

Informe de Operaciones

El cierre del periodo fiscal 2007-2008 representa un hito trascendental para la compañía. En el mes de setiembre del presente año, Florida Ice and Farm cumple 100 años de existencia y de caminar hacia la misión de “ser la empresa líder en el mercado de bebidas en Centroamérica”.

Un poco de historia

Florida Ice & Farm nació en 1908 como una empresa dedicada a la agricultura y la fabricación de hielo. Una década más tarde, la compañía incursionó en el negocio de cerveza al adquirir la cervecería Traube, que en ese momento tenía una capacidad de producción de 30.000 hectolitros por año y contaba con marcas importantes como Pájaro Azul y Traube Pilsener. Esta última con el tiempo pasaría a ser la Pilsen que hoy sigue presente en el mercado costarricense.

Con el mismo sentido estratégico, en 1958 se da la fusión con la Cervecería Ortega, que permite a Florida desarrollar ventajas competitivas en torno a economías de escala, un mayor nivel tecnológico y una red de distribución a nivel nacional. Además, con esta fusión se adquiere la marca Imperial, que en la actualidad representa un ícono cervecero de Costa Rica.

En 1966, se construyó una nueva planta cervecera, con capacidad de llenar 550 botellas por minuto y se consolidó la Cervecería Costa Rica. Como reconocimiento a la calidad de sus productos, en 1986 Heineken Internacional permite a Florida Ice & Farm, fabricar localmente la mundialmente famosa cerveza Heineken, un logro que muy pocas empresas habían alcanzado en América Latina.

En el año 1995, Florida incursiona en el negocio de agua embotellada y en el 2001 en los refrescos naturales a base de frutas. Con la creación de “Tropical” la empresa logró poner en el mercado, un “fresco” de frutas sin ingredientes artificiales y envasado en condiciones totalmente asépticas.

En el 2006 y con el objetivo claro de ocupar una posición de liderazgo en la industria de Bebidas en Centroamérica, se adquirió el negocio de Kern’s en Guatemala. Con esta adquisición, Florida incorporó a su portafolio de productos: los néctares de frutas marcas Kern’s y Ducal, los frijoles molidos y las salsas de tomate.

En el 2007, con la adquisición de la franquicia de PepsiCo en Costa Rica, se logró ampliar aún más el portafolio para incorporar las bebidas carbonatadas, isotónicas y energizantes de PepsiCo. al portafolio.

Florida Inmobiliaria

Como una forma de diversificar el negocio, FIFCO incursiona hace más de una década en el desarrollo inmobiliario con Reserva Conchal, un proyecto con un área aproximada de 900 hectáreas en Guanacaste, Costa Rica. Adicionalmente, durante el periodo fiscal anterior, se completó el 100% de la participación accionaria del proyecto Reserva Conchal que incluye el Hotel Paradisus Playa Conchal.

Florida Capitales: envases y bebidas en Centroamérica

En 1986, Florida inicia su diversificación internacional con la participación en la empresa panameña Envases del Istmo (Endelis) que produce envases de aluminio para muchas cervecerías y refresqueras de Centroamérica. Esta inversión se hizo en conjunto con la Cervecería Nacional de Panamá, hoy adueñada por la compañía transnacional SAB Miller.

Ese mismo año, Florida invirtió en conjunto con Vitro de México y Cervecería Centroamericana de Guatemala, en la empresa Comegua, S.A. Esta empresa fabrica envases de vidrio para todo Centroamérica y cuenta con plantas de producción en Costa Rica, Guatemala y Panamá.

En 1993 Florida, junto a otras cervecerías de Centroamérica, realizó una inversión estratégica al adquirir los negocios cerveceros de Nicaragua (Cervecerías Toña y La Victoria), hoy (INCECA), que produce y comercializa las cervezas Victoria, Toña, Premium así como el agua purificada Fuente Pura. En el año 2003, en alianza con Heineken Internacional, se adquirió Cervecería El Barú en Panamá.

En la actualidad, Florida Ice & Farm cuenta con tres grandes áreas de negocio: Bebidas (bajo Cervecería Costa Rica), Florida Inmobiliaria y Florida Capitales.

