Avanzando hacia FIFCO 2020

Informe de operaciones 2016 - 2017

Agenda

1. Nuestro recorrido en la última década
2. El siguiente desafío: FIFCO 2020
3. ¿Cuánto hemos avanzado en el último año (2016 - 2017)?
4. Reflexiones finales

Hacia el Everest: FIFCO 2020

Nuestro recorrido en la última década

Creamos juntos un sueño:
2003
“Convertir a FIFCO en una
empresa de clase mundial”

Oceanía: Monte Nemangkawi (Nueva Guinea) 4,884 msnm
Primera cumbre:
2004
“Ser una empresa de alta
eficiencia y productividad”

América del Sur: Monte Aconcagua (Argentina) 6,962 msnm

Segunda cumbre:

“**Duplicar** ventas y rentabilidad”

2006

Antártida: Macizo Vinson 4,892 msnm

Tercera cumbre:

2006

“Iniciar expansión a Centroamérica: **Kern’s** en Guatemala y una nueva categoría en Costa Rica: **PEPSI**”

Cuarta cumbre:

“La Triple Utilidad”

Europa: Elbrus (Rusia) 5,642 msnm
Quinta cumbre:
“Expansión de categorías”
2011

América: Denali (Estados Unidos) 6,198 msnm

Sexta cumbre:

“Iniciar expansión a EEUU: **NAB**”

2012

Sétima cumbre:
África: Monte Kilimanjaro (Tanzania) 5,893 msnm
2014
Descubrir nuestro propósito:
“Compartir con el mundo
una mejor forma de vivir”

Valor económico generado en la última década

Miles de millones de colones

Valor social y ambiental generados en la última década

Generación de empleo:
1.800 ▸ +6.500 colaboradores

7.5% de nuestra utilidad neta* se destina a inversión social estratégica

* Atribuible a los accionistas

+470.000 horas de voluntariado

WEW Neutral
Water (agua)
Emissions (carbono)
Waste (residuos)

El siguiente desafío

Subir a la cumbre del mundo: Everest

FIFCO 2020

FIFCO
2020
Una cumbre con:
una meta económica y
7 compromisos
ambientales y sociales

Nuestra meta económica:

2016

Ventas: 664.181 mm de ¢
Util. Operativa: 111.663 mm de ¢

2020

DUPLICAR ventas y rentabilidad

Estrella del Norte:

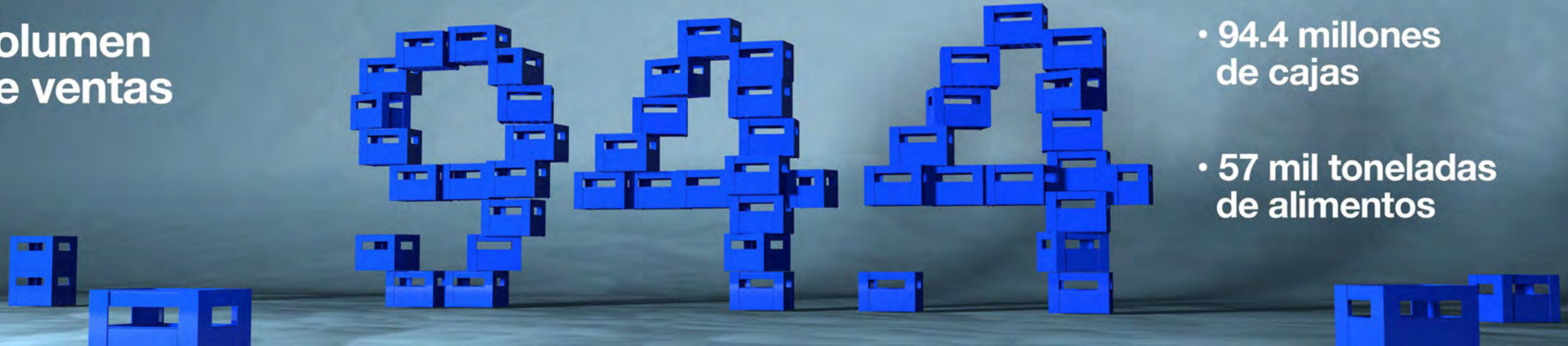
Enriquecer cada ocasión de consumo de bebidas

