

# Informe de la Administración

Periodo fiscal 2024

Rolando Carvajal B.

Un siglo de celebración, un futuro sin límites



# Agenda

## 01 Contexto

---

## 02 Resultados de triple utilidad

- Estados financieros consolidados
  - Actualización de los negocios
  - Desempeño ambiental, social y de gobernanza
- 

## 03 Reflexiones finales



# Nuestras prioridades para el año 2024

**01**

Continuar fortaleciendo los mercados consolidados, enfocados en la innovación.

**02**

Seguir impulsando nuestra agenda de expansión.

**03**

Trabajar por una operación cada vez más eficiente, ágil y digitalizada.

# El 2024 en contexto



Tipo de cambio y **fluctuaciones en el valor del Colón**



Cambio en **patrones de consumo**



**Aceleración de la transformación digital** y la innovación tecnológica



**Cambio climático** y sostenibilidad

## Evolución del tipo de cambio en Costa Rica



	2023	2024
<b>Inicio</b>	601.99	526.88
<b>Final</b>	526.88	512.73
<b>Var.</b>	(75.11)	(14.15)
<b>%</b>	-12.5%	-2.7%

# Cambio climático

## Mayor frecuencia e intensidad de fenómenos climáticos en Costa Rica

---

- Se destaca el último trimestre con 3 temporales sin precedentes y un exceso de lluvia de 4 veces más en el Pacífico Norte.
- Diciembre 2024 fue el mes más lluvioso en los últimos 20 años con 165% de excedente, influenciado por un adelanto del fenómeno de La Niña.
- **Estos efectos climáticos inciden directamente en el consumo del último trimestre.**



02

# Resultados de triple utilidad

---

Estados financieros consolidados

# Resumen Financiero 2024

Volumen Bebidas **-0.3%**

---

Volumen Alimentos **+5.2%**

---

Ventas Netas **-0.4%**

---

Utilidad de Operación **+6.5%**

---

Antes de otros gastos

EBITDA\* **+6.2%**

---

Utilidad Neta **-10.6%**

---

Atribuible a los accionistas

Rotación de Inventarios **3.8x**

---

Índice de Liquidez **1.1x**

---

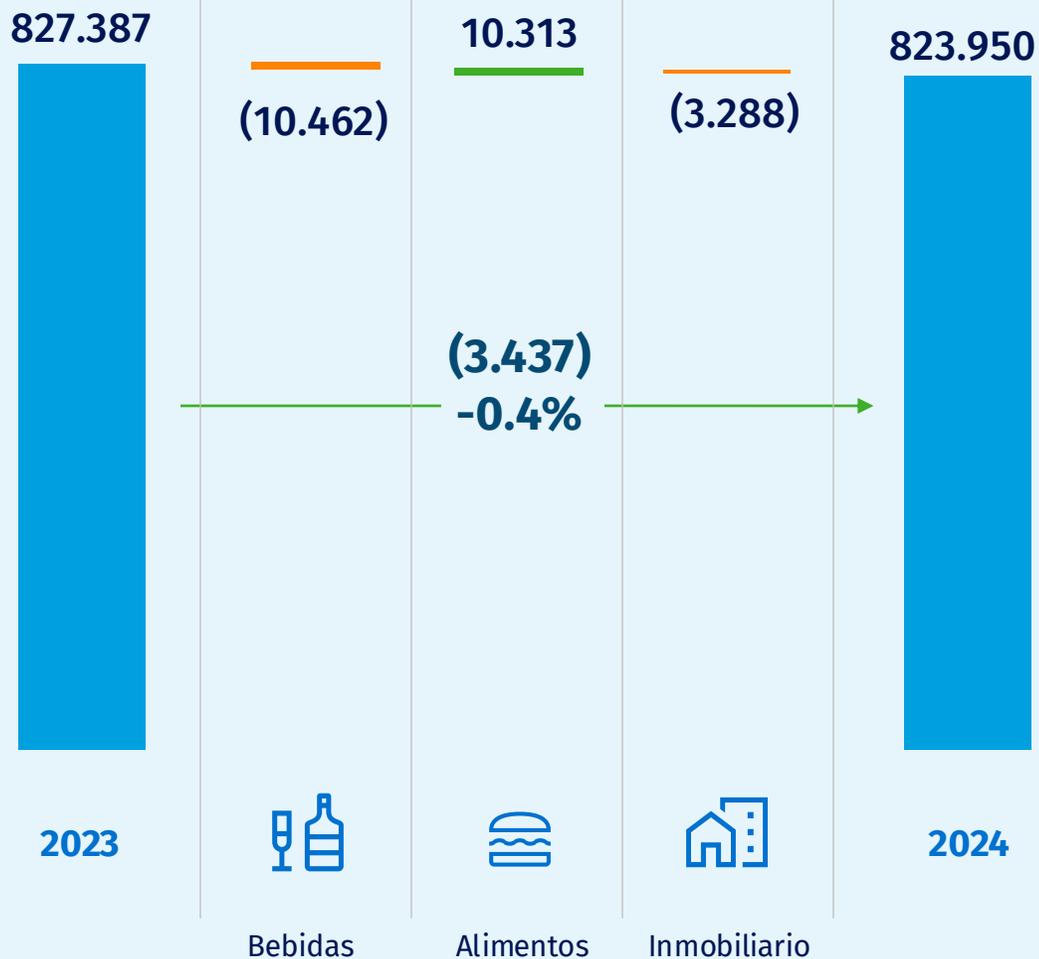
Índice de Apalancamiento **1.9x**

---

Bebidas y Alimentos

\*Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

Cifras en millones de colones



## Ventas Netas



### BEBIDAS

- Efecto negativo de la conversión de las operaciones fuera de Costa Rica.
- Ventas en USA ligeramente menores.
- Mayor volumen de BAS (Costa Rica y México), Carbonatadas y Funcionales.



