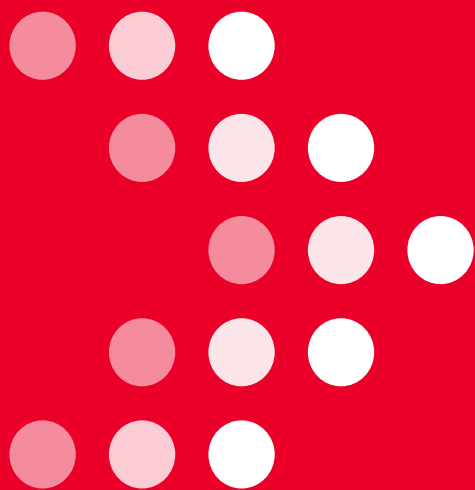




José Antonio  
Fernández Carbajal  
Presidente del Consejo  
de Administración

John  
Santa María Otazúa  
Director General



**+2.3%**  
CRECIMIENTO  
VOLUMEN  
COCA-COLA  
PERSONAL, NO  
RETORNABLE

CERRAMOS EL 2015 ORGULLOSOS  
DE LOS LOGROS DE NUESTRAS  
OPERACIONES EN UN AÑO  
DESAFIANTE, GENERANDO  
CRECIMIENTOS DE TRANSACCIONES  
E INGRESOS, MIENTRAS  
EXPANDIMOS MÁRGENES EN LA  
MAYORÍA DE LOS PAÍSES.



# Estimados accionistas

Nuestra industria enfrenta tendencias globales que influyen la rápida evolución de nuestros consumidores, canales y categorías. Hace dos años, iniciamos una agresiva transformación con el objetivo de crear una empresa de bebidas multinacional, multi-categorías, líder en la industria. Con esto en mente, nos hemos enfocado en la construcción de una organización más ágil y flexible, con habilidades, capacidades y modelos operativos que satisfagan las siempre cambiantes necesidades de nuestros clientes y consumidores.

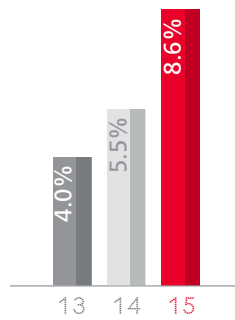


Con el fin de capturar esta importante oportunidad de valor, nos enfocamos en las oportunidades que hemos identificado en el mercado a corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo, buscando estar más cerca de nuestros clientes, con quienes nos conectamos más de 72 millones de veces al día, estamos transformando nuestro diversificado portafolio de bebidas, y hemos ampliado la oferta de refrescos, aguas, té, jugos, isotónicos y productos lácteos. Durante el año, revitalizamos nuestro crecimiento en refrescos y aceleramos de forma rentable el desempeño de la categoría de bebidas no-carbonatadas, que representaron el 43% de las transacciones incrementales en 2015. Hemos hecho un gran avance en el negocio de lácteos, duplicando el volumen de Santa Clara en nuestros territorios. Asimismo, fomentamos estilos de vida saludables, beneficiando a más de 1 millón de personas en los últimos tres años a través de programas y alianzas de salud, nutrición y actividad física.

En el mediano plazo, para alcanzar el pleno potencial de nuestro negocio, hemos reforzado nuestro compromiso de invertir en cada uno de nuestros mercados. En los últimos tres años, hemos mejorado nuestra capacidad de producción en Argentina. Hemos invertido más de US\$500 millones en la construcción de nuevas plantas con tecnología de punta y amigables con el medio ambiente en Colombia y Brasil, las cuales tienen capacidad de expansión, al tiempo que generan considerables beneficios en productividad y eficiencia operativa. Además, hemos modernizado y optimizado nuestra cadena de suministro a lo largo de todas nuestras operaciones, destacando nuestro nuevo mega-centro de distribución en Brasil y las mejoras en nuestra capacidad de almacenaje en Argentina. Hemos realizado estas inversiones al tiempo que hemos mantenido nuestra flexibilidad financiera, desapalancado la compañía y pagado cifras récord de dividendos a nuestros accionistas.

En el largo plazo, nuestra presencia geográfica ofrece una de las oportunidades de crecimiento más atractivas de la industria, misma que estamos capitalizando a través de nuestra operación en Filipinas. Cuando incursionamos en Filipinas hace tres años, nos embarcamos en una profunda evolución de este negocio. Como resultado de la exitosa transformación, crecimos transacciones e ingresos y, sobre todo, mejoramos la rentabilidad. Entre las iniciativas estratégicas, hemos transformado el portafolio y el modelo de "route to market". También hemos fortalecido nuestra cadena de suministro y

**EN EL MEDIANO PLAZO, PARA  
ALCANZAR NUESTRO PLENO  
POTENCIAL OPERATIVO, HEMOS  
REFORZADO NUESTRO COMPROMISO  
DE INVERTIR EN EL CRECIMIENTO DE  
CADA UNO DE NUESTROS MERCADOS.**



## ingresos totales comparables

% vs. año anterior

modernizado nuestra infraestructura de manufactura, instalando las líneas de producción más rápidas del mundo, con inversiones de más de US\$400 millones. Vamos por el rumbo correcto para capturar el pleno potencial de crecimiento rentable que visualizamos en esta región.