FIFCO 2020	**Campeones CEC** • Comunidad: 1M horas • Empleados: GPTW 90+ • Consumidores: Consumo Inteligente	**Duplicar** • Ventas • Rentabilidad	**WEW Positivo** • Agua • Emisiones de carbono • Residuos sólidos
Estrategia	**¿Dónde jugaremos?** • Nuevas Geografías • Nuevas Categorías	**¿Cómo ganaremos?** • Modelo colaborativo • Tecnología • Experiencias	**Capacidades** • Liderazgo • Simplificación • Excelencia Comercial
FIFCO 2016	**Social** • Comunidad: 400k horas • Empleados: GPTW 84 (CA) • Consumidores: CI de Alcohol	**Económico** • Ventas: 664.181 mm de ¢ • Uti. operativa: 111.663 mm de ¢	**WEW Neutral** • Cero Residuos 2011 • Agua Neutral 2012 • Carbono Neutral 2017

¿Cuánto hemos avanzado durante este año? 2016 - 2017

Resultados financieros

Volumen de ventas



- 94.4 millones de cajas
- 57 mil toneladas de alimentos

Ventas netas por segmento

Millones de colones

- Crecimiento en Cerveza & BAS en Costa Rica
- Mayor volumen de frijoles y salsa de tomate en Estados Unidos y Centroamérica
- Mayor volumen de panificación
- Mayores ventas inmobiliarias

Utilidad bruta por segmento

Millones de colones

- Productividad en plantas y mayor volumen de cerveza en Costa Rica
- Efecto de volumen de frijoles, panificación y salsa de tomate
- Ventas inmobiliarias y mayor tarifa promedio en el hotel

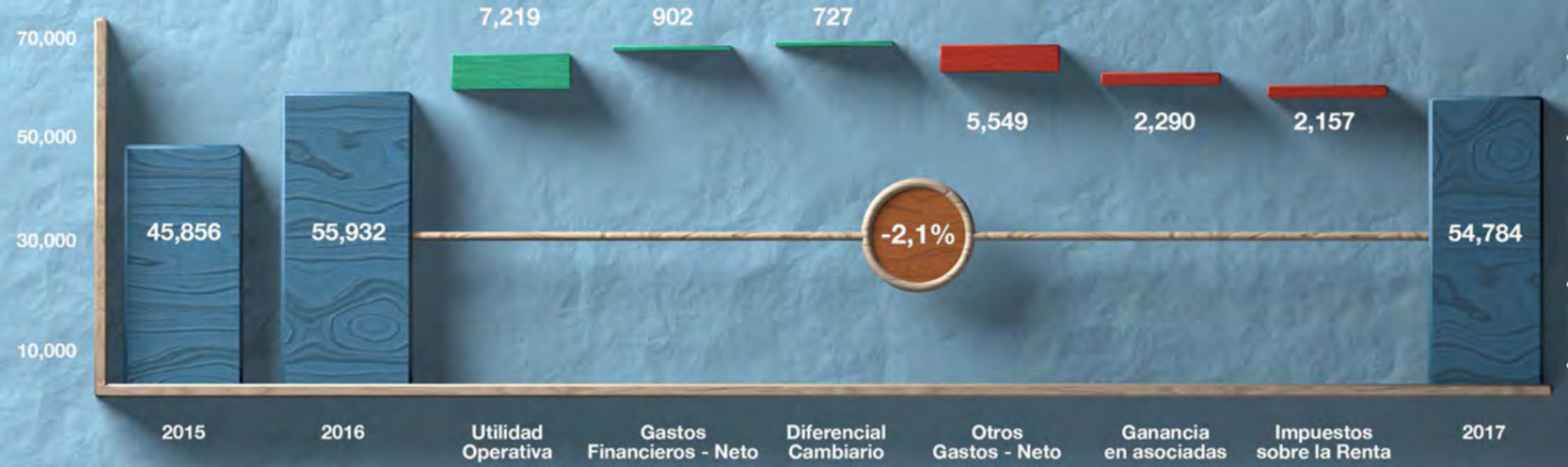
Utilidad operativa por segmento

Millones de colones

- Mayor utilidad bruta de bebidas, productividad y contención del gasto resultado de iniciativas de simplificación y rediseño de estructura
- Mayor volumen de alimentos
- Ventas inmobiliarias, eficiencia operativa y mayor tarifa promedio en el hotel

