



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

14 de marzo, 2022



Informe de la Administración

14 de marzo, 2022

Agenda



1. Desafíos durante la pandemia

2. Resultados de Triple Utilidad

- Resultados financieros consolidados
- Temas relevantes por negocio
- Resultados sociales y ambientales

3. Estrategia hacia adelante



Resiliencia ante la adversidad



Foco en tres prioridades

2020

1. Proteger **la salud de nuestros colaboradores** y sus familias
2. **Proteger al máximo** los empleos
3. Proteger el **flujo de caja**

2021

1. **Optimizar** nuestro negocio en Costa Rica
2. Potenciar la **expansión internacional**
3. Evolucionar nuestra cultura ganadora y **modelo de Triple Utilidad**



Reforzamos la **Operación Segura** para nuestra gente

FIFCO SEGURA: alta incidencia en la **vacunación voluntaria** de nuestros colaboradores*

País	Esquema completo	Vacunación país esquema completo (2 dosis)
Costa Rica	99%	72,6%
Guatemala	90%	33%
Estados Unidos	67%	65%

Vacunación: conforme a la normativa de cada país

Evolución de esquema de Teletrabajo hacia una **modalidad híbrida**

*Datos al 22 de febrero, 2022



Apoyamos a nuestros clientes, consumidores y comunidades

Nuestra prioridad: **apoyar la reactivación económica**

- **Proyecto Abrir:** monitoreo y acompañamiento a puntos de venta en cumplimiento de protocolos
- **Acercamiento y colaboración con instituciones** (MEIC & Ministerio de Salud) en mesas de trabajo

Campañas de comunicación para clientes y consumidores, promoviendo patrones de comportamiento responsables (Campaña Portémonos Re-Bien)

Apoyo logístico a comunidades para acelerar vacunación



Los negocios mostraron una importante **recuperación**

	Costa Rica	Bebidas alcohólicas 	Mayor volumen en todos los canales, neto de mayor mezcla “Value”
		Refrescos 	Crecimiento con mezcla desfavorable (presentaciones familiares)
		Inmobiliario 	Recuperación relevante del negocio de hospitalidad (vs. 2020 con seis meses de cierre por pandemia) y mayores ventas inmobiliarias
		Panificación 	Menor volumen y conveniencia por caída en tránsito peatonal
	Centroamérica	Alimentos 	Aumento de volumen, con retos por precios de materias primas
	Estados Unidos	Bebidas alcohólicas 	Aumentos de precios y gestión de ingresos, afectado por menor volumen y aumentos en costo de fletes
	Asociadas	Cervecería Panamá 	Recuperación de negocio (vs. afectación por cierres en 2020) y reversión de deterioro de activos por mejores perspectivas de negocio
		INCECA Nicaragua 	Mejora en todas las categorías, neto de mayor publicidad
		COMEGUA 	Mayores ventas por reactivación económica y nuevos mercados

Con resiliencia y enfoque

- **Recuperamos la rentabilidad** del negocio a niveles prepandemia, operando de una forma más eficiente
- Fortalecimos **el balance de situación** de la compañía
- Desarrollamos nuevas capacidades y formas de trabajo **apalancados en la tecnología**

“Nunca se debe desaprovechar una buena crisis”

Winston Churchill



**Resultados
financieros
consolidados**
2021

Resumen financiero

(en colones, comparativos vs. 2020, y referencia 2020 vs. 2019)

Volumen Total Bebidas

+7%

2020 vs. 2019: -7%

Volumen Alimentos

+9%

2020 vs. 2019: +3%

Ventas Netas

+17%

2020 vs. 2019: -10%

Utilidad de Operación
antes de otros gastos

+69%

2020 vs. 2019: -38%

EBITDA ^a

+39%

2020 vs. 2019: -21%

Utilidad Neta
atribuible a los accionistas

+435%

2020 vs. 2019: -78% ^b

Rotación de Inventario ^c
Bebidas y Alimentos

5.1x

2020: 5.0x

Índice de Liquidez ^d

1.4x

2020: 1.4x

Índice de Apalancamiento ^e
Bebidas y Alimentos

1.9x

2020: 2.8x

a. Utilidad de operación antes de otros gastos, intereses, impuestos, depreciación y amortización (“EBITDA” por sus siglas en inglés) **b.** Excluyendo ajuste por deterioro de crédito mercantil en FIFCO USA en 2019 **c.** Costo de las ventas últimos 12 meses / Saldo de inventarios **d.** Activo circulante / pasivo a corto plazo **e.** (Endeudamiento – Efectivo) / EBITDA

Volumen de ventas (comparativos vs. 2020, y referencia 2020 vs. 2019)

84

Millones de cajas equivalentes de bebidas
+7% (2020 vs. 2019: -7%)

