢7,896mm)** con mayor colonización
- Nueva partida de balance por NIIF16 (+¢25,321mm)
- Menores cuentas por pagar por reducción de gastos e inversiones
- Gastos Acumulados bajan por reducción de jornada

Perfil de deuda bancaria y emisiones de bonos

- **>85% a largo plazo**, 65% a más de 3 años, bajando presión de flujo de caja
- Excluyendo la deuda en FIFCO USA y en hoteles (fuentes en US\$), >80% de la deuda está denominada en colones, **atendiendo riesgo cambiario**

Perfil de Endeudamiento

- Deuda Total/"EBITDA" **3.05x***, siempre dentro de índices de industria, aunque deteriorado por COVID
- Indicador SUGEVAL **3.15x** (máximo 4.0 veces)

*Últimos doce meses

Estrategia proactiva



Avance en áreas claves

Retomando el crecimiento sostenible

Pilares

Crecimiento orgánico

- Defender nuestro negocio principal en CR
- Fortalecer nuestro portafolio actual de bebidas

Expansión Internacional

- Nuevas geografías/ categorías de bebidas
- Redimensionamiento del negocio de FIFCO USA

Innovación y "Ventures"

- Exploración de nuevas categorías
- Experimentación rápida

Habilitadores

Aumentar el valor al accionista

- Eficiencia
- Optimización del portafolio

Transformación

- Mejora de procesos claves
- Nuevas capacidades: analítica, digital, enfoque en consumidores y clientes

Cultura

- Agilidad, colaboración, creatividad y sostenibilidad
- Inclusión y diversidad

Retomando el crecimiento sostenible

Pilares

Crecimiento orgánico

- Defender nuestro negocio principal en CR
- Fortalecer nuestro portafolio actual de bebidas

México & USA

Expansión Internacional

- Nuevas geografías/ categorías de bebidas
- Redimensionamiento del negocio de FIFCO USA

2021

Innovación y "Ventures"

- Exploración de nuevas categorías
- Experimentación rápida

Habilitadores

Aumentar el valor al accionista

- Eficiencia
- Optimización del portafolio

Transformación

- Mejora de procesos claves
- Nuevas capacidades: analítica, digital, enfoque en consumidores y clientes

Cultura

- Agilidad, colaboración, creatividad y sostenibilidad
- Inclusión y diversidad

Retomando el crecimiento sostenible

Pilares

Rediseño organizacional

Crecimiento orgánico

- Defender nuestro negocio principal en CR
- Fortalecer nuestro portafolio actual de bebidas

Expansión Internacional

- Nuevas geografías/ categorías de bebidas
- Redimensionamiento del negocio de FIFCO USA

Innovación y "Ventures"

- Exploración de nuevas categorías
- Experimentación rápida

E-commerce : B2B & B2B2C
Fill : Centro de Excelencia



Habilitadores

Aumentar el valor al accionista

- Eficiencia
- Optimización del portafolio

Transformación

- Mejora de procesos claves
- Nuevas capacidades: analítica, digital, enfoque en consumidores y clientes

Cultura

- Agilidad, colaboración, creatividad y sostenibilidad
- Inclusión y diversidad

Reorganización centrada en el cliente



- Pasamos de ser una organización orientada por unidades de negocio / categorías a una empresa **orientada por tipo de clientes / geografías**
- **Nueva posición ejecutiva de negocios**, centralizando la ejecución de **ventas por geografía** (CR, CA, USA y MEX), **cadena** de abastecimiento, y el negocio de **conveniencia (CR)**
- **Nueva posición corporativa de mercadeo** para velar por el **crecimiento de las marcas** de FIFCO, con base en análisis de datos y digitalización
- Dirección de Transformación es un habilitador de las **nuevas capacidades digitales requeridas**

Retomando el crecimiento sostenible

Pilares

Crecimiento orgánico

- Defender nuestro negocio principal en CR
- Fortalecer nuestro portafolio actual de bebidas

Expansión Internacional

- Nuevas geografías/ categorías de bebidas
- Redimensionamiento del negocio de FIFCO USA

Innovación y "Ventures"

- Exploración de nuevas categorías
- Experimentación rápida

Eficiencia en Estado de Resultados, Balance y flujo de caja

Habilitadores

Aumentar el valor al accionista

- Eficiencia
- Optimización del portafolio 2021

Transformación

- Mejora de procesos claves
- Nuevas capacidades: analítica, digital, enfoque en consumidores y clientes

Cultura

- Agilidad, colaboración, creatividad y sostenibilidad
- Inclusión y diversidad

Reflexiones finales

- Si bien los efectos del COVID han sido significativos, **este impacto continuará** y aún no conocemos con exactitud cuál será su magnitud en el negocio hacia adelante.
- Sin embargo, **somos optimistas sobre el futuro**, considerando la trayectoria de la empresa y su potencial de crecimiento a largo plazo.
- Seguiremos operando en una combinación de **estrategia reactiva ante el COVID** y una **estrategia proactiva** para retomar el crecimiento sostenible.
- Continuaremos apoyando al Gobierno de Costa Rica en la **reapertura de todos nuestros clientes** que hoy no están operando.
- Nuestra estrategia **reactiva** seguirá enfocada en **3 prioridades**: salud de nuestros colaboradores, preservar el empleo y cuidar el flujo de caja.
- Nuestra **estrategia proactiva es hoy más relevante que nunca** para capitalizar las oportunidades una vez que pase la pandemia. Mientras tanto, seguiremos enfocados en **fortalecer las finanzas de FIFCO** y trabajar con cautela en un ambiente cambiante y de alta incertidumbre debido a la pandemia.



SECCIÓN DE PREGUNTAS