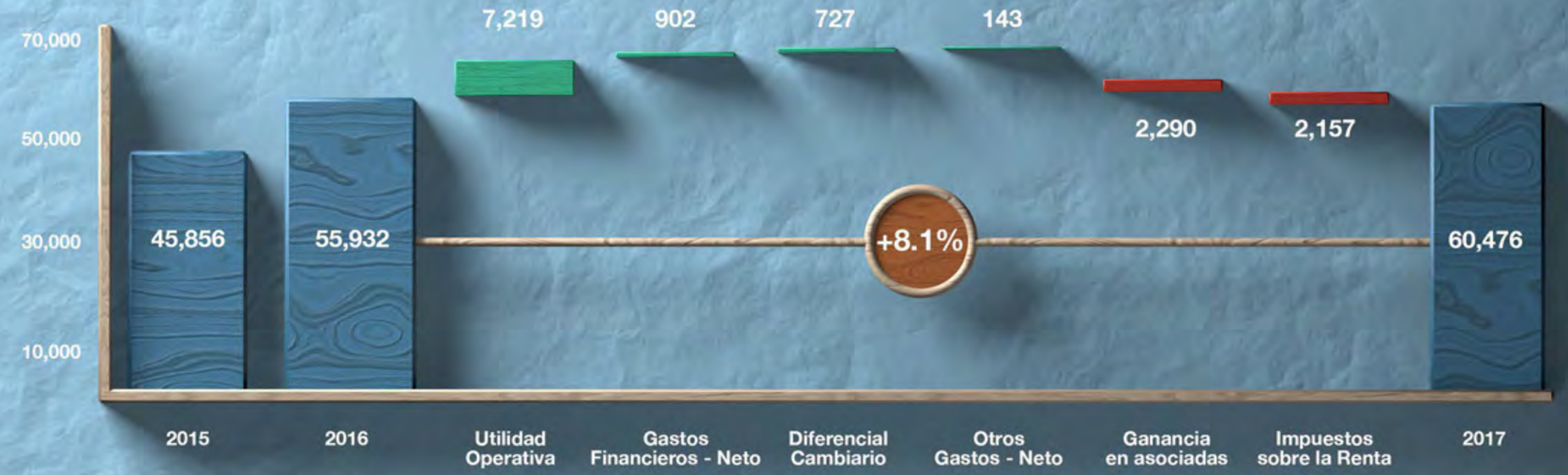
Utilidad neta atribuible a los accionistas

Millones de colones



- Crecimiento orgánico del negocio
- Menores gastos financieros producto de reestructuración de pasivos
- Arreglo de pago con el IFAM
- Menores utilidades en asociadas (Cervecería Panamá)

Utilidad neta* excluyendo impacto IFAM



Millones de colones

* Atribuible a los accionistas

Terminación de diferencias por impuestos con IFAM

1 La Empresa siempre ha pagado todos sus impuestos.

2 Afortunadamente en el 2012, la ley cambió.

3 Previo al cambio de la ley y debido a que la definición de los impuestos al IFAM era muy ambigua, la institución nos realizó ajustes sobre una base presunta (no realidad económica). Estos ajustes generaron procesos por más de 25 años, de los cuales quedaban aún varios pendientes.

4 Para tener seguridad jurídica, se logró encontrar una solución legal que eliminó todos los procesos pendientes por medio de un arreglo de pago que fue cancelado en su totalidad (Nota 29 de los estados financieros).

Existen todavía procesos pendientes con el INDER

Rentabilidad por semestre

	I Semestre	II Semestre
Utilidad Operativa	-12.3%	+27.5%
Utilidad Neta	-13.3%	+11.1%

¿Cómo se logró?

- Contención del gasto
- Rediseño de la estructura
- Mejores condiciones en materias primas
- Iniciativas de simplificación

Algunos ahorros son recurrentes

Restructuración de la deuda

1. Se refinanciaron los pasivos bancarios, con mejores condiciones en plazo y tasa

2. Niveles de endeudamiento se mantienen sanos (por debajo del estándar de industria)

$$\frac{\text{Deuda}}{\text{Patrimonio}} = 0.8 \qquad \frac{\text{Deuda}}{\text{Rentabilidad}} = 2.3$$

A pesar de los retos macroeconómicos, competitivos y climatológicos, la empresa creció. Además, logró fortalecer sus capacidades para el futuro

Fortaleciendo las capacidades organizacionales

- Excelencia comercial
- Simplificación

Optimización del modelo comercial en Costa Rica (IVQ 2017) y los EEUU (IQ 2018)

- Implementación de oportunidades de mejora para el servicio a nuestros clientes
- Oportunidades de crecimiento (Ingreso base cero)