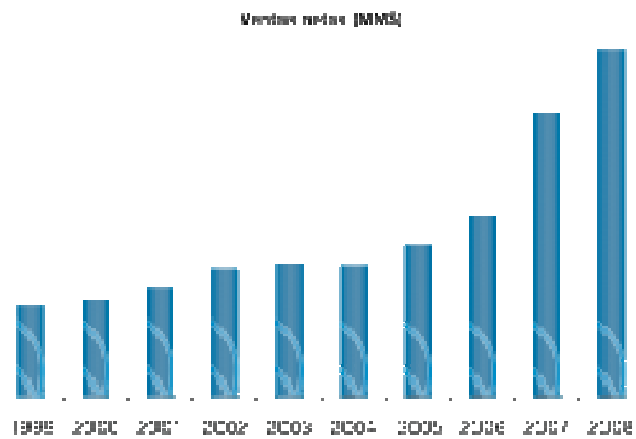


Cien años después, Florida Ice & Farm es una compañía con proyección regional que cuenta con un volumen de ventas de más de 45 millones de cajas equivalentes y ventas de 536 millones de dólares. En los últimos años, FIFCO ha logrado incursionar en más de 15 países y cuenta con un portafolio de productos que incluye más de 270 artículos (SKU's). El logro de todas estas metas de crecimiento económico y liderazgo de mercado han sido posibles gracias a la tenacidad y la calidad del recurso humano que hoy incluye a más de 3000 colaboradores en todo Centroamérica.

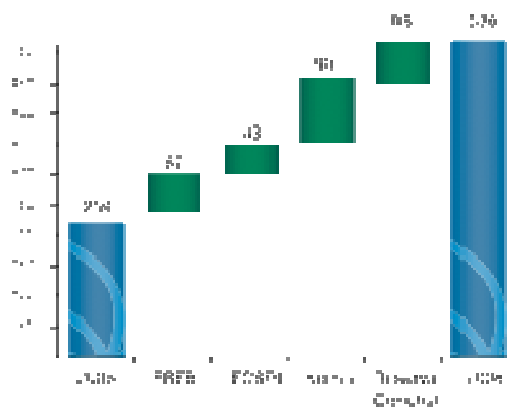
El reto de "Duplicar el negocio"

Este periodo fiscal también marca el cumplimiento de una meta muy importante para Florida Ice & Farm. Hace dos años durante la reunión de planificación estratégica de la compañía, se propuso una meta: "Duplicar las ventas en dólares de Florida Ice & Farm Company en dos años". Esta meta era bastante ambiciosa si se toma en cuenta que a la compañía le había tomado siete años antes, lograr este objetivo. El reto fue bien recibido por el equipo gerencial que desarrolló un plan muy concreto para lograrlo.

Hoy se puede decir con mucha satisfacción que esa meta fue alcanzada y superada. Los resultados al 30 de setiembre del 2008, muestran que las ventas netas de la empresa alcanzaron los 536 millones de dólares comparado con ventas netas de 239 millones de dólares en el 2006 (224% de crecimiento).



Esta meta se logró a través de dos fuentes de crecimiento: a) el desarrollo del negocio de Bebidas propiamente y b) la adquisición de tres negocios: Embotelladora Centroamericana, Ltda. (ECSA) en mayo del 2007, Kern's en julio del 2006 y el control de Reserva Conchal en marzo del 2009.



Cada una de las unidades estratégicas de Florida Bebidas, jugó un papel relevante en alcanzar la meta de “duplicar el negocio en dos años”. A continuación se presentan algunas de las contribuciones más relevantes de cada Unidad Estratégica (UENs), al logro de “Duplicar el negocio en dos años” y los resultados del ejercicio fiscal 2007-2008.



Unidad Estratégica: Cerveza y BAS

Contribuyendo a “Doblar el Negocio”

La innovación ha sido un pilar fundamental para alcanzar la meta de duplicar el negocio. En el caso de la UEN de Cerveza, la innovación ha generado valor para las marcas y ha contribuido a mantenerlas vigentes.

Un ejemplo claro de esto fue el relanzamiento de la marca Bavaria en setiembre de 2007. Con la presentación de su nueva imagen, empaque y comunicación, la marca vivió un exitoso proceso de relanzamiento, dentro de un segmento, que durante los años anteriores venía cayendo en volumen de forma importante. Hoy, la marca está creciendo a un ritmo 15% por encima del año anterior. Este relanzamiento de Bavaria, a su vez, ha contribuido al crecimiento del segmento de cervezas “Premium” que crece este período fiscal un 21% con respecto al año anterior. Esto es muy positivo para el ingreso por ventas, por tratarse del segmento más rentable del portafolio.