Para complementar ésta oportunidad de crecimiento a mediano y largo plazo, estamos generando una ventaja competitiva sostenible a través del desarrollo de capacidades. Enfocados en nuestras áreas comerciales, de distribución y logística, de manufactura y de TI, nuestros centros de excelencia crean oportunidades para crecer ingresos, generar ahorros y eficiencias operativas, mientras que impulsamos la innovación y fomentamos el desarrollo de talento en nuestra organización.

### Excelencia en evolución: Resultados operativos

Durante el año, generamos resultados positivos apoyados por la recuperación del consumidor en México, y a pesar de la débil dinámica macroeconómica y de consumo en Brasil, un entorno operativo excepcionalmente complejo en Venezuela y la volatilidad de monedas a lo largo de nuestros mercados.

En 2015, nuestros ingresos consolidados crecieron 3.4% a Ps.152,360 millones, a pesar del efecto negativo de la depreciación de la mayoría de las monedas. Nuestras transacciones superaron el crecimiento de volumen llegando a 20,280 millones de transacciones en Latinoamérica, mientras que nuestro volumen de ventas creció 0.5% a 3,436 millones de cajas unidad. La utilidad de operación creció 9.2% a Ps.22,645 millones, con una expansión de margen de 80 puntos base, y la utilidad neta de la participación controladora fue de Ps.10,235 millones, lo que resultó en una utilidad por acción de Ps.4.94 o de Ps.49.37 por ADS. En términos comparables, excluyendo los efectos negativos de conversión de moneda y los resultados de las economías hiperinflacionarias tales como Venezuela, generamos un crecimiento de 9% en ingresos, y de doble dígito en utilidad de operación y flujo operativo, expandiendo márgenes en la mayoría de los países.

Tuvimos un crecimiento balanceado de nuestro portafolio gracias a la amplia oferta para nuestros consumidores. Apalancados en la fortaleza de la marca más querida del mundo, Coca-Cola, la cual generó cerca de 180 millones de transacciones incrementales en México y Colombia, reforzamos la oferta del portafolio de refrescos. A través de productos innovadores, como nuestra naranjada y limonada mineralizada en México, nuestra oferta premium de





Schweppes Guaraná en Brasil y a “Mismo,” nuestra exitosa presentación personal, no retornable para las marcas Sprite y Royal en Filipinas, generamos más de 420 millones de transacciones incrementales de refrescos de sabores a lo largo de nuestras operaciones.

Adicionalmente, aceleramos el crecimiento de nuestro portafolio de bebidas no-carbonatadas, registrando más de 240 millones de transacciones incrementales. Entre los principales elementos a destacar, logramos crecimiento de doble dígito en la categoría de bebidas no-carbonatadas en Colombia y Argentina y un crecimiento de 7% en México, impulsado por Jugos del Valle, Powerade y Santa Clara.

Nuestra constante interacción con el consumidor y el enfoque en la ejecución del punto de venta generó incrementos en la participación de mercado en todas nuestras operaciones. En México, no sólo defendimos nuestro liderazgo en la categoría de refrescos, sino que también incrementamos participación en las categorías de bebidas no-carbonatadas, consolidando nuestra posición de liderazgo en naranjadas, jugos, tés, e isotónicos. En Centroamérica, aumentamos nuestra participación de mercado en el portafolio de refrescos a través de la categoría de Colas y Sabores.

A pesar del adverso entorno macroeconómico y un complejo escenario competitivo en Brasil, hemos ganado participación de mercado en la categoría de refrescos por 20 meses consecutivos. Hemos reforzado nuestra oferta de bebidas no-carbonatadas, ganando participación de mercado en las categorías de jugos, tés y agua, de manera secuencial durante la segunda mitad del año. En Colombia, extendimos nuestra positiva trayectoria de crecimiento en transacciones por tercer año consecutivo. Adicionalmente, mejoramos nuestra participación de mercado de refrescos de sabores, jugos y tés, y refrendamos nuestro liderazgo con marca Coca-Cola.

En Argentina, tuvimos un año excepcional, ganando participación de mercado en cada categoría. Destacamos el desempeño de Sprite, que es el refresco de limón líder en el mercado, y Powerade, que alcanzó más del 30% de la participación de mercado de la categoría de isotónicos. A pesar de un entorno de mercado extremadamente complejo en Venezuela seguimos ganando participación en la categoría de refrescos, impulsados por marca Coca-Cola.

Además, nuestro enfoque en una oferta de portafolio más balanceada en Filipinas, generó un crecimiento de 9% en las transacciones del portafolio de refrescos core, llegando a 4,284 millones durante 2015. Gracias a nuestros populares empaques “Mismo” y “Kasalo,” y al lanzamiento de “Timeout”, hemos ganado más de 8 puntos porcentuales de participación en los últimos tres años, extendiendo nuestro liderazgo en la categoría de refrescos, alcanzando una participación de mercado de 56% en la región metropolitana de Manila.