### ALIMENTOS

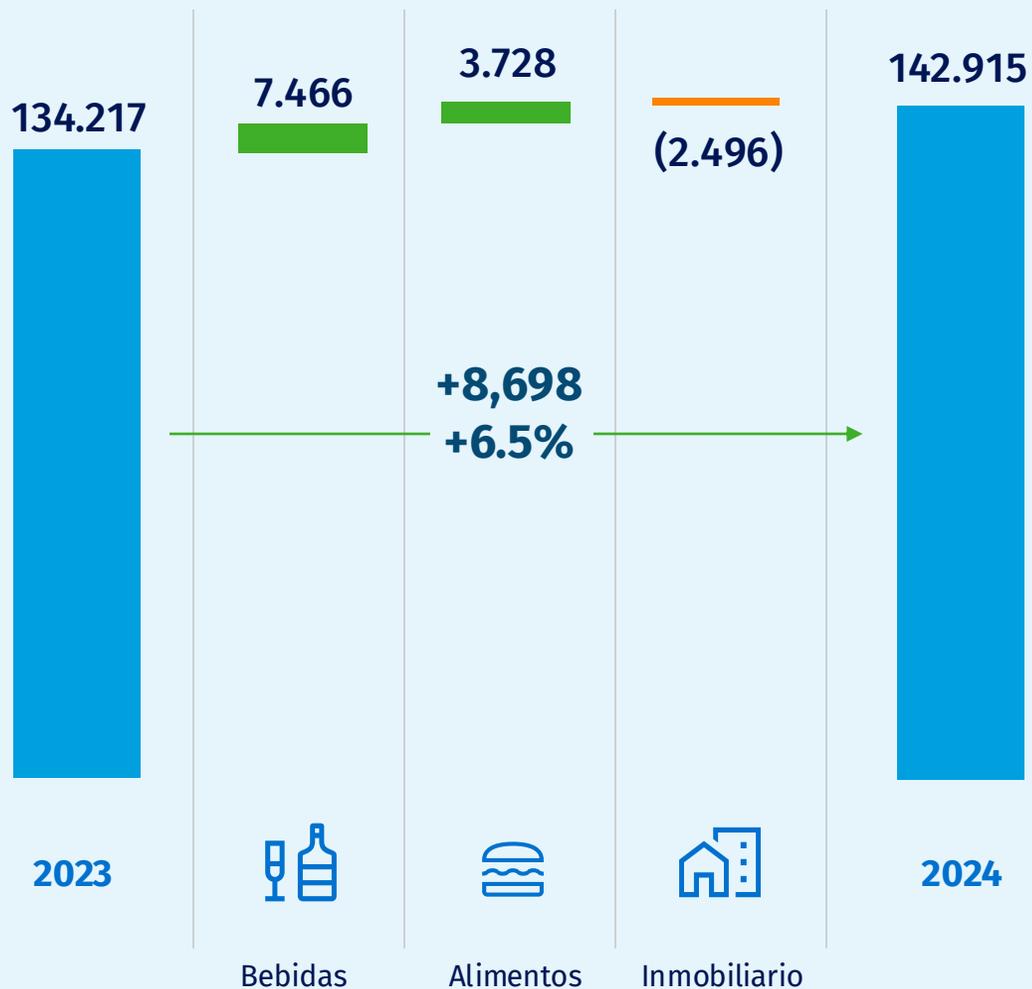
- Aumento en ventas de tiendas de conveniencia, con más transacciones y mayores precios.
- Volumen, mezcla y precio en frijoles y ketchup, neto del impacto negativo de la conversión.



### INMOBILIARIO

- Al estar los ingresos denominados en dólares, conversión afecta negativamente.
- Menores ventas de producto inmobiliario (ventas de parcelas de desarrollo en 2023).
- Mayor ocupación en el Westin y mayores tarifas en ambos hoteles.

Cifras en millones de colones



\*Antes de otros gastos

## Utilidad de Operación\*



### BEBIDAS

- En Costa Rica y Centroamérica, se refleja crecimiento en todas las categorías, con mayor margen, menores costos de producción y contención del gasto.
- Utilidad de operación en Estados Unidos crece ligeramente por mezcla en producto maquilado, mayores precios, menores gastos de mercadeo y transporte.



### ALIMENTOS

- Mayor volumen de frijoles y ketchup con mezcla geográfica favorable, aumentos de precio y menores costos.