La introducción de Smirnoff Black Ice ha mostrado un impacto similar en el portafolio de bebidas alcohólicas saborizadas, que continúa con una tasa de crecimiento del 32% con respecto al año anterior. El lanzamiento estratégico de este producto no solo ha logrado capitalizar el “momentum” que vive la marca Smirnoff Ice como líder del segmento, sino que también ha venido a dinamizar de forma relevante la categoría de Bebidas Alcohólicas Saborizadas (BAS) y la contribución de la misma.

Otra iniciativa de innovación ejecutada con éxito durante el periodo fiscal 2007-2008, fue el lanzamiento de Pilsen Red. Esta nueva cerveza le dio un impulso importante a la marca Pilsen ofreciendo a sus consumidores una nueva opción.

La marca Rock Ice fue parte de los esfuerzos de innovación de la UEN Cerveza y BAS en este último año. Como resultado, a partir octubre del 2008, la marca cuenta con un nuevo envase y una nueva imagen.

Festival Imperial 2008

Esta segunda edición permitió que el Festival Imperial se consolidara como uno de los eventos musicales más relevantes de Costa Rica. Esto se debe a la calidad de los músicos que participan y al nivel de audiencia alcanzada, que este año superó las 46,000 personas (se logró doblar la asistencia registrada en el primer Festival Imperial en abril del 2006).

Este año, el Festival contó con la participación de artistas de clase mundial entre los que se encuentran: Duran Duran, Seal, Incubus, Smashing Pumpkins y Enrique Iglesias. Además, participaron en el evento importantes bandas de México y Suramérica como Babasónicos, Café Tacvba y Zoé y destacados artistas costarricenses, de proyección internacional como: Por Partes

y Le Pop.

El programa de promoción previo al evento se denominó “Ruta al Festival Imperial”. Dentro de este programa se realizaron más de 15 conciertos en los principales bares y centros de entretenimiento del país. Estos eventos contaron con la participación de importantes bandas nacionales (tanto emergentes como consolidadas) y una audiencia que superó las 9000 personas. Adicionalmente, a través de la “Ruta al Festival Imperial” se logró dar cobertura amplia al evento por parte de la prensa tanto local como internacional.

El Festival Imperial se logró realizar bajo los más altos estándares de orden, puntualidad, logística y planificación. Así lo señalaron más de 120 reporteros y periodistas que dieron

cobertura amplia al evento y que lo compararon con eventos musicales de clase mundial. El Centro de Prensa del Festival, atendió a medios de comunicación de mucha relevancia como CNN, MTV, VH1, Televisa y Caracol, entre otros. De acuerdo con la cobertura noticiosa recibida, se generaron más de 8 millones de dólares en "PR value" (escala con la que se mide el valor de la cobertura noticiosa de un evento), duplicando el valor recibido en la primera edición del Festival en el 2006.

El Festival Imperial además representó una oportunidad de coordinación e integración entre las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio (UENs) de Florida. La coordinación general estuvo a cargo del área de mercadeo de la UEN de Cerveza. Sin embargo, se contó con el apoyo de equipos de las áreas de: Eventos Especiales, Contabilidad y Finanzas, Contraloría, "Trade Marketing", Legal, Ventas, Logística y Compras, entre otros. Como un solo equipo, se logró cuidar todos los detalles de infraestructura, accesos, demarcación, servicios, etc., para lograr implementar un evento de primer nivel para la satisfacción del consumidor.

El Festival Imperial se ha convertido en un elemento diferenciador importante para consolidar la imagen y la posición de liderazgo de Imperial, reforzando el valor de la marca (Orgullo Nacional) y fortaleciendo la relevancia y la relación con sus consumidores. Antes, durante y después del evento, el liderazgo de la marca insignia y de la empresa en general, se vieron muy fortalecidos. Los propios consumidores lo confirman cuando dicen "Solo Imperial Puede Hacerlo". Este liderazgo ha sido determinante para alcanzar el crecimiento en el volumen de ventas que Imperial ha experimentado en este periodo fiscal, que ha sido superior al 7% en relación al 2007.

Producción de cerveza y BAS

El volumen de producción anual para el periodo fiscal 2007-2008, fue de 1,7 millones de hectolitros. Este volumen de producción estuvo acompañado de mejoras significativas en los indicadores de gestión de la Planta Cerveza. Entre los logros más importantes se encuentran la reducción en el consumo de energía eléctrica y térmica, así como un aumento significativo en la productividad y en la eficiencia de las líneas de envasado. Estas mejoras en el desempeño de producción se deben a la implementación del programa de Administración Total de la Producción (TPM por sus siglas en inglés) que se ha venido implementando en la Planta Cerveza en los últimos dos años.