Presupuesto Matricial

(Florida Bebidas CR y áreas de apoyo)
(IVQ 2017)

- Presupuestos de gasto base cero
- Rediseño de la gestión presupuestaria

Productividad en manufactura FIFCO

(IQ 2018)

- Rediseño en la gestión de costos
- Enfoque en máxima utilización de los equipos y reducción de mermas

Optimización del diseño organizacional en Florida Bebidas y áreas de apoyo (IVQ 2017) y NAB (IQ 2018)

- Enfoque comercial de las áreas del negocio
- Procesos y eficiencia en Cadena de Abastecimiento
- Simplificación de las áreas de apoyo

Ahorro proyectado de más de US$ 21 M
(base anualizada) **en Costa Rica**

Materialización de ahorros en proceso:

- **NAB**
- **Manufactura FIFCO**

Resultados por negocio

Segmento: Bebidas

Participación en el Mercado de Bebidas Alcohólicas* (CR)

Aumentan su participación Cerveza (+1.3%) y BAS (+1%)

Fuente: Importaciones y ventas para cerveza, AC Nielsen para las demás categorías (mayo 2017).
* Excluye ron y vino

Participación de Mercado (CR)

Cerveza	94,0% ▼
BAS	96,2% ▲
Vodka	68,0% ▼
Whisky	64,9% ▼
Vinos	45,8% ▼

JNRT*	45,4% ▲
Té Frío	66,6% ▼
Energizantes	80,3% ▲
Agua	45,7% ▲
Carbonatadas	21,5% ▲
JNRT (CA)	11,7% ▲

Frijoles (CA)	45,0% =
Ketchup (CA)	26,7% ▼

*JNRT: jugos, néctares, refrescos y tés

Fuente:
Cerveza y vinos: Importaciones.
Alimentos: Scan data supermercados
Demás categorías: AC Nielsen Set. 2017

CA: Centroamérica

Principales logros 2017

Florida Bebidas

Cerveza crece un +2.8% y BAS: +3.5% vs aa

Refrescos crece un +0.4% vs aa

Decrecimiento debido al contrabando

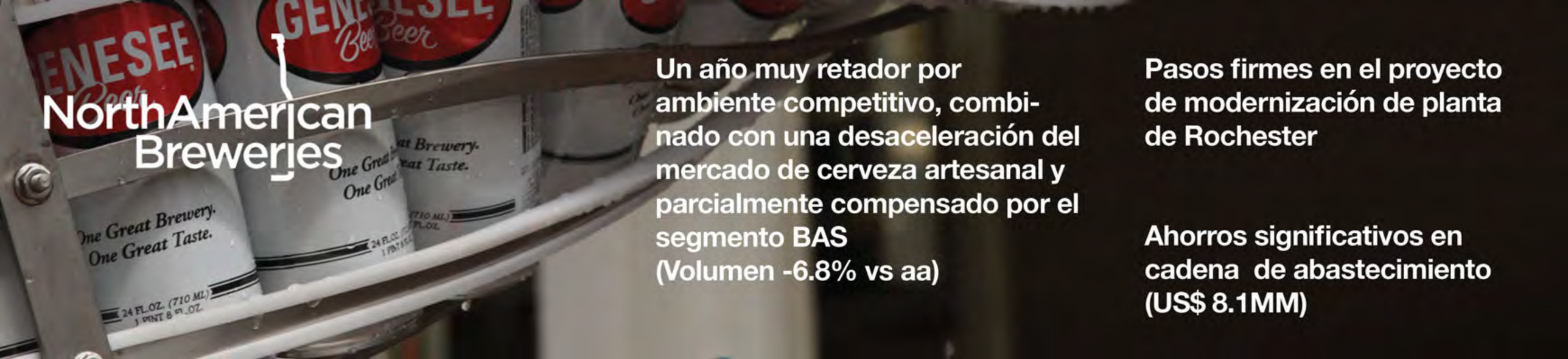
Premios de Diageo

"Liderazgo en: "Trade", Reserva e Innovación"

Embotellador del año de PepsiCo Américas

Innovación

* IQ 2018



Un año muy retador por ambiente competitivo, combinado con una desaceleración del mercado de cerveza artesanal y parcialmente compensado por el segmento BAS
(Volumen -6.8% vs aa)

Pasos firmes en el proyecto de modernización de planta de Rochester

Ahorros significativos en cadena de abastecimiento (US$ 8.1MM)