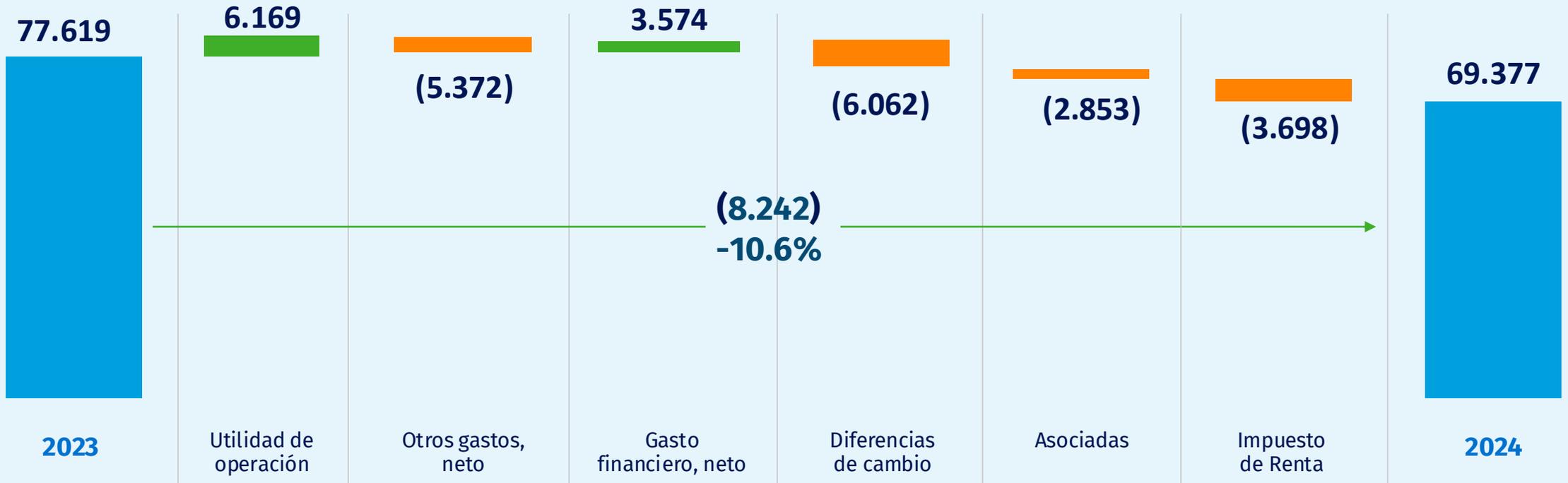


### INMOBILIARIO

- Al estar los ingresos denominados en dólares, conversión afecta negativamente.
- Menores ventas de producto inmobiliario (ventas de parcelas de desarrollo en 2023).
- Mayor ocupación en el Westin y mayores tarifas en ambos hoteles.

Cifras en millones de colones

## Utilidad neta atribuible a accionistas



### Otros gastos, neto

Mayor registro por deterioro de intangibles en el negocio de Estados Unidos.

### Gasto financiero, neto

Favorable principalmente por reembolso de excedente en cobro de comisiones bancarias.

### Diferencias de cambio

Desfavorable por una menor apreciación del colón (-¢14.15; -2.7%) en 2024 vs. 2023 (-¢75.11; -12.5%), sobre la base de la posición pasiva neta en moneda extranjera.

### Asociadas

Menores resultados de Comegua, aunado al efecto de conversión.

### Impuesto de renta

Mayor provisión de ISR por mejores resultados operativos en 2024 y ajuste de valorización de créditos fiscales en EEUU.

# Deterioro de intangibles en el negocio de Estados Unidos

---

- Todos los años y por normativa contable, se hace una **valoración de los distintos negocios** para determinar si el valor de los activos (intangibles y tangibles) registrados en los balances son los correctos.
- En el caso de FIFCO USA, tenemos valores intangibles asociados a la compra del negocio en el 2012.
- **En el 2024 se da:**
  1. **Caída en volumen** de Seagram's Escapes, con perspectivas más moderadas vs. las del año anterior.
  2. **Retraso en desplazamiento** de volumen de Lipton Hard Iced Tea por cambio en red de distribuidores por parte de Pepsico.
- A raíz de estas tendencias, la nueva valoración validada por una firma experta en esa materia, resultó menor al valor del total de activos de la empresa, lo cual generó un **deterioro de activos intangibles de €12.310 millones** (vs. €5.766 millones en 2023), reflejado en otros gastos.

# Dividendos alcanzan máximo histórico con +\$91mm pagados, en el contexto de un balance fuerte

Dividendos por acción (colones)



## Dividendos pagados

	CRC mm	USD mm	Índice Pago*	Rentabilidad
2015	22,442	41.5	46.5%	3.5%
2016	24,831	44.8	45.5%	3.4%
2017	27,959	48.9	45.9%	3.1%
2018	27,386	46.9	61.7%	3.4%
2019	27,705	47.5	56.1%	4.4%
2020	13,962	23.8	93.1%	3.1%
2021	23,272	37.0	43.5%	4.6%
2022	35,498	54.7	44.5%	6.0%
2023	39,908	73.6	49.2%	7.1%
2024	47,332	91.1	60.2%	7.2%
<b>CAGR**</b>	<b>8.6%</b>	<b>9.1%</b>		

\* Dividendos pagados / Utilidad Neta Atribuible a Accionistas (excluyendo extraordinarios como ajustes por deterioro)

\*\* Tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR por sus siglas en inglés)

02

# Actualización de los negocios

---

Resultados de triple utilidad

# Nuestra huella geográfica





FIFCO USA

## Una año que inicia la transición de un nuevo modelo operativo

- **Relanzamiento** de marcas.
- Revisión profunda de contratos de maquila para mejorar rentabilidad.
- Organización más simple y competitiva.

# Alcances más relevantes



**Marcas renovadas**, nueva propuesta de valor de Seagram's Escapes y nueva alianza para Seagram's Spiked.

## Acelerando el crecimiento



- **Expandimos Lipton Hard Iced Tea a nuevos estados**, capturando oportunidades de alto crecimiento.
- Actualmente explorando la posibilidad de una **segunda marca** con PepsiCo.

## Excelencia operativa impulsada por:



- Fortalecimiento de nuestra capacidad productiva al **integrar la fabricación de Labatt** en nuestra planta en Rochester, potenciando el margen.
- Inversión estratégica en **nueva línea de latas**.
- Nuevos contratos de **maquila de alto valor**.
- **Optimización** de costos y estructura organizacional más eficiente.
- Implementación de **capacidades** analíticas y manejo de datos.





# FIFCO USA

---

En ruta hacia una  
operación con mejores  
condiciones para  
enfrentar los retos del  
futuro

# Nuestra huella geográfica





FIFCO MÉXICO

## Desafíos de competir en un mercado de gran escala

- **Reto de la gestión logística** en un mercado de alta dispersión geográfica.
- **Alta demanda y volumen creciente** del negocio requieren inversión para mantener competitividad.
- **Ejecución óptima** del portafolio, precios y disponibilidad de producto en el punto de venta.



## Alcances más relevantes



**Liderazgo y fortalecimiento en indicadores clave**, tales como volumen, participación de mercado y margen de contribución.



**Seagram's Escapes se consolida y se convierte en líder del mercado en la categoría del Hard Seltzer** con una participación del 52,5%.



**Impulso de la innovación** con la introducción de nuevas marcas, nuevos sabores y presentaciones.



**Fortalecimiento de alianzas estratégicas de alto valor**, enfocado en la mejora de la ruta al mercado y logística (dos planes piloto en proceso).