Es importante tomar en cuenta que estas iniciativas además de contribuir con la eficiencia y la productividad, generaron ahorros en los costos de producción. Tomando en cuenta los ahorros en la compra de materias primas y material de empaque, se logró durante este periodo fiscal un ahorro de aproximadamente 2,95 millones de dólares.

Calidad: una fuente de ventaja competitiva

Durante el periodo fiscal 2007-2008, la calidad de nuestras cervezas fue reconocida en la premiación anual a la calidad de cervezas del instituto "Le Monde Selection" en Bruselas, Bélgica. Por segundo año consecutivo, se logró ganar la medalla de oro a la calidad para las tres marcas participantes: Imperial, Pilsen y Bavaria Gold.

Como herramientas para asegurar la calidad, durante este periodo se confirmó la acreditación en el sistema de seguridad alimentaria HACCP (siendo éste el tercer año de acreditación), al igual que el programa de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Como reconocimiento al trabajo realizado, la Cervecería Costa Rica recibió el premio Best Brewery Cup 2008 por tercer año consecutivo por parte de la empresa Heineken. Este premio se ofrece a todas las cervecerías que tienen alianzas con Heineken en Latinoamérica y el Caribe. Los criterios de premiación incluyen: la operación de la planta (indicadores de

gestión), la calidad de la cerveza, seguridad y salud ocupacional y protección del medio ambiente.

Inversión en infraestructura y equipo tecnológico

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se realizaron inversiones importantes para mejorar la infraestructura, el equipo y la maquinaria de la Planta Cerveza. Estas inversiones tenían los siguientes objetivos concretos: aumentar la capacidad de producción, reemplazar equipo e incorporar nuevas tecnologías a los procesos de producción y envasado. En total, se invirtieron 7 millones de dólares durante el periodo.

Entre los principales proyectos implementados se encuentran: a) reingeniería y mejora del edificio de Cocimiento, b) traslado del tanque de agua caliente de la sala de cocimiento, c) instalación de nueva máquina etiquetadora con túnel de encogimiento para aplicación de etiqueta de plástico "tipo manga", d) instalación de inspectora de botellas vacías para mejorar la inspección vía tecnología, e) remodelación del edificio de embotellado y f) instalación de un sistema de protección contra incendios integral para toda la planta.

Dimensión Ambiental

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se consolidó la implementación de un plan de desempeño ambiental en la Planta Cerveza. Esta implementación contó con el involucramiento de la mayoría de los colaboradores de la Planta y esto ayudó a crear una nueva cultura de protección al medio ambiente que complementa el trabajo que la planta ha venido haciendo para alcanzar un modelo productivo de clase mundial.

Durante el mes de agosto del 2008, se inició el proceso de certificación del sistema ambiental con base en la norma de gestión ambiental ISO 14001:2004. Se espera que el proceso de certificación que se está llevando a cabo con asesoría de INTECO-AENOR, termine en enero del 2009. Dentro de las mejoras de infraestructura para reducir el riesgo de contaminación ambiental, se construyó una nueva bodega de químicos y un nuevo patio para la separación y almacenamiento temporal de residuos no peligrosos.

Adicionalmente, durante este periodo fiscal se fortaleció el manejo de residuos dentro de las instalaciones. Entre las mejoras realizadas, se implementó un sistema de codificación y rotulación para la clasificación, separación y disposición adecuada de los residuos químicos.

Un logro importante en materia ambiental durante el periodo fiscal 2007-2008, se refiere a la separación del flujo tradicional de los desechos sólidos, de las etiquetas de residuo generadas en el proceso de lavado de las botellas de vidrio retornable. La cantidad separada corresponde en este periodo fiscal a 144,400 kilogramos que ahora son utilizados como combustible alternativo en los hornos de la industria de cemento. Con esta medida se evita que este desecho vaya a un relleno sanitario, prolongándose la vida útil del mismo.

Con respecto al consumo de agua, durante el periodo se implementaron proyectos y se trabajó en la sensibilización del personal en cuanto al uso del recurso. Sin embargo, no hubo una mejora significativa en este indicador, debido a que la planta se encuentra muy cerca del límite de la barrera tecnológica para lograr mejores sustanciales en torno al consumo de agua.