Cerveza Costa Rica **+21%**

Refrescos Centroamérica **+8%**

Bebidas Estados Unidos **-4%**



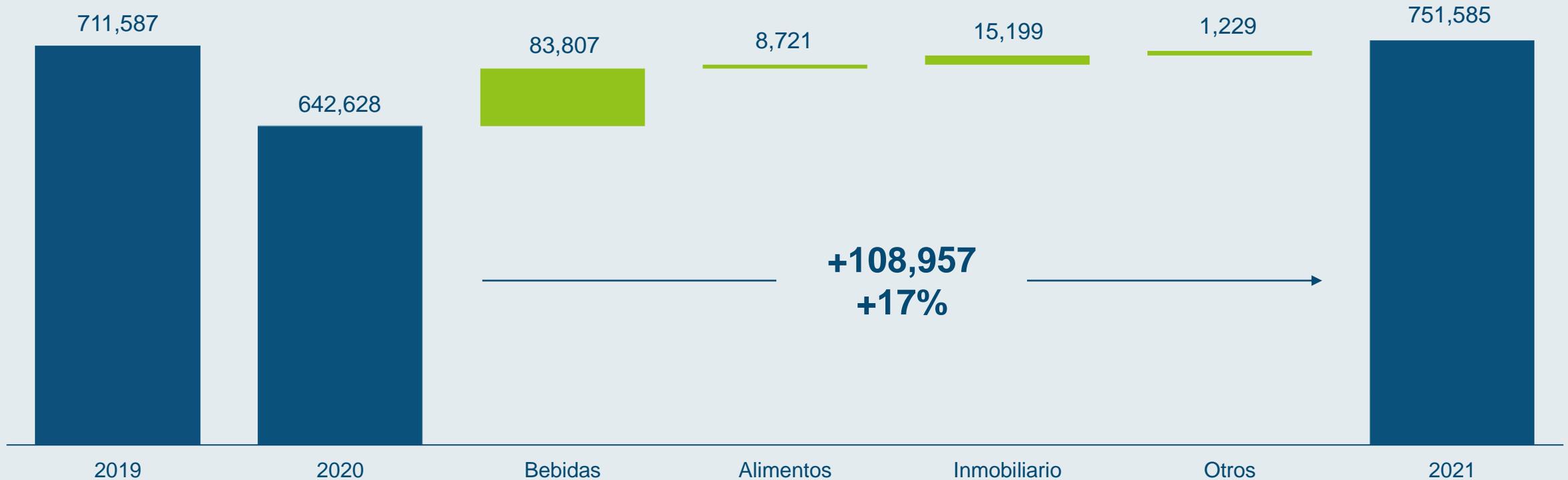
66

Mil toneladas de alimentos
+9% (2020 vs. 2019: +3%)

Frijoles y Salsa de Tomate **+11%**

Panificación **-1%**

Ventas netas (en millones de colones)



Bebidas

- Mayor volumen de Cerveza en Costa Rica, en mayor contexto competitivo
- Mezcla de canal favorable por reaperturas del “On-Premise”, neto de mayor “Value”
- FIFCO USA en línea vs. 2020

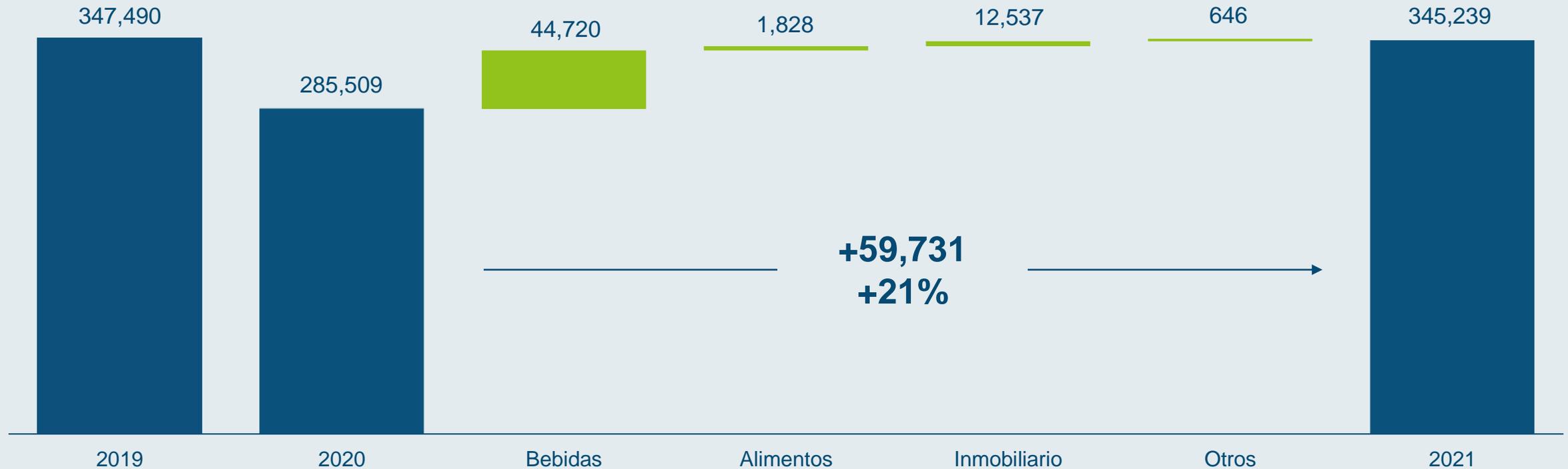
Alimentos

- Mayor volumen de frijoles en Guatemala y EEUU, así como salsa de tomate en Centroamérica

Inmobiliario

- Principalmente mayor ocupación hotelera promedio en 2021, comparado con cierres parciales en 2020
- Mayores ventas de lotes unifamiliares