# FIFCO MÉXICO

Seguimos potenciando nuestras marcas en uno de los mercados más relevantes de América Latina

# Nuestra huella geográfica





FIFCO CENTROAMÉRICA

## Oportunidades y retos de competitividad

- **Potenciar crecimiento en mercados clave** (incluyendo exportaciones a EEUU) que garanticen mayor participación de mercado.
- **Mejora tangible** en costos de producto y logísticos para fortalecer posición competitiva en toda la región.

## Alcances más relevantes



### Desempeño comercial positivo

- **Sólido crecimiento** en volumen y rentabilidad a través de todas las categorías, que fortalecen nuestra posición de liderazgo en la región.
- **Ducal:** Resultado histórico en participación de mercado de frijoles en EEUU.



### Innovación y fortalecimiento de marca

- Celebración de 55 aniversario de Ducal, reafirmando su posición como **marca icónica y preferida de Guatemala y Centroamérica.**
- **Dinámica agenda de innovación** impulsa incursión positiva en nuevas categorías y segmentos.



### Expansión estratégica regional

- Nueva alianza estratégica con Cervecería Panamá potencia la distribución de bebidas alcohólicas saborizadas en ese mercado.

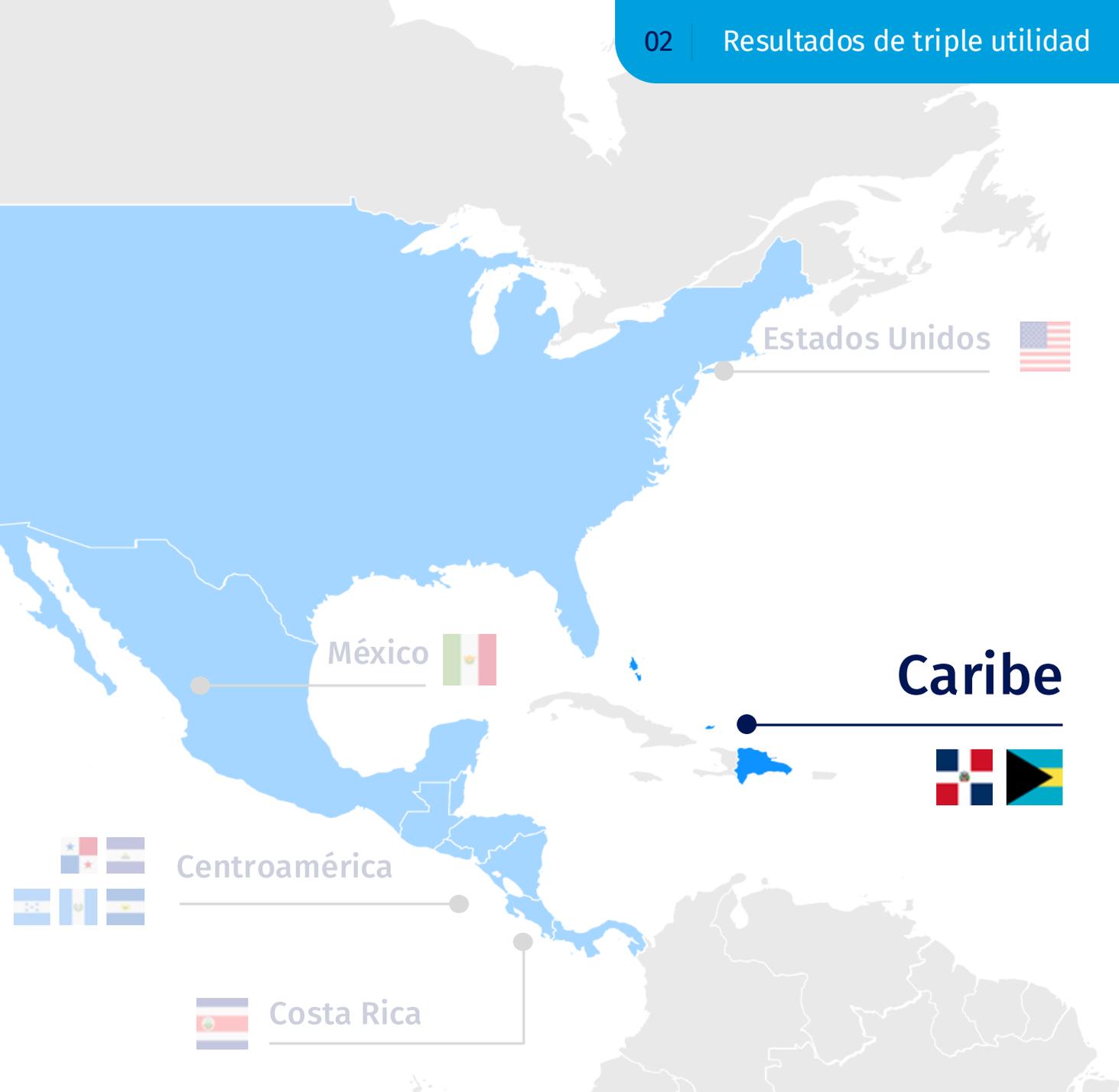




# FIFCO CENTROAMÉRICA

Fortalecemos  
presencia en el  
mercado natural para  
FIFCO

# Nuestra huella geográfica





FIFCO CARIBE

# Un año consolidando nuestra presencia estratégica

## República Dominicana

- **Socio correcto en el mercado correcto:** fortalecimiento continuo de la alianza comercial mediante la transferencia de conocimiento en la industria de bebidas alcohólicas y la alineación de procesos operativos.
- **Bahamas y mercados emergentes:** abriendo nuevas fronteras para nuestras bebidas alcohólicas saborizadas.



FIFCO CARIBE

## Alcances más relevantes



**Avance progresivo** en la estrategia de lanzamiento en el mercado dominicano, con **presencia en más de 9.500 puntos de venta** durante el primer año.



**Mercado con alto potencial de crecimiento para nuestro portafolio**, respaldado por una fuerte aceptación del consumidor.