Indicador	2007	2008	Reduccion vs. 2007
Agua (hl de agua / hl de cerveza)	5,95	5,98	0,5%

producido)			
Energía Eléctrica (kwh/hl producido)	11,29	10,34	-8,4%
Energía Térmica (MJ / hl producido)	114,85	111,16	-3,2%
Desechos (kg / hl producido)	0,37	0,29	-21,6%

En cuanto al consumo de energía eléctrica, sí se logró una reducción del 8% con respecto al periodo anterior, gracias a la implementación de diferentes iniciativas.

El consumo de energía térmica se redujo en un 3.2% con respecto al periodo anterior. Este resultado es muy positivo sobretodo si se toma en cuenta que el número de artículos (SKUs) producidos se incrementó durante este periodo.

Unidad Estratégica: Agua y refrescos

La Unidad Estratégica de Refrescos y Agua continúa consolidando su fortaleza dentro del portafolio de Florida Bebidas. Al cierre del periodo fiscal 2007-2008, el crecimiento en volumen fue de un 14% y el crecimiento en ventas fue 48% mayor que los resultados del periodo anterior. Estos resultados se basan en cuatro pilares fundamentales:

Innovación

Comunicación relevante y construcción de valor de marca

Excelencia en la ejecución de punto de venta

Cultura de productividades e indicadores de medición

1. Innovación

En línea con uno de los valores fundamentales de Florida Bebidas, la innovación ha sido uno de los disparadores principales del volumen en la Unidad de Refrescos. La marca Tropical, líder en su segmento, lanzó uno de los productos más exitosos de los últimos tiempos, el Té Verde Tropical. También fue lanzado el Tropical Manzana como producto regular y a finales del mes de setiembre se hizo el relanzamiento de toda la línea Light de Tropical, con nuevas formulaciones, y presentación. Este concepto de Innovación va más allá del lanzamiento de nuevos sabores, se trata también de innovar en empaques que permitan participar en mayor cantidad de ocasiones de consumo y en el aumento del consumo per cápita.

2. Comunicación y construcción de marca

En esta área se han desarrollado piezas de comunicación relevantes para las marcas principales. Además de la comunicación en medios masivos, se ha puesto particular énfasis en acercar las marcas al consumidor a través de actividades educativas y eventos especiales. Ejemplos de esto son las "Giras Nutricionales de Tropical" a escuelas, en donde se educa a profesores y estudiantes sobre la importancia de comer bien y tomar bebidas saludables. De

la misma forma, las visitas escolares a la planta Cristal permiten que por medio de una explicación del proceso, la marca pueda interactuar con los jóvenes en un ambiente de sano entretenimiento y diversión.

3. Excelencia en la ejecución en el punto de venta

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se han desarrollado planes de crecimiento y apoyo al desarrollo de los clientes, implementando exhibiciones diferenciadas en el punto de venta, realizando muestreo de productos y promociones relevantes tanto para el canal como para el consumidor.

En cuanto a participación de mercado, en la categoría de Jugos, Néctares, Refrescos y Tés (JNRT), Florida Bebidas consolidó su liderazgo con un crecimiento de participación de 3 puntos porcentuales. De la misma forma, la compañía mantuvo su liderazgo en la categoría de agua embotellada.