# +14.7 MILLONES DE LITROS LECHE SANTA CLARA

Impulsados por 11 puntos porcentuales de incremento en la cobertura de puntos de venta, expandimos significativamente la presencia de lácteos Santa Clara en el canal tradicional.



**EL CdE DE  
MANUFACTURA BUSCA  
REDUCIR COSTOS,  
GANAR EFICIENCIAS  
Y AUMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD DE  
NUESTROS ACTIVOS  
DE PRODUCCIÓN.**



### Excelencia en evolución: Prioridades estratégicas

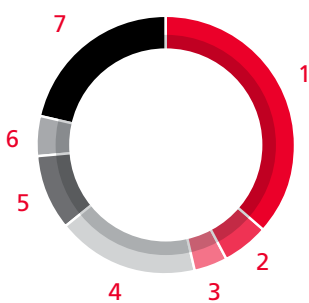
En aras de alcanzar nuestros objetivos de largo plazo, continuamos la transformación evolutiva de nuestro modelo operativo: capitalizando nuestro conocimiento y escala para identificar, compartir y replicar mejores prácticas, procesos y plataformas a lo largo de la organización, buscando crear más valor para nuestra compañía y nuestros accionistas. Para impulsar esta transformación, nuestros centros de excelencia (CdE) están enfocados en alinear nuestra visión con las funciones clave; permitiendo la colaboración centralizada; impulsando la innovación; y trabajando en conjunto con los países para fortalecer su desempeño.

Los esfuerzos de los CdE se ejemplifican mejor a través del desarrollo de nuestra plataforma digital KOFmmercial. Como parte fundamental de la estrategia digital de nuestra compañía, esta nueva y flexible plataforma está diseñada para acompañar la evolución de nuestros procesos comerciales, las herramientas y la tecnología en ámbitos tan importantes como la transformación de procesos administrativos, "revenue growth management" avanzado, la siguiente generación de "trade marketing", y la automatización de la fuerza de ventas. A través de esta plataforma, nuestro objetivo es ampliar nuestras capacidades comerciales, mejorar la experiencia de nuestros consumidores y la ejecución en el punto de venta, desarrollando una ventaja competitiva en un entorno de industria multi-categoría y multi-canal sumamente complejo.

Adicionalmente, estamos inspirando una evolución cultural. Con este fin, estamos creando una cultura corporativa sólida y unificada basada en los pilares de la cooperación y la colaboración. Sin importar el tipo de retos, cada miembro de nuestra organización debe estar al tanto de las condiciones del mercado, establecer objetivos realistas y ser audaz y agresivo para conseguirlos. También es necesario que todos compartan la pasión por la excelencia, sin dejar de vivir la diversidad de nuestras operaciones cada vez más multiculturales.

Es importante destacar que continuaremos avanzando con el compromiso estratégico de nuestra compañía con el desarrollo sustentable, que trae beneficios para nuestra empresa y para nuestro planeta. Entre

nuestros objetivos buscamos incrementar nuestra eficiencia de uso de agua alcanzando la meta de 1.5 litros de agua por litro de bebida producida; lograr



### transacciones por operación

millones

1. México: **9,429**
2. Centroamérica: **1,448**
3. Argentina: **1,095**
4. Brasil: **4,579**
5. Colombia: **2,411**
6. Venezuela: **1,318**
7. Filipinas: **5,451**

una reducción de 20% en nuestra huella de carbono en la cadena de valor; y asegurar que las fuentes de energía limpia cubran 85% de las necesidades energéticas de la operación en México para el 2020.

Habiendo finalizado un año complejo, entramos en 2016 con un enfoque renovado en todos los aspectos de nuestro negocio. Con esto en mente, nos enfocaremos en fortalecer nuestra disciplina operativa y en continuar mejorado los estándares de ejecución, las prácticas comerciales y modelos de negocio. Buscaremos fortalecer aún más nuestra posición financiera y mantener un enfoque disciplinado para la asignación de capital, mediante la optimización de las inversiones estratégicas y de mantenimiento, para maximizar el retorno de capital invertido y generar un crecimiento rentable y sostenible para nuestros accionistas. Nos enfocaremos en enriquecer nuestra estrecha relación con nuestro socio, The Coca-Cola Company, una alianza estratégica que es parte integral de nuestro éxito. Por último, nos enfocaremos en atraer y retener al mejor talento de la industria, proporcionando un entorno multicultural para la innovación, al tiempo que intercambiamos mejores prácticas para fomentar la excelencia operativa en toda la organización.

En nombre de cada empleado que trabaja diariamente con orgullo y pasión por nuestra empresa, nos gustaría darles las gracias a todos ustedes por su continuo apoyo y confianza en nuestra capacidad de generar valor económico, social y ambiental. •

José Antonio  
Fernández Carbajal  
Presidente del Consejo  
de Administración

John  
Santa Maria Otazua  
Director General