Utilidad bruta (en millones de colones)



Bebidas

- Mayor volumen, mezcla favorable por canales, neto de mayor "Value" en cerveza
- Mayores formatos familiares refrescos
- FIFCO USA ligeramente superior por mayores precios

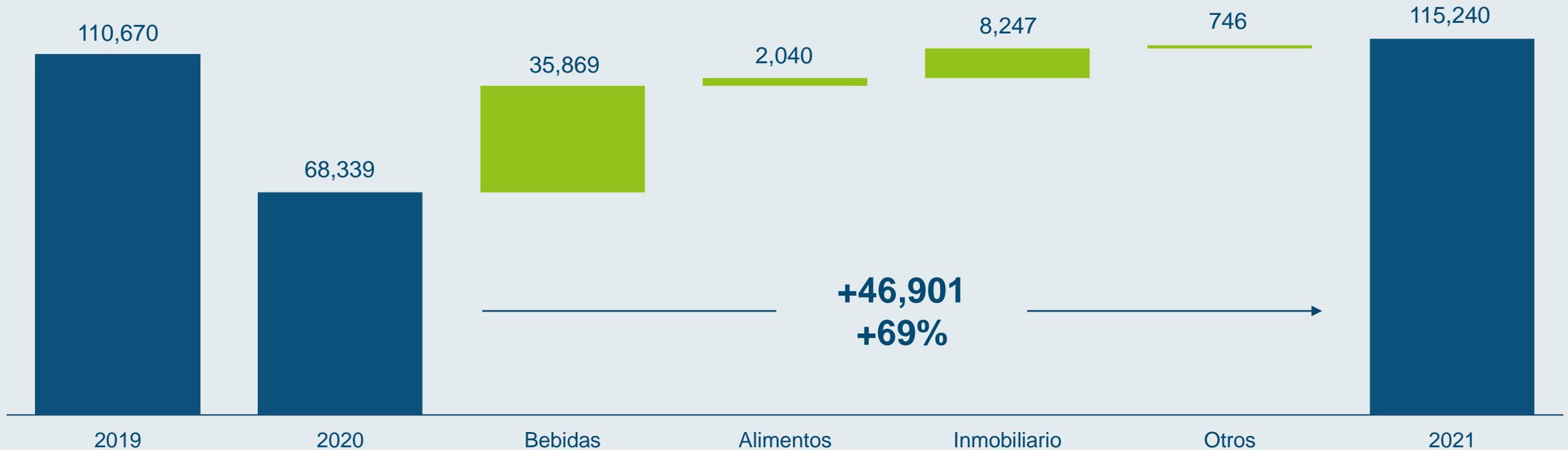
Alimentos

- Mayor volumen en Guatemala, EEUU y Centroamérica
- Refleja mayores costos de materia prima (hojalata, soya y frijoles)

Inmobiliario

- Principalmente mayor ocupación en ambos hoteles (Westin y W)
- Venta de lotes unifamiliares con mayor margen, así como mayores ingresos por amenidades (cierres parciales durante 2020)

Utilidad de operación* (en millones de colones)



Bebidas

- Mayor utilidad bruta
- Operación más eficiente con contención en gastos, tanto en Costa Rica como en EEUU, comparado con algunas medidas temporales 2020

Alimentos

- Mayor volumen de frijoles y salsa de tomate
- Menores gastos en tiendas de conveniencia

Inmobiliario

- Mayor ocupación hotelera y ventas inmobiliarias con mayor margen
- Aumentan los gastos por comparación contra operación hotelera parcialmente cerrada en 2020

*Antes de otros gastos

Utilidad neta atribuible a accionistas (en millones de colones)



Utilidad de Operación

Recuperación del negocio en todos los segmentos

Gasto Financiero Neto

Menor nivel de endeudamiento promedio, con baja en tasas variables

Diferencial Cambiario

Favorable por menor devaluación (¢28.0 en 2021 vs ¢40.8 en 2020)

Asociadas

Mejores resultados operativos en Cervecería Panamá e impacto por reversión de deterioro de activos