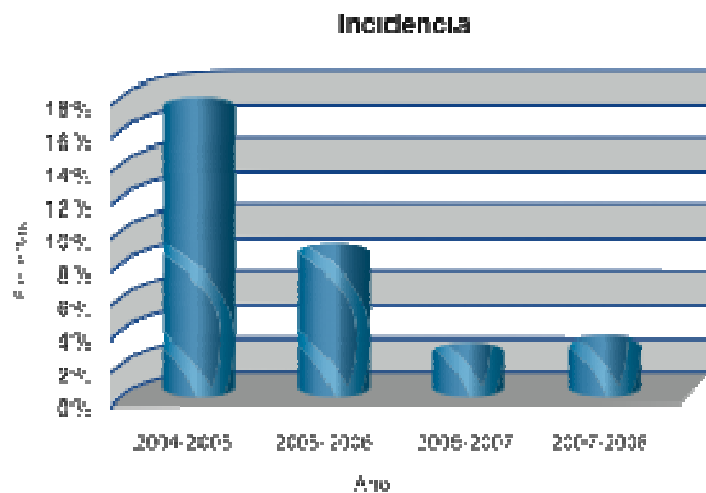
4. Indicadores de Medición

A- Cultura de Productividades

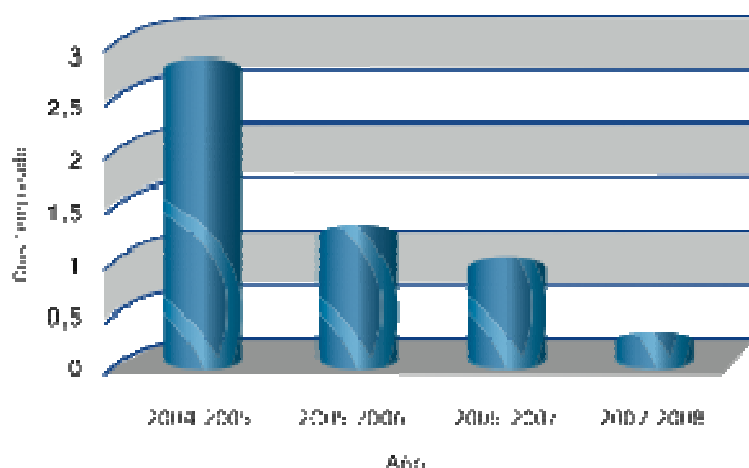
Durante este período fiscal las plantas lograron productividades por un monto de 1.9 millones de dólares, un 49% más de lo que se planteó en el presupuesto operativo.

B- Dimensión Social

En los últimos dos años, la UEN Refrescos ha enfocado sus esfuerzos en reducir sus indicadores de accidentabilidad en planta. Es así como se logró reducir en un 66% los accidentes en planta y la severidad de estos accidentes se redujo en un 75%.



Severidad



Esta labor ha sido liderada por el equipo interdisciplinario que conforma la Comisión de Seguridad Ocupacional en planta, donde se participan colaboradores de planta, seguridad ocupacional y jefaturas de departamento. Ellos se han dado a la tarea de identificar las oportunidades de mejora en materia de seguridad ocupacional y se han implementado acciones específicas como: a) utilización de equipo especial, b) cobertores de partes móviles de equipo, c) redireccionamiento del flujo en zonas de tránsito y demarcación de rutas de evacuación y zonas de seguridad, d) sistemas de detección de incendios y contención de derrames, e) capacitación de brigadas de emergencia.

Otra área importante en cuanto al desarrollo de los colaboradores ha sido la inversión en capacitación. Durante el periodo 2007-2008, se dieron 19.000 horas de capacitación a 331 colaboradores de la unidad estratégica de agua y refrescos. Estas horas de capacitación se han enfocado principalmente en áreas de: actualización profesional, educación abierta, gestión ambiental, calidad y seguridad alimentaria y seguridad ocupacional.

Siempre pensando en la manera de poder mejorar las condiciones para los colaboradores, se han desarrollado proyectos de mejora en las áreas de trabajo y zonas de acceso de la planta.

Dimensión Ambiental

Como parte de las metas propuestas para la UEN Refrescos, se está trabajando en un plan a dos años para certificar la planta Cristal bajo la norma ISO 14.001: 2006. El periodo fiscal 2007-2008 representa el primer año de este proyecto que permitió cumplir con los siguientes objetivos: a) definición de la Política Ambiental, b) mapeo de "aspectos ambientales relevantes" (consumo de agua, consumo de energía térmica y eléctrica, reducción y manejo de desechos sólidos) y c) capacitación y sensibilización de los colaboradores en la importancia de proteger el medio ambiente desde su lugar de trabajo. Para cada indicador, se establecieron metas de mejora anuales y se plantearon proyectos concretos para cumplirlas.

Como parte del programa de manejo de desechos sólidos, se implementó en la línea de envasado en vidrio un sistema de recolección de residuos que permitió reducir en un 22% la cantidad de desechos no reciclables.

En el tema de reducción de consumo de agua, se desarrollaron varios proyectos para aumentar la eficiencia en la utilización de este recurso. Todos estos programas permitieron reducir en un 15% el consumo de agua con respecto al periodo fiscal 2006-2007.

En cuanto al consumo de energía, se implementaron iniciativas de ahorro energético en la

planta Cristal. Sin embargo, la mezcla de productos producidos (agua vs. Refrescos) tuvo un impacto desfavorable en el consumo de energía térmica y eléctrica.