# FIFCO CARIBE

Se sientan las bases  
para el crecimiento  
futuro

# Nuestra huella geográfica





FIFCO COSTA RICA

## Contexto

- **Cambio en los patrones de consumo** con impacto en ocasiones, tendencia hacia productos más “premium” y diversificación de las categorías.
- **Potenciar** nuestra participación en cerveza en un mercado ahora más competido, con crecimiento destacado en el segmento de bebidas alcohólicas saborizadas que responde a los nuevos patrones de consumo.
- **Entorno competitivo más dinámico** que requiere mayor agilidad e innovación en nuestra estrategia comercial.
- **Sólido desempeño** en portafolio de bebidas refrescantes y funcionales.



## Alcances más relevantes



### Fortaleza de marcas

- Imperial, Jet, Adán&Eva y Ducal alcanzan **conexión histórica con los consumidores**, estableciendo nuevos récords en poder de marca.
- Profundizamos vínculos con consumidores a través de una **estrategia de cercanía y entendimiento** con los canales de comercialización.



### Desempeño Comercial

- Año con buenos resultados en Bebidas Alcohólicas Saborizadas con crecimiento del (12%) **liderando la innovación en el mercado**.
- **Robusto crecimiento** en el portafolio de bebidas refrescantes y funcionales.



FIFCO COSTA RICA

## Desarrollo capacidades del futuro



Actualización de **conocimientos técnicos** y **fortalecimiento de habilidades** transversales: análisis de datos, liderazgo integral, habilidades comerciales y competencias digitales.

---



**Transformación hacia la agilidad y simplicidad:**

Rediseño de macroprocesos y actualización de plataformas tecnológicas.

---



**Emprendedores desde la creatividad, JOYSTICK:** múltiples galardones nacionales e internacionales en el 2024 con Imperial, Adán&Eva y Ducal.



FIFCO COSTA RICA

## Inversiones



**Inversiones para el crecimiento:**  
Ampliaciones en capacidad productiva (línea de envasado en vidrio, sala de elaboración de BAS, adaptaciones nuevas presentaciones), así como equipo frío y envases de vidrio.



**Inversiones en distribución,**  
nueva flota de camiones.



FIFCO COSTA RICA

# Excelencia comercial, tecnología y digitalización

80%

**Evolución digital: 80%  
de transacciones  
comerciales suceden  
en digital**

**Mayor cercanía y conexión con nuestros  
clientes.**

**Consolidación del rol estratégico de Asesores  
de Negocio.**

Las nuevas plataformas tecnológicas y el uso de modelos predictivos que incorporan analítica avanzada habilitan un mayor conocimiento del perfil del cliente que permite la priorización estratégica de los negocios.

Implementación de la nueva plataforma de gestión de precios y promociones, estandarización del modelo de gestión de los ingresos en Costa Rica, Centroamérica y México.

Aplicación de inteligencia artificial en plataformas de E-commerce y televenta.





FIFCO RETAIL

**Crecimiento en ventas** impulsado por expansión de puntos de venta, optimización de precios y aumentamos la inversión en nuevas aperturas.

**Preferencia del consumidor** hacia experiencias de conveniencia que combinan rapidez, calidad y cercanía en sus compras diarias.

**Transformación progresiva** hacia un portafolio más saludable y equilibrado respondiendo a la creciente demanda de opciones más balanceadas.



## FIFCO RETAIL

Logros históricos en expansión y transformación de tiendas



- **Formato se consolida e inicia expansión estratégica** hacia nuevos territorios fuera de la GAM.
- **Crecimiento de doble dígito en ventas**, validando nuestro modelo de negocio y propuesta de valor con 76 puntos de venta.



- **Evolución integral del concepto de panadería** tradicional hacia un formato moderno que integra café y alimentos preparados, respondiendo a tendencias de consumo.
- **Aceleración de la modernización** del formato con 126 tiendas ya transformadas al concepto Musmanni 2.0, proyectándose completar la renovación total de 240 en 2025.
- **Fortalecimiento de capacidades productivas** con nueva línea de panificación.