NorthAmerican Breweries

Innovación

- Spiked Seagram's Escapes
- Magic Hat IPA
- Kaa Boo del Mar

Relanzamiento de Imperial en San Diego y Denver

Florida Capitales

Cervecería INCECA (Nicaragua)

- Crecimiento en ventas y rentabilidad
- Tiendas de conveniencia (27) con un aumento de doble dígito en ventas
- Ambiental: Agua Neutral
- Social: Inprocres (187,000 personas capacitadas en alcohol y menores)

Cervecería Panamá

- Ventas y rentabilidad afectadas significativamente por mayor ambiente competitivo
- Medidas correctivas en marcha
- Innovación: Panamá Artic y Soberana Ultra

COMEGUA

- Ventas y rentabilidad afectadas por un ajuste de precios y mayor depreciación por aumento de capacidad

Segmento: Alimentos

Kern's

Crecimiento en ventas: +6.7% (especialmente en CR y EEUU)

Aumento en el nivel de satisfacción al cliente (de 94.5 a 98.7%)

Crecimiento de doble dígito en frijoles y ketchup

Alimentos & Retail

- Crecimiento de doble dígito en ventas y rentabilidad
- Remozamiento de todos los puntos de venta
- Satisfacción de los franquiciados (8.17/10)

183 Musmanni

71 MUSI

3 tiendas Vinum

1 tienda "La Birra"

EN ENERGÍA
RENOVABLE
SOMOS
POTENCIA
MUNDIAL
Imperial

Segmento Hospitalidad

Se duplicó la rentabilidad por aumento en tarifa del hotel y venta de producto inmobiliario

Hotel W en construcción (inauguración: Nov. 2018)

Planta de desalinización en funcionamiento

On-premise: República (Diciembre 2017)

Inversiones de capital FIFCO
(US$ 128 M vs US$ 88 M aa)

Principales inversiones:

• Modernización planta NAB	US$ 29.3 M
• Master Plan Costa Rica	US$ 28.1 M
• Hotel W	US$ 14.7 M
• Master Plan almacenamiento	US$ 7.1 M
• Equipo frío	US$ 6.1 M

Lo que hemos avanzado hacia los 7 compromisos de FIFCO® 2020

Campeones CEC
Comunidad
Empleados
Consumidores

Proceso de Creación de Valor Social

1

Medir la huella social (alcohol, azúcar, grasa y sodio)

2

Reducir huella (mapas de reducción por producto)

3

Compensar la huella (mejorar patrón de consumo)

4

Crear valor social positivo (micronutrientes positivos e inversión social)

Comunidad:
Voluntariado

El compromiso:
“1 M de horas de voluntariado”

2017
470.000 horas

2020
1 millón horas

Comunidad: Voluntariado

Logros del 2017

470,000 horas de voluntariado (acumulado)

95% de participación de colaboradores

Voluntariado con accionistas, proveedores y clientes

Comunidad: Voluntariado

Hacia:

FIFCO 2020

	Empleados	Proveedores y clientes	Accionistas	Comunidad	Familia	Consumidores	
2020	93K	16K	2K	14K	63K	40K	1 M
2019	83K	6K	2K	10K	56K	27K	777K
2018	78K	3K	1.2K	4K	29K	9K	593K
2017	65K	1K	0.4K	1K	→	→	469K
2016 (Acum.)	402K	→	→	→	→	→	402K
	721K	26K	5.6K	29K	148K	76K	

Comunidad: Voluntariado

Hacia:

FIFCO 2020

Se ejecutaron proyectos piloto en el 2017 (Águilas al rescate, Movember y Voluntariado con familia). Listos para implementación completa

Empleados

El compromiso:
"Vivir el modelo de liderazgo y alcanzar como resultado 90pts en GPTW"