Indicador	2007	2008	Reducción vs 2007
Agua (hl de agua / hl de bebida producida)	9,46	8	-15,4%
Energía Eléctrica (kwh/hl producido)	12,63	12,94	2,5%
Energía Térmica (MJ / hl producido)	86,57	89,1	2,9%
Desechos (kg / hl producido)	0,22	0,17	-22,7%
Unidad Estratégica: Comercial Regional			

Unidad Estratégica: Comercial Regional

La Unidad Estratégica Comercial Regional abarca la operación comercial de Costa Rica incluyendo la gestión de ventas, distribución, mercadeo de punto de venta ("Trade Marketing), eventos especiales, servicio al cliente y servicios de comercialización.

Adicionalmente, esta Unidad Estratégica tiene a su cargo el negocio de Pepsico y sus marcas, así como la coordinación del negocio de Industrias Alimenticias Kern's y el desarrollo de nuevos mercados (exportaciones).

Ventas y Distribución

Como parte del esfuerzo de Florida para enfocar mejor sus recursos, durante este periodo fiscal se consolidó el programa sombrilla "Segmentación Comercial" que afina las iniciativas y estrategias de la compañía en materia comercial. La estrategia "foco-canal" a nivel de preventa ha permitido una mejor ejecución y verticalización de los planes de mercadeo y mercadeo en el punto de venta ("Trade Marketing").

La administración óptima del equipo frio, la capacitación constante de la fuerza de ventas y la implementación de Indicadores Claves de Desempeño, han sido factores clave para el cumplimiento de las metas de volumen de venta de la compañía

Mercadeo de Punto de Venta

La incorporación de "Gatorade" a la familia de productos, ha tenido un impacto muy positivo ya que ha permitido aumentar la presencia en gimnasios y canchas deportivas a través del programa de hidrataciones "Puntos de Sudor". Este programa tiene un componente importante de inversión social ya que incluye educación a entrenadores y deportistas sobre los beneficios del ejercicio físico.

El éxito de Tropical y del ingreso del portafolio de PepsiCo generaron durante este periodo fiscal, crecimientos porcentuales de doble dígito en el volumen del canal on premise. Esta presencia se ha reforzado significativamente en instituciones educativas que tienen a su disposición un portafolio amplio y reforzado en el último año con bebidas Kern's, Ducal y Fun-C. Adicionalmente y como parte de la inversión social de la compañía, se da apoyo para la construcción y mantenimiento de sodas y kioscos que alimentan a miles de niños en todo el país. Como una muestra del compromiso con el medio ambiente, se han colocado estaciones de reciclaje de envases de plástico y aluminio en escuela y colegios. Este trabajo tiene un impacto muy significativo ya que forma a los futuros ciudadanos sobre la importancia de proteger el medio ambiente.

En el canal on premise de productos con contenido alcohólico, durante este periodo fiscal se ha dado especial énfasis al desarrollo del canal de bares tradicionales y de restaurantes, con el objetivo claro de unir el consumo de cerveza con la comida (a través del programa "Cerveza & Buena Mesa" y así influir en la creación de patrones sanos de consumo. El trabajo de dinamizar, dar a conocer, promocionar y acercar las marcas al consumidor, en el momento correcto, el lugar correcto, la presentación y el precio correcto, es la clave para que las marcas de Florida sean las preferidas por los consumidores.

Con la adquisición de ECSA, se abrió una ventana de oportunidad de negocio para Florida al ofrecer sus productos a las cadenas de comida rápida (tanto locales como internacionales). Actualmente contamos con clientes importantes como Kentucky Fried Chicken, Taco Bell, Burger King, Quizno's, Papa John's,

Teriyaki, restaurantes AS, restaurantes Rústico y la cadena de Cines CCM, entre otros. Durante este periodo fiscal, Florida obtuvo el mayor crecimiento en volumen a nivel centroamericano y consolidó la posición de Pepsi como la marca oficial con mayor presencia en el mercado de comidas rápidas en Costa Rica.

Durante este periodo fiscal, el trabajo del área de comercialización ha sido reconocido no solo con resultados muy alentadores en términos de volumen de ventas sino también con múltiples premios entre los que se pueden mencionar:

- a) Premio a la Innovación por la cadena GESSA: por tercer año consecutivo Florida recibió un reconocimiento por parte del Grupo Empresarial de Supermercados S.A (GESSA), dueño de las cadenas Perimercados, Jumbo Supermercados, Súper Compro y Diboyco por el crecimiento integración e innovación del producto H2OH.
- b) Premio FMG 2008: este premio se refiere a faltantes de mercadería en góndola que realiza GS1. Por tercer año consecutivo nuestra empresa fue galardonada como el proveedor con menos faltantes a nivel nacional.