Inceca y Comegua con un mejor desempeño

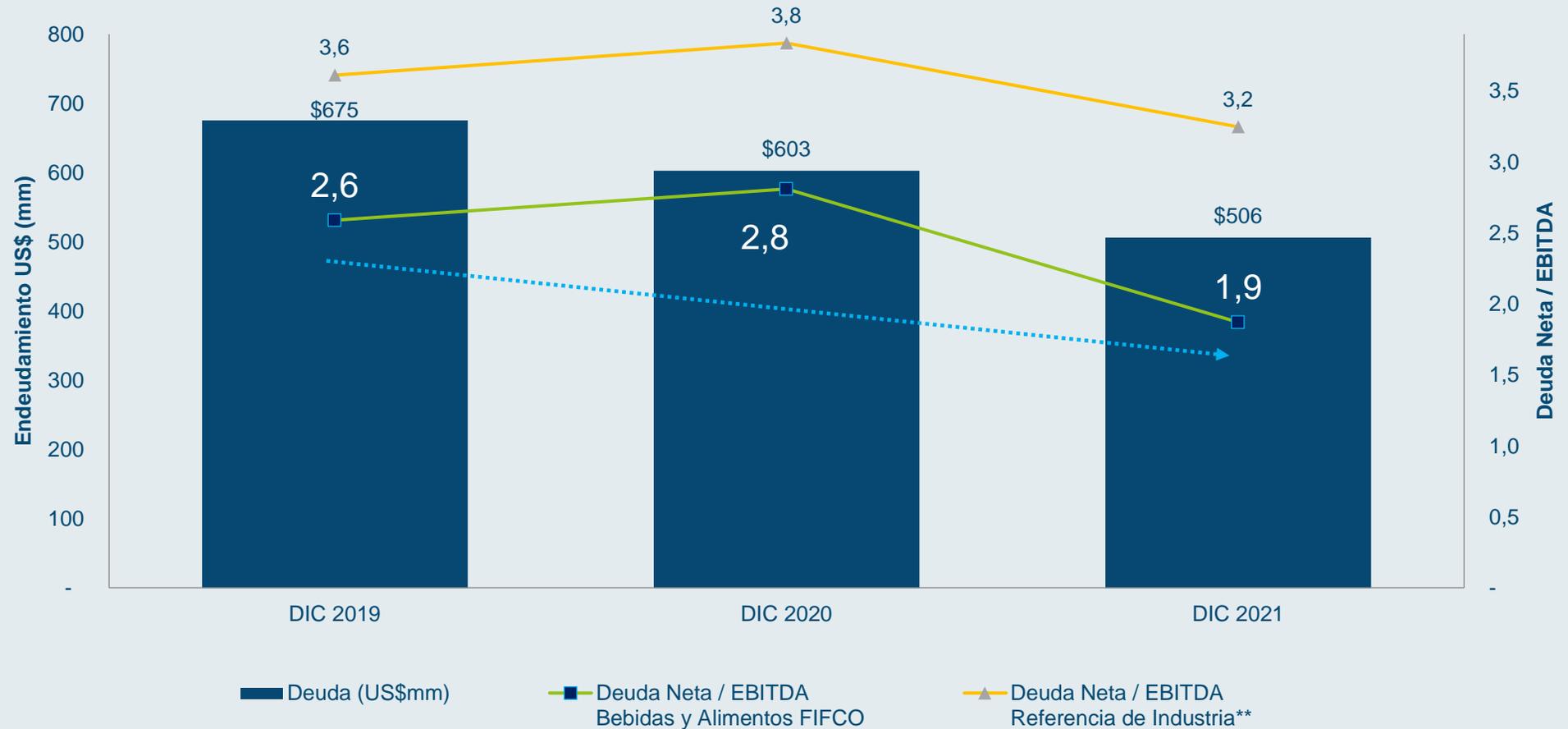
Impuesto de Renta

Mayor provisión de impuesto, producto de mayores utilidades

*Excluyendo registro de deterioro de crédito mercantil en FIFCO USA

Evolución de endeudamiento*

Bebidas y Alimentos FIFCO

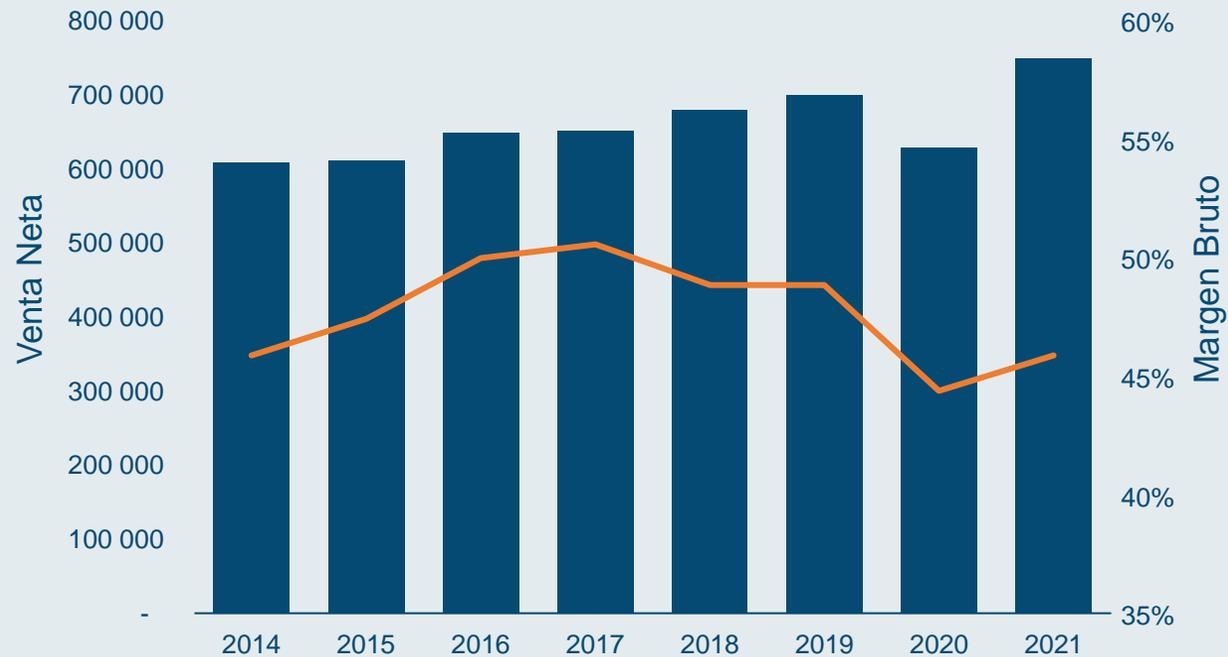


* Para efectos de presentación, endeudamiento total referenciado en US\$ equivalentes