Empleados

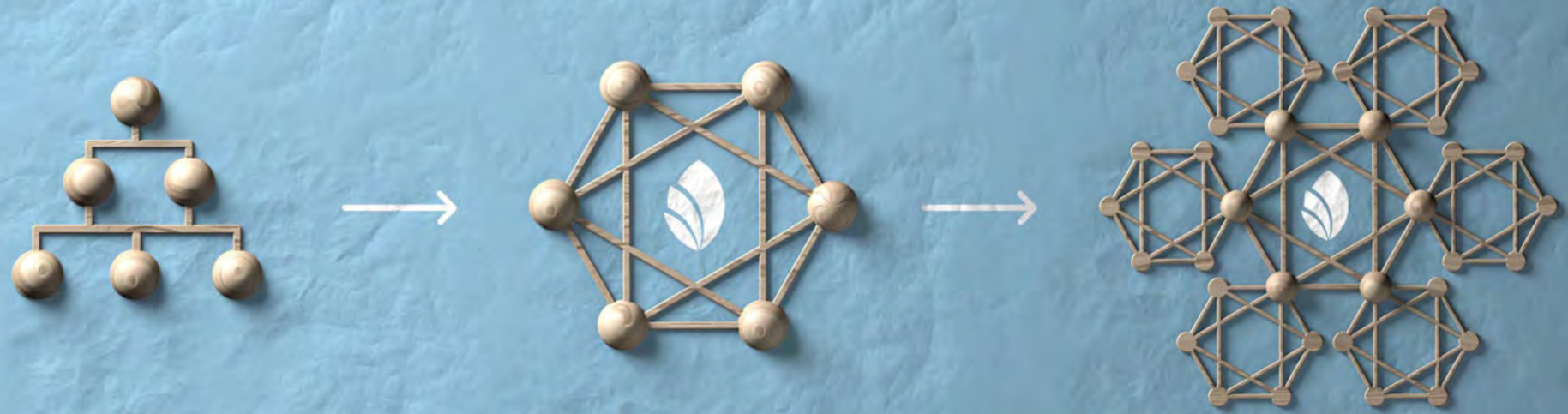
GREAT PLACE TO WORK®

Ser el mejor lugar para trabajar

FIFCO: #1 en Centroamérica y el Caribe (2016)

Empleados

Logros del 2017



Empleados

Logros del 2017

46 proyectos de innovación desarrollados por equipos multidisciplinarios, listos para ser implementados

Empleados

Logros del 2017

FIFCO OPORTUNIDADES

4 Pilares: salud, nutrición, vivienda y finanzas familiares

- Erradicamos la pobreza extrema en FIFCO CR
- Segunda Ola de FIFCO Oportunidades (53 colaboradores más)
- Creación del programa de Atención Preventiva Integral
- Linea base lista en IAK (Guatemala)

Empleados

FIFCO OPORTUNIDADES

Hacia:

FIFCO 2020

2018:

- Después de 3 años de creación del programa, 98% de los participantes saldrán de la pobreza
- Implementación en Guatemala

2019:

- Implementación en NAB

Consumidores:

Consumo Inteligente Integral

El compromiso:
“Promover el consumo inteligente de todas nuestras bebidas y alimentos”

Consumidores:
Consumo Inteligente Integral

Alcohol

Azúcar

Grasa

Sodio

Mejorar el patrón de consumo

- Más frecuencia, menos cantidad por ocasión
- Más despacio, más agua, más comida
- No consumo por parte de poblaciones sensibles

Promover estilos de vida saludable

- Medir los patrones de consumo de azúcar, grasa y sodio
- Mapas de reducción para cada producto
- Más micronutrientes positivos y más educación (alimentación balanceada, agua, sueño y ejercicio)

Consumidores:
Consumo Inteligente Integral

Logros del 2017

Reducción de azúcar

45% en frutosos
35% en tes
50% en Milory

Consumidores:
Consumo Inteligente Integral

Hacia:

FIFCO 2020

Alcohol

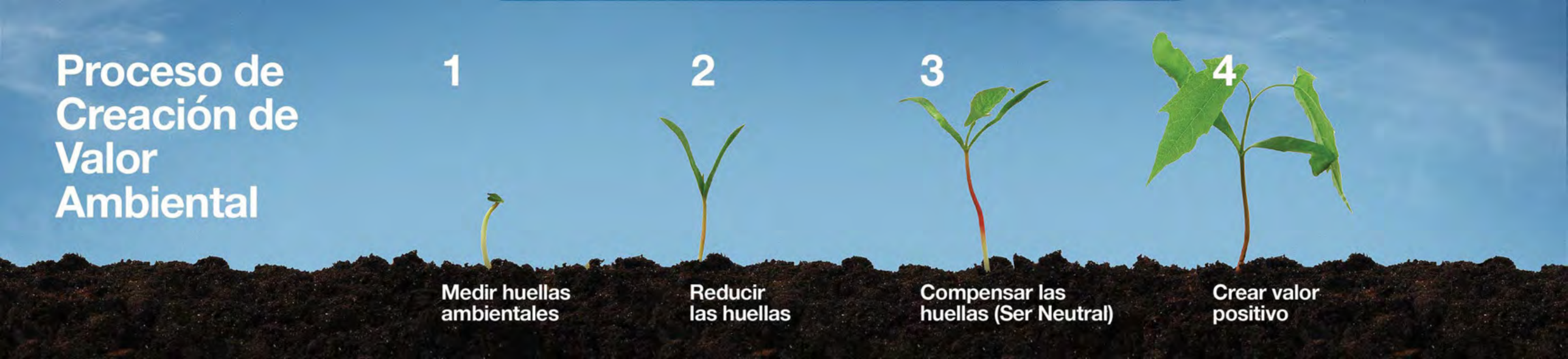
- Aumento de frecuencia, reducción de cantidad