# FIFCO Retail

---

Transformación y  
expansión que  
impulsa el crecimiento

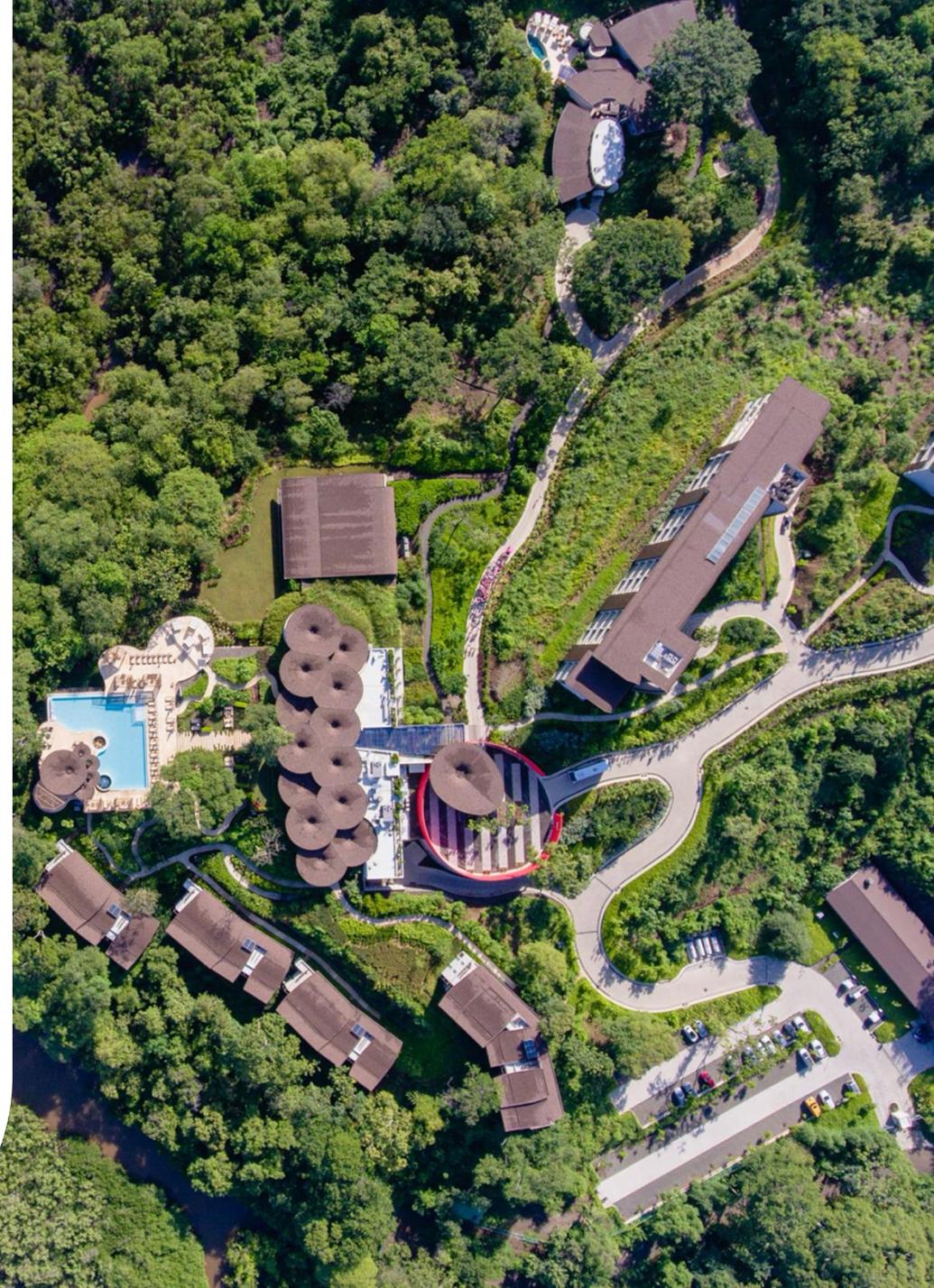


FIFCO Hospitalidad

# Vivimos un momento de dinamismo

---

- Coyuntura positiva del negocio inmobiliario y turístico de la provincia Guanacaste.
- Reto del impacto del **fortalecimiento del colón** en un negocio con los ingresos dolarizados.





**Desempeño sólido en operación hotelera** vía optimización de tarifas y ocupación en Westin y fortalecimiento de tarifas en W, mitigan parcialmente el impacto cambiario.

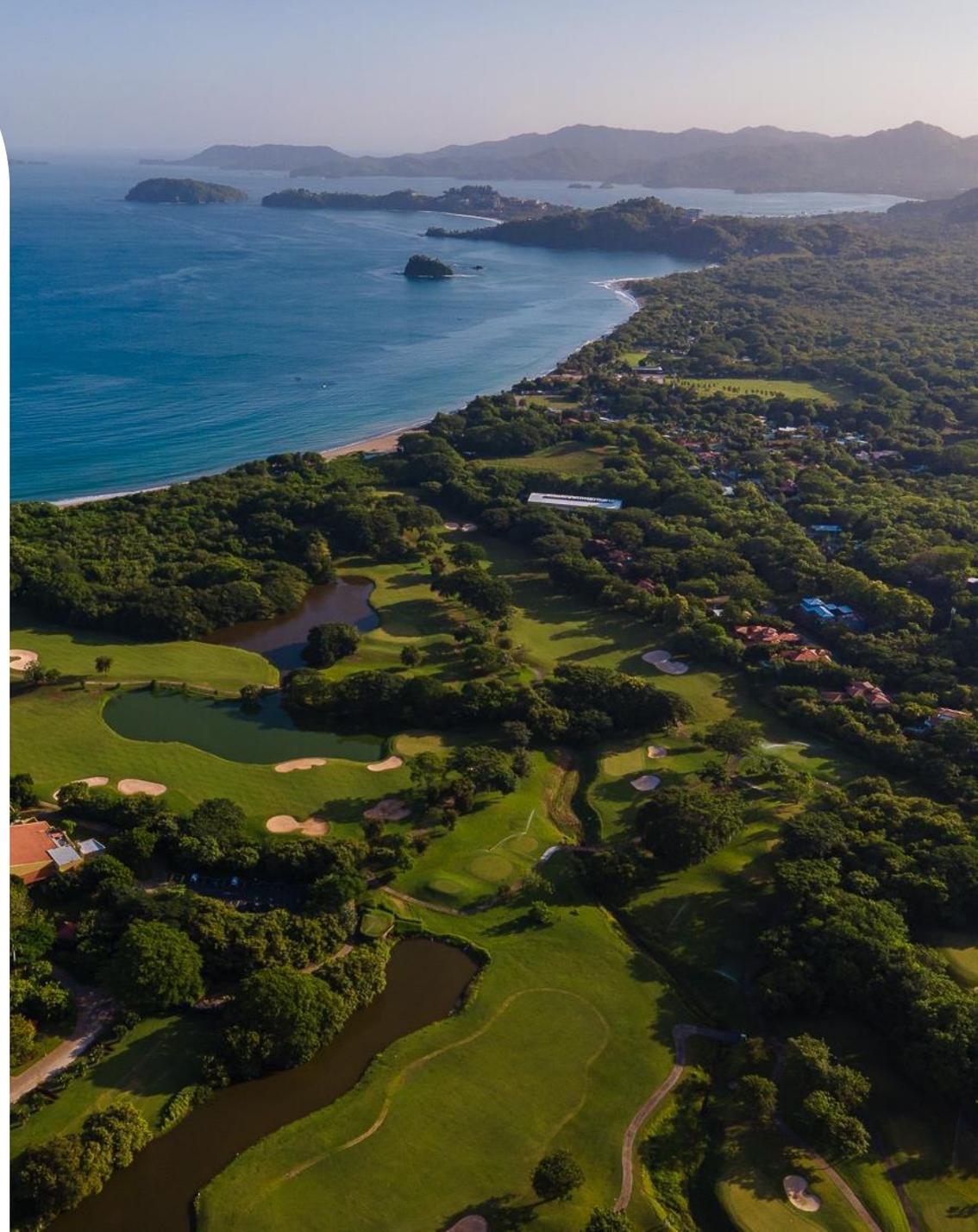
**Crecimiento en ventas** en el Club de Playa y Campo de Golf.