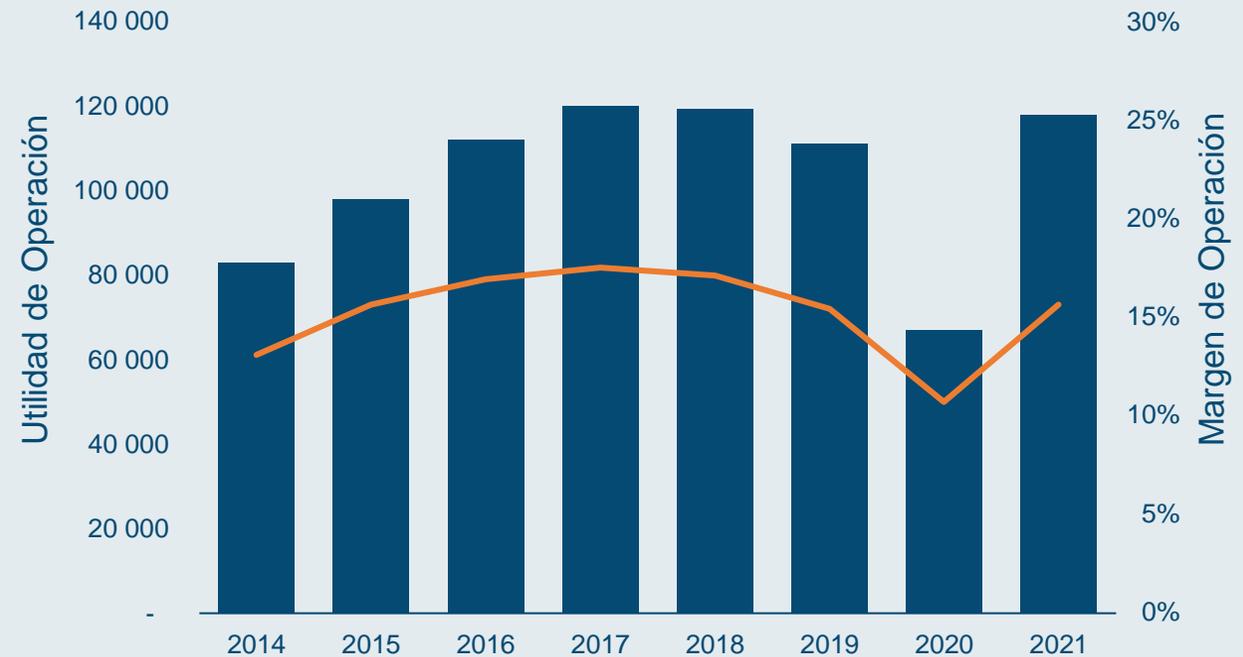
** Referencia promedio simple de tres jugadores globales de industria de cerveza

Tendencias históricas* (en millones de colones)

Ventas Netas y Margen Bruto



Utilidad y Margen de Operación



*Años fiscales anteriores (octubre a setiembre) hasta 2018, periodos calendario para 2019-21



**Temas
relevantes
por negocio
2021**

Nos mantenemos fieles a las prioridades estratégicas definidas



**Optimizar
nuestro
negocio en
Costa Rica**



**Potenciar
la expansión
internacional**



**Evolucionar
nuestra cultura
ganadora y
modelo de
Triple Utilidad**

Nos mantenemos fieles a las prioridades estratégicas definidas



Optimizar
nuestro
negocio en
Costa Rica



Potenciar
la expansión
internacional



Evolucionar
nuestra cultura
ganadora y
modelo de
Triple Utilidad

Nuestras marcas se mantienen relevantes en el corazón y la mente de nuestros consumidores