Azúcar, grasa y sodio

- Reducción en toneladas de azúcar, grasa y sodio en todo el portafolio

WEW+
Water (Agua)
Emissions (Carbono)
Waste (Residuos)

Proceso de Creación de Valor Ambiental

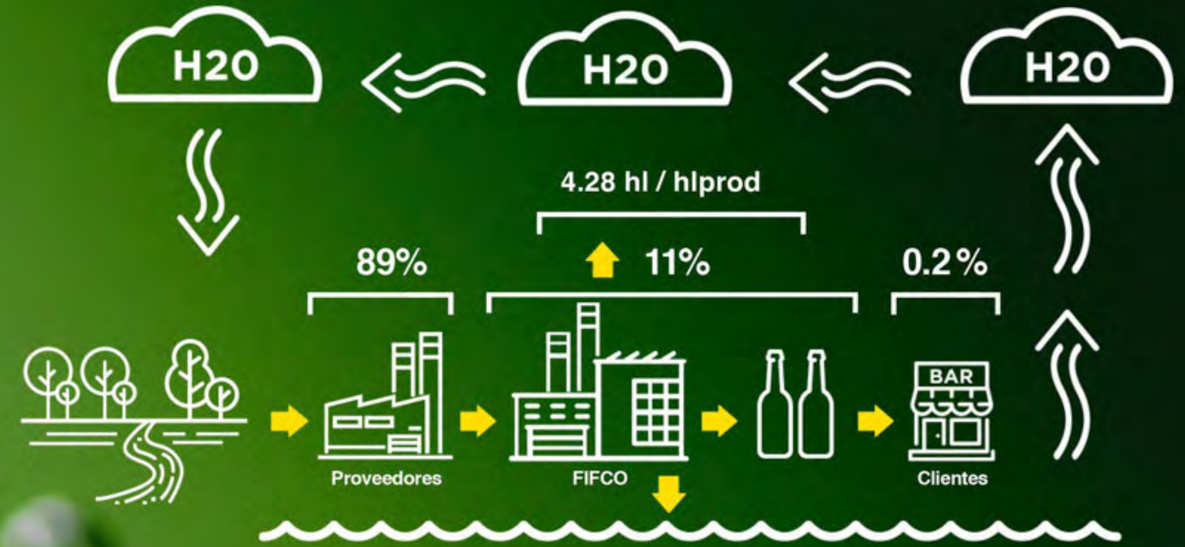


Agua Positiva

El compromiso:
“Convertirnos en agua positiva a través de nuestras marcas”

Uso de agua de Imperial

Imperial



Agua Positiva

Logros del 2017

Carbono Positivo

El compromiso:
“Convertirnos en carbono positivo a través de nuestras marcas”

FIFCO Costa Rica

Carbono Positivo

Logros del 2017

Hotel Westin y Campo de Golf

Carbono Positivo 2016

Musmanni

Carbono Positivo 2017

Florida Bebidas

Carbono Positivo 2017

Carbono Positivo

- Reducción y compensación en Guatemala y NAB
- Marcas CO_2 positivas (ej. Imperial y luego marcas claves)

Hacia:

FIFCO® 2020

Residuos Positivos

El compromiso:
“Convertirnos en residuos positivos a través de nuestras marcas”

Residuos Positivos

Hacia:

FIFCO 2020

2008
Total: 25%
PET: 18%

2016
Total: 60%
PET: 50%

2017
Total: 65%
PET: 63%

2020
Total: 100%
PET: 100%

Proyecto “Océanos”:
Erradicar el plástico tal cual lo conocemos hoy

Air Brands

El compromiso:
“Liderar a través de marcas que hacen del mundo un mejor lugar”