### **Iniciativas estratégicas en desarrollo**

Renovación integral del Master Plan para maximizar el potencial del valor de la propiedad.

- Lanzamiento de nuevo proyecto de lotes (Laurel) y apertura de segunda etapa de proyecto inmobiliario (Sanara).
- Progreso en la conceptualización de un posible tercer hotel.





# FIFCO Hospitalidad

---

Renovando  
nuestra visión  
de valor

# FIFCO Asociadas



## Cervecería Panamá



- Nuevas capacidades comerciales permiten que ventas y participación de mercado continúen creciendo.
- Modernización tecnológica de planta de producción.



## INCECA Nicaragua



- Agilidad en una organización que alcanza buenos resultados en contexto retador.
- Desarrollo del negocio de “Retail”.



## COMEGUA



- Caída en las exportaciones a Suramérica.
- “Fit” estratégico: grupo vidriero líder con fuerte inversión tecnológica.

02

# Desempeño ambiental, social y de gobernanza

---

Resultados de triple utilidad

# Nuestro Talento



1

## Desarrollo de capacidades

### Asociadas a la estrategia:

- Analítica de datos
- Habilidades comerciales
- Liderazgo
- Mejores prácticas en Tecnología



2

## Pensamiento Emprendedor

Una de las capacidades del **líder holístico y herramienta para potenciar la innovación**



3

## Diversidad de perspectivas

**Programa SUMA: +500 líderes** formados en la diversidad de perspectivas como ventaja competitiva en la innovación



4

## Liderazgo femenino

Mantenemos nuestro compromiso: alcanzamos un **38% de posiciones de liderazgo** ocupadas por mujeres

38%

5

## Ambientes de trabajo

Aplicación de encuesta corporativa **"Tu Voz"** en Costa Rica y FIFCO CAM refleja mejora con **83%** de favorabilidad.

Dinámicos **espacios de celebración y conexión** con los colaboradores.



# Inspirados en la Sostenibilidad Expansiva



## Liderazgo en Sostenibilidad

Destacamos como la **empresa más responsable de Costa Rica** en Ranking Merco ESG.



## Más prosperidad y bienestar

**Reducción del porcentaje de colaboradores en condición de pobreza multidimensional** de un 11,08% (2022) a un 5,81% (2024).

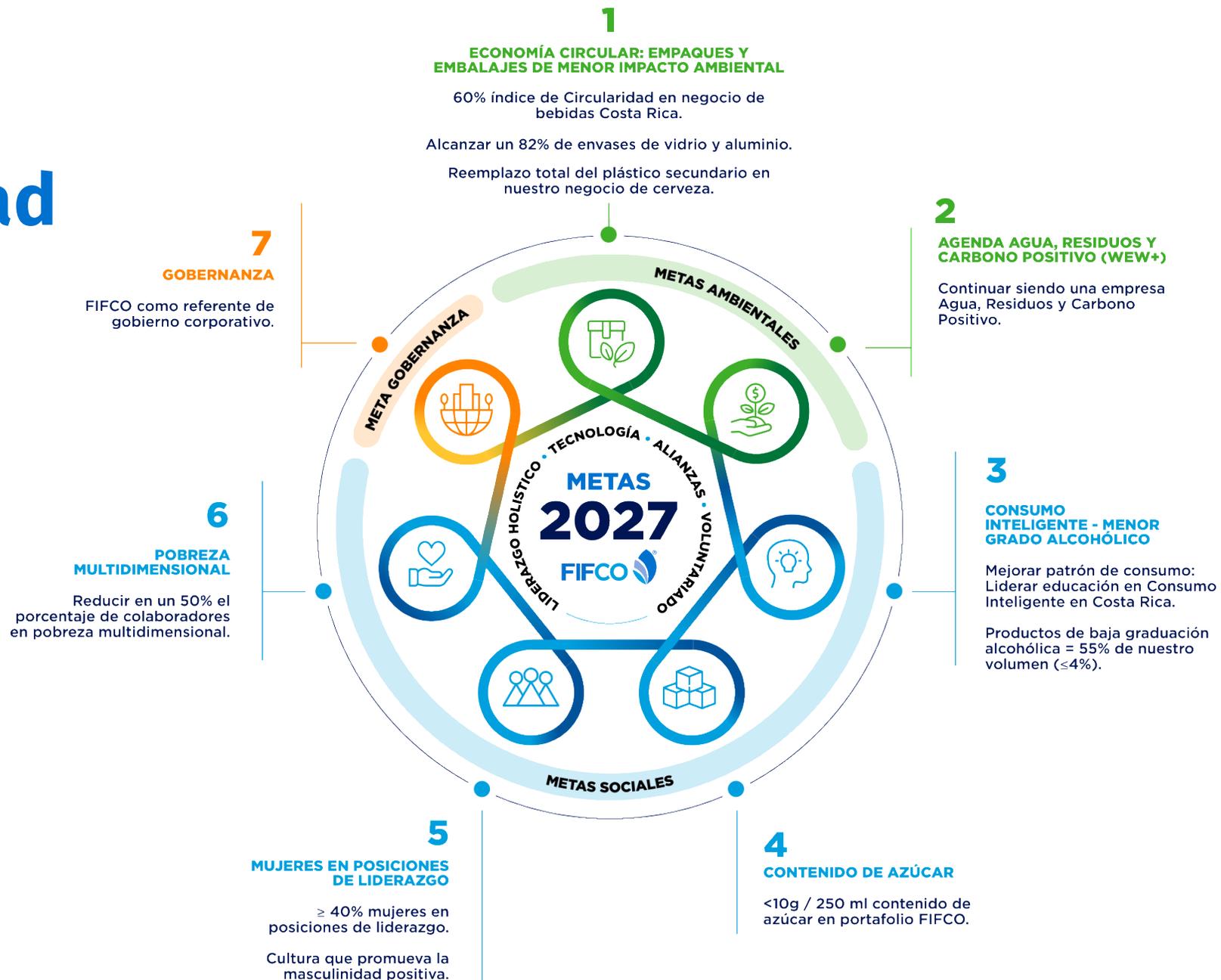


## Innovación y alianzas al servicio del bien

- “**De vuelta a Casa**” de Imperial
- “**Cultura de Paz**” en alianza con el MEP: impacto +128,086 niños y + 3.727 centros educativos.