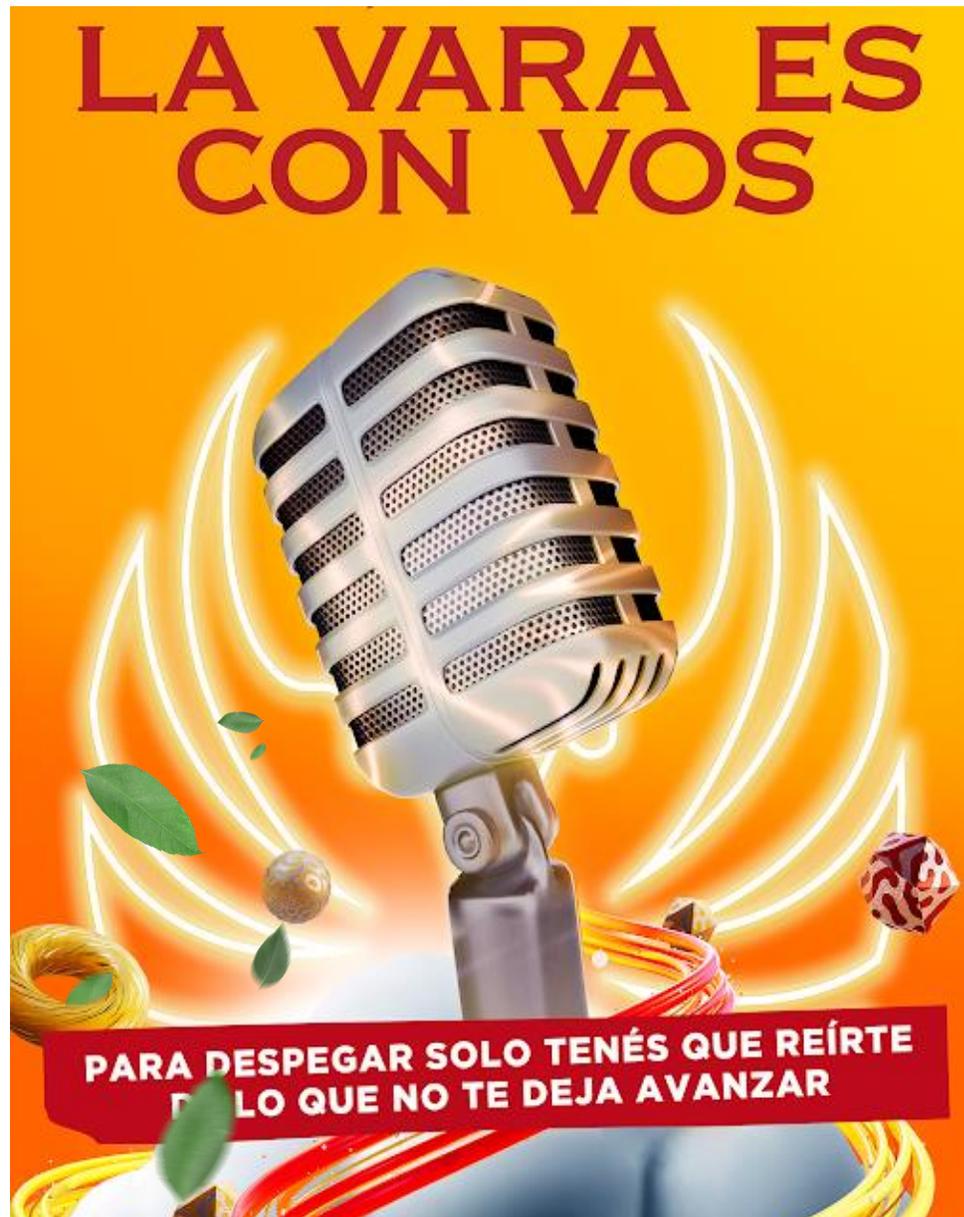
Conectamos a través de:

- **Propuestas de valor** renovadas
- **Experiencias** únicas
- **Marcas con propósito**
- Una mayor **digitalización** e impulso de nuevos canales



Brindamos **experiencias de impacto**, únicas en su tipo:

**LA VARA ES
CON VOS**



**PARA DESPEGAR SOLO TENÉS QUE REÍRTE
DE LO QUE NO TE DEJA AVANZAR**



RESTAURANTE
ALMA
BY BAVARIA

ALMA AMÓN

Pedilo por *Rappi* Envío gratis

BAMBOO
BEBIDA ALCOHÓLICA PREPARADA

LA FIESTA ES
NUESTRO IDIOMA

En este 2022...



Nuestras marcas conectan a través de sus propósitos

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

15 LIFE
ON LAND



Imperial Agua Positiva

Reafirmamos nuestro
compromiso con el medio
ambiente

**Devolvamos
más a COSTA RICA**

Protegemos el medio ambiente para devolver más
agua de la que utilizamos en nuestra producción.

Nuestras marcas conectan a través de sus propósitos

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

CUIDAR TU SISTEMA INMUNE
NOS SALE NATURAL



RECICLAMOS TODITOS LOS ENVASES QUE SALEN AL MERCADO



SIN NADITA DE AZÚCAR
Y CON UN MONTÓN DE FRUTAS



3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING



Consumo inteligente y reducción de azúcar

Plataforma de comunicación e intervención del empaque, con el fin de abordar nuestras huellas e ir más allá

El consumidor evoluciona y su escala de valores e intereses cambian:



Una **nueva realidad:** una nueva forma de conectar

Nuestras marcas aprovechan el interés del consumidor de experimentar junto a la tecnología:

- **Innovación digital**
- **Personalización a escala**
- **Experiencias integradas e inmersivas**
- **Realidad aumentada**