Air Brands

Economía lineal

Diseño → Manufactura → Consumo → Residuos

Economía circular: cerrando el ciclo

Diseño → Manufactura → Consumo → Nuevos insumos

Rindiendo cuentas a nuestros públicos de interés

4to Reporte Integrado Bajo Estándares del GRI opción Exhaustiva

Señalados como mejor práctica en Reportes según el Consejo de RS de CR

Comunicando nuestro impacto positivo

Casi US$1M al año en noticias positivas

Musmanni sustituye bolsas de plástico por biodegradables

Costo de la nueva bolsa es 2,5 veces más que la antigua, pero éste no se le trasladará al consumidor ya que forma parte de al estrategia de sostenibilidad de la empresa

Compartir 52 | Twittear | Share | G+1 0

POR EVELYN FERNÁNDEZ MORA / evelyn.fernandez@elfinancierocr.com / 20 JUN 2017, 12:56 PM

Musmanni decidió sustituir en su totalidad las bolsas plásticas para los baguettes de pan -producto más vendido por la cadena- por nuevas bolsas reciclables y biodegradables.

Florida Ice and Farm Company (Fifco), **dueña de Musmanni, informó que las nuevas bolsas de papel para el "pan melcochón" en las panaderías Musmanni y minisúper**

Posicionamiento de FIFCO como empresa líder en RS

EL FINANCIERO INGRESAR REGISTRARME SUSCRIBIRME

NEGOCIOS

Fifco, Dos Pinos y Purdy encabezan nuevo *ranking* de reputación empresarial en Costa Rica

Primer estudio Merco para el país también destaca a líderes y empresas con mejor gobierno corporativo

Por: Jéssica I. Montero Soto 24 noviembre

Florida Ice & Farm Co. (Fifco), la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos y Purdy Motor encabezaron el primer ranking de reputación empresarial realizado en Costa Rica a cargo de la firma española Merco.

FIFCO en redes sociales: +50.000 fans y creciendo

FIFCO

Home
About
Photos
Events
Reviews
Videos
Notes
Horas Ambientales
Posts
Community

Call Now | Message

Company in Rio Segundo, Alajuela, Costa Rica

4.5 ★★★★★

Photos

4

Reflexiones finales

- Este fue un año retador por el entorno macroeconómico, el clima y el ambiente competitivo
- A pesar de eso la empresa logró un crecimiento importante
- Fue un año enfocado en adquirir capacidades para el futuro
- Logramos fortalecer la cultura
- Nos convertimos en una empresa positiva para el ambiente

FIFCO

Preguntas

Informe Junta Directiva
Estados Financieros
Informe de la Administración

Votación

Informe Junta Directiva
Estados Financieros
Informe de la Administración

Votación

Constitución de Reservas

Asuntos

Varios

Asuntos De Carácter Extraordinario

Asuntos de Carácter Extraordinario

1. De conformidad con el artículo 129 del Código de Comercio, someter a la consideración y aprobación de los Señores Accionistas, la 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 2017.

Programa de Recompra de Acciones

Saldo del Programa y compras del período	Monto en USD	Cantidad de acciones compradas
Saldo Programa 2014 al cierre fiscal 2016	1,515,123.77	
- Compras del período fiscal 2016/2017	**1,514,971.19**	**887,806**
Saldo Programa 2014 al 07 de noviembre 2016	152.58	
Programa 2015 (aprobado 16 diciembre 2015)	10,000,000.00	
- Compras del período fiscal 2016/2017	**9,530,896.56**	**5,640,418**
Saldo Programa 2015 al 30 de setiembre 2017	469,103.44	
Total compras periodo fiscal 2016/2017 *	**11,045,867.75**	**6,528,224**

*** Corresponde a las acciones en tesorería al 30 de setiembre del 2017**

Programa de Recompra de Acciones

Capital en acciones antes de la reducción

Patrimonio (en millones de colones)	2017
Capital en acciones comunes: **937,340,434** acciones a valor nominal de 100 colones por acción	**¢ 93,734**
Menos: **6,528,224** acciones en tesorería a su valor nominal de 100 colones por acción	**¢ 653**
Capital en acciones en circulación	**¢ 93,081**

Capital en acciones después de la reducción

Patrimonio Pro-Forma (en millones de colones)	2017
Capital en acciones comunes: 930,812,210 acciones a valor	**¢ 93,081**
Capital en acciones en circulación	**¢ 93,081**

Asuntos de Carácter Extraordinario

1. De conformidad con el artículo 129 del Código de Comercio, someter a la consideración y aprobación de los Señores Accionistas, la 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 2017.

FIFCO