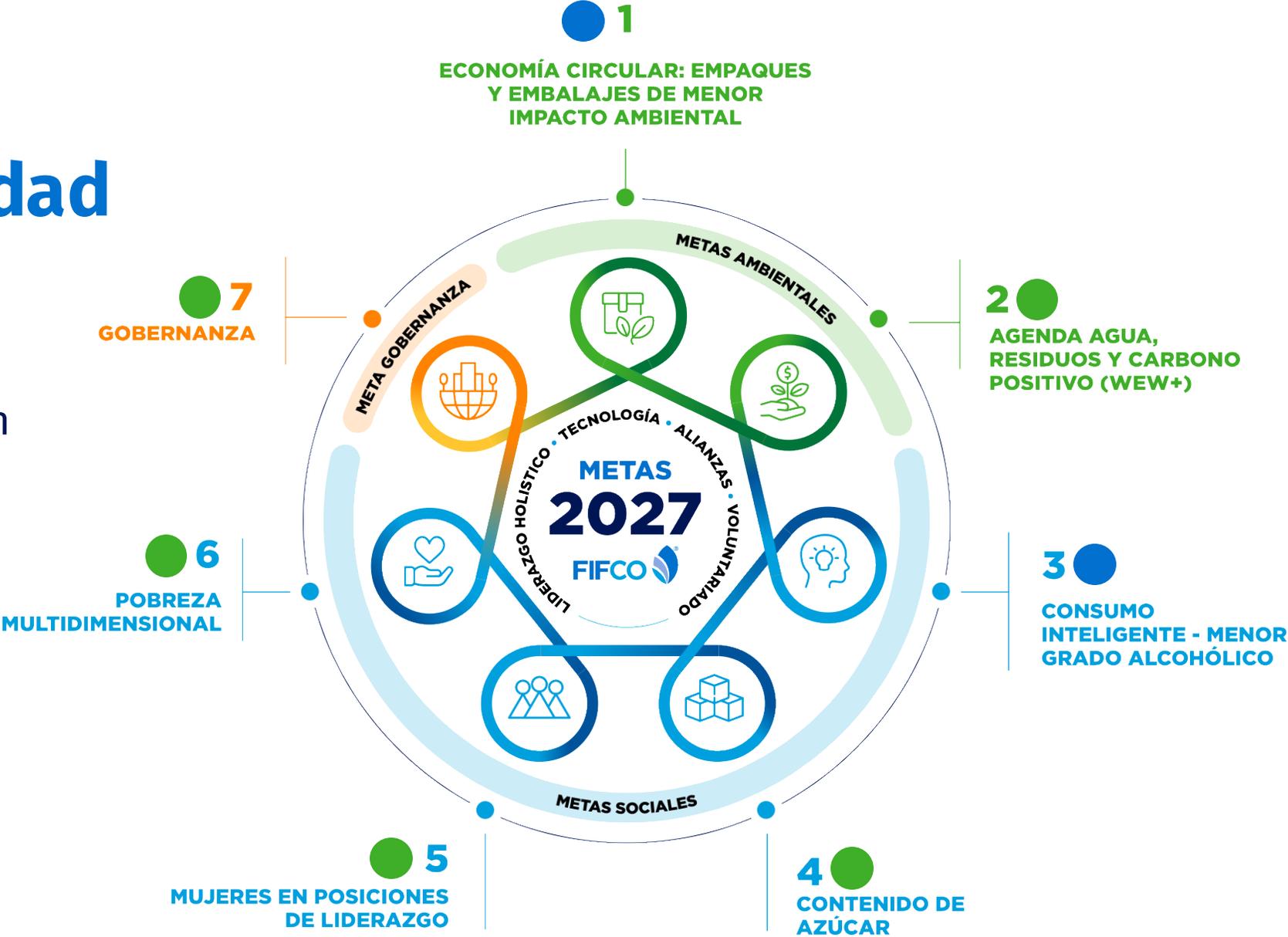
# Metas de sostenibilidad al 2027

## Gestión estratégica del riesgo



# Metas de sostenibilidad al 2027

Avance en la gestión



# Vanguardia en transparencia y rendición de cuentas

- **Reporte Integrado** bajo estándares del Global Reporting Initiative, disponible en [fifco.com](https://www.fifco.com).
- **Avances importantes** en el entendimiento de las nuevas aplicaciones de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) S1 y S2.
  - **S1:** divulgación de información sobre sostenibilidad.
  - **S2:** información relacionada al clima.



# Reflexiones finales

1

Decisiones estratégicas para estabilizar y **potenciar FIFCO USA.**

2

**Avances importantes en agenda de expansión,** materializando oportunidades de crecimiento en mercados estratégicos y diversificando nuestra presencia.

3

**Mejor Poder de Marca** de nuestros productos insignia, fortalece nuestro portafolio.

4

**Inversiones de capital** para atender las necesidades de crecimiento del negocio-

5

**Año récord en utilidad de operación, EBITDA y pago de dividendos,** refleja nuestro desempeño, solidez financiera y compromiso con nuestros accionistas.

# Informe de la administración

Periodo fiscal 2024

Rolando Carvajal B.