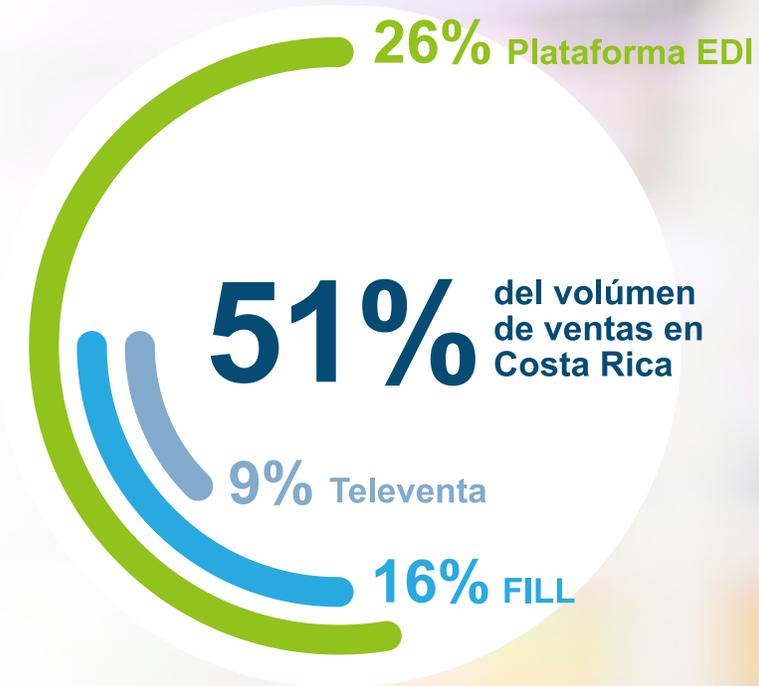




**Nuestra marca insigne trae
grandes noticias en este 2022...**



Evolucionamos en nuestras formas de comercialización



- **Facilitamos la experiencia comercial** para nuestros clientes
- **Potenciamos** la experiencia de venta
- Resultado: **impacto positivo** en la relación con nuestros clientes (Net Promoter Score)



Desarrollamos una **nueva propuesta de valor**

Recuperación en
utilidad de operación
vs. 2020, aún no a
niveles prepandemia.



- **Nueva propuesta de valor** con muy buena acogida
- **Reconversión** de puntos de venta



- **Nivel más alto de satisfacción** de franquiciados
- **Foco en innovación:** salud (Melcochón Cero) y conveniencia (pan prehorneado)

Segmento inmobiliario en **franca recuperación**



- Con avance de vacunación, mayor ocupación y mejor tarifa en ambos Hoteles Westin y W
- Índices de satisfacción ubican a ambos hoteles en el Top 3 de la cadena Marriott de las Américas



- Aumento de ventas en el negocio inmobiliario, a niveles de precios más altos.
- Se observa un renovado interés en bienes raíces en la zona debido al auge de los nómadas digitales.



- Mayores ventas en ambos negocios, impulsados por mayor tráfico en la propiedad.
- “Mejor Campo de Golf de Costa Rica 2021” por parte de World Golf Awards

Nos mantenemos fieles a las prioridades estratégicas definidas



Optimizar
nuestro
negocio en
Costa Rica



Potenciar
la expansión
internacional



Evolucionar
nuestra cultura
ganadora y
modelo de
Triple Utilidad

Seguimos potenciando nuestra expansión internacional

FIFCO USA

- EEUU se ha convertido en el segundo negocio de aporte a la rentabilidad de FIFCO
- Foco en segmentos de mayor rentabilidad: bebidas alcohólicas saborizadas
- Operación más eficiente



Pilares comerciales estratégicos

- Acelerar la innovación
- Estabilizar el negocio de la cerveza, enfocados en la rentabilidad
- Duplicar el impacto de Seagram's Escapes

Seguimos potenciando nuestra expansión internacional

FIFCO USA



Febrero, 2022

Seguimos potenciando nuestra expansión internacional

FIFCO México

- Modelo de operación aún en curva de aprendizaje
- **6,8% de participación de mercado de Seagram's Seltzers** (lanzado hace 5 meses) siendo la #4 en el mercado con crecimiento en puntos de venta
- Nuevos registros Seltzers en las cadenas de conveniencia más relevantes a nivel nacional. Lanzamiento de Bamboo en tiendas Walmart.



Seguimos potenciando nuestra expansión internacional

Centroamérica

- **Mayores ventas** y participación de mercado en Frijoles y Salsas de Tomate
- En EEUU, el negocio de alimentos Ducal **crece doble dígito** a través de nuestra alianza con Goya Foods



Seguimos potenciando nuestra expansión internacional

Centroamérica

- **Mayores ventas** y participación de mercado en Frijoles y Salsas de Tomate
- En EEUU, el negocio de alimentos Ducal **crece doble dígito** a través de nuestra alianza con Goya Foods
- **Lanzamientos exitosos** de bebidas alcohólicas saborizadas, creciendo aceleradamente vs. 2020



Las Asociadas contribuyen positivamente

Cervecería Panamá

- **Recuperación del negocio**, con mayor participación de mercado vs. un 2020 sumamente afectado por cierres parciales y totales por algunos meses
- Mejores perspectivas de negocio inciden en reversión de ajuste por deterioro de activos registrado en el 2020



Las Asociadas contribuyen positivamente

INCECA

- Crecimiento en **todas las categorías**, neto de mayores gastos de mercadeo y ventas
- Rentabilidad creciendo a doble dígito

Comegua

- **Mayores exportaciones** a nuevos mercados con una operación mas eficiente, neto de aumentos en costos de producción así como retos logísticos
- Ventas y rentabilidad con aumento de doble dígito



Se siguen abordando importantes retos en la cadena de suministro

Materias primas:

- **Desbalance mundial** entre la oferta y la demanda continua para este 2022
- **Precios** de aluminio, acero, malta, etc., continúan al alza
- Escasez de productos agrícolas

Barreras al comercio internacional:

- **Afectación de rutas** principales del comercio internacional
- **Retos logísticos:** congestión en puertos, faltante de personal operativo, costo de fletes internacionales

Mitigantes: +Foco en qué estamos haciendo

- **Monitoreo** constante
- **Anticipación** de impactos
- Desarrollo en tiempo récord de **proveedores y materiales alternos**



Nos mantenemos fieles a las prioridades estratégicas definidas



Optimizar
nuestro
negocio en
Costa Rica



Potenciar
la expansión
internacional



Evolucionar
nuestra cultura
ganadora y
modelo de
Triple Utilidad



Evolución de nuestra cultura ganadora

✓ Preparamos a los líderes para un mundo de alta incertidumbre



✓ Incorporamos el trabajo híbrido a nuestra cotidianidad



TRABAJO HÍBRIDO

✓ Creamos ambientes de trabajo saludables para afrontar los desafíos



Seguimos manteniendo nuestro enfoque integral de **Triple Utilidad**

Consumo Inteligente

- Producto de la pandemia, se registra un cambio en los hábitos de consumo de alcohol (frecuencia e intensidad)
- Esfuerzos dirigidos a educación y concientización

Pasos firmes a un portafolio más balanceado

- Reducción del 7% de azúcar vs 2020 (11,96 gramos/250mL)
- Lanzamiento de productos de menor contenido calórico: Tropical Cero, Adán y Eva, Gatorade Cero

Voluntariado

- **+945 mil** horas de voluntariado acumuladas
- **+50 mil** horas en el 2021 dedicadas a la agenda nacional de vacunación (voluntariado profesional y presencial)



Seguimos manteniendo nuestro enfoque integral de **Triple Utilidad**

Agenda ambiental

87%

de recuperación de plástico
(-13% vs 2020 dado cierres de centros de acopio por pandemia)

70%

de recuperación del resto de envases CR
(-17% vs 2020)

78%

de nuestro portafolio total FIFCO corresponde a envases amigables con el ambiente (aluminio, vidrio, hojalata y polilaminado)

Continuamos con un balance **Agua Positivo**, **Carbono Positivo** y **“Zero Waste to Landfill”** en plantas y operaciones



Evolución de nuestra Estrategia de Triple Utilidad:

Ambiental
Social
Gobernanza

ESG: Environmental, Social & Governance



Nuestros compromisos de Triple Utilidad hacia adelante

Habilitadores

Tecnología

Alianzas

Voluntariado

Ambiental



Materias primas



Agua positiva



Envases



Carbono positivo



Residuos

Social



Consumo inteligente de alcohol



Prosperidad entre colaboradores



Seguridad, salud y bienestar



Opciones saludables



Diversidad e inclusión



Comunidades

Gobernanza



Rendición de cuentas



Gobierno corporativo



Cumplimiento



Manejo del riesgo



Transparencia en impuestos



Política anticorrupción

Sólidos resultados económicos a través de **marcas con propósito**



**Estrategia
hacia adelante**

La esencia de FIFCO



Nuestro ADN

CRECIMIENTO RENTABLE SOSTENIBLE

ENFOCADO EN CONSUMIDORES Y CLIENTES

Ingresos y utilidad

ORGANIZACIÓN DE TRIPLE UTILIDAD → ESG

Pilares



Crecimiento orgánico

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



Expansión: Geografías y “ventures”

- Capitalizar en el “momentum” de EEUU
- Expansión en LATAM de Bebidas Alcohólicas Saborizadas (BAS)
- Exploración de categorías emergentes



Sostenibilidad

- Marcas con propósito
- Valor ambiental positivo
- Consumo Inteligente

Habilitadores



Aumento del valor

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



Transformación

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



Cultura & Forma de trabajar

- Agilidad & Colaboración
- Experimentación Rápida
- Inclusión & Diversidad

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

Prioridades del 2022



Fortalecer
nuestro
negocio en
Costa Rica



Potenciar
nuestra
expansión



Evolucionar
nuestra cultura
ganadora y Modelo
de Triple Utilidad -
ESG

Perspectivas del futuro: Retos hacia adelante



Seguimos operando en contexto de pandemia con incertidumbre, incluyendo aperturas comerciales.



Un consumidor cambiante y retado económicamente. Un cliente más demandante.



Mayor ambiente competitivo en Costa Rica.



Retos en cadena de suministro.

Reflexiones finales

- En el 2021, los negocios se recuperaron de forma relevante en todos los segmentos, alcanzando **rentabilidad a niveles pre-pandemia**
- Capitalizamos en importantes aprendizajes de los últimos dos años: entendiendo mejor a nuestros consumidores y clientes, apalancándonos en la tecnología y operando de una **forma más eficiente**
- El año cierra con un Balance de Situación **mucho más fortalecido**, permitiendo enfrentar el futuro con mayor solidez
- Un renovado enfoque en nuestro **Modelo de Triple Utilidad** nos continuará habilitando el camino para un crecimiento rentable sostenible
- Nuestra **resiliencia** en tiempos de incertidumbre nos enseñó a **adaptarnos al cambio**. Salimos fortalecidos y determinados para enfrentar los retos y oportunidades que presentará el futuro.