Programas de Relacionamento y Fidelización

Los programas de Relacionamento y de fidelización se han enfocado en dos públicos meta: los socios comerciales y la fuerza de ventas y distribución.

En cuanto a los socios comerciales, durante el periodo fiscal 2007-2008 se consolidó el "Programa para Clientes Claves" tanto en el canal "on premise" como en el "off premise". Dentro de este programa se incluyó el componente de fortalecimiento de "Puntos Cerveceros" que ha tenido muy buena acogida entre los clientes y que fue galardonado a nivel latinoamericano con el premio Amauta que brinda la Asociación Latinoamericana de Mercadeo Directo e Interactivo como la "Mejor Estrategia de Relacionamento Corporativo". Otro programa lanzado exitosamente es el de "Planes de Crecimiento" que ha permitido aumentar el volumen de ventas de cerveza y de las categorías de agua y refrescos.

En cuanto a los colaboradores del área comercial, se lanzó el "Plan de Incentivos" que ofrece reconocimientos por el logro de objetivos de ventas. Este plan ha generado una competencia sana que promueve el desarrollo de nuevos negocios para la compañía.

Imagen, Presencia y servicio en el Punto de Venta

En cuanto a rotulación y equipo de refrigeración, la productividad en la producción de material gráfico se incrementó en un 42% con respecto al periodo fiscal anterior. Durante el periodo fiscal 2007-2008, se imprimieron 107.677m² de material de apoyo, que aumentaron la presencia de marcas en el punto de venta. Como complemento, se instalaron durante el periodo 2007-2008, una cantidad significativa de rótulos especiales actualizando la imagen de marcas en todo el país.

Un proyecto importante del este periodo fiscal es "Bajo Cero Grados". Como parte del proyecto se pusieron a disposición de los clientes, cámaras y equipos de refrigeración que mantienen la cerveza en condiciones óptimas de consumo y se ha capacitado a más de 1,000 puntos de venta en la utilización efectiva de esta nueva tecnología.

Presencia de marca en eventos especiales

El trabajo del equipo de Eventos Especiales y Servicios de Comercialización, ha permitido durante este periodo fiscal, lograr una presencia fuerte de marca en los eventos de más importancia a nivel nacional. Esta presencia se ha fortalecido con la incorporación de infraestructura y tecnología de punta, además de la presencia del mensaje de "consumo responsable" que es clave para la compañía.

Entre los eventos más importantes en los que se tuvo presencia se encuentran: las ferias nacionales, las fiestas cívicas de Palmares, las fiestas de San José y los carnavales de Puntarenas. Adicionalmente, se apoyó el desarrollo de eventos masivos con presencia de marcas específicas como el Festival Imperial (con una audiencia de más de 46,000 personas), el concierto Tropical Vox (con participación de 11,000 personas), el Pepsi Monster Jam (con una audiencia de más de 50,000 personas en 3 días), entre otros. En cuanto a eventos internos de FIFCO, el apoyo de Eventos Especiales fue clave para lograr el éxito en cada una de estas actividades.

Servicio al Cliente

En los últimos dos años, se ha trabajado significativamente en fomentar una cultura de servicio a todo nivel de la compañía. Para esto, el área de Servicio al Cliente lanzó una nueva plataforma de servicio al cliente con indicadores claves de desempeño, que permite satisfacer en forma oportuna las necesidades de los clientes tanto internos como externos y de los consumidores finales. Adicionalmente, se incorporó un sistema para administrar las relaciones con clientes (CRM por sus siglas en inglés) que permite satisfacer las necesidades actuales y adelantarse a las necesidades potenciales de los clientes.

Desarrollo de Nuevos Mercados

La expansión internacional ha sido un pilar importante del crecimiento de las ventas de Florida Bebidas en el último año y ha contribuido para alcanzar la meta de “Doblar las ventas en dos años”. Al cierre del periodo fiscal 2007-2008, el volumen de exportaciones representó un 18% del volumen total de néctares y el 12% del volumen total de alimentos fabricados en la planta de Guatemala. Adicionalmente, las exportaciones representaron un 8% del volumen de la oferta exportable del portafolio de productos de origen costarricense.

Es importante tomar en cuenta que hace tan solo cinco años, Florida realizó sus primeras exportaciones a Nicaragua. En aquel entonces, estas exportaciones correspondían aproximadamente a 20 contenedores de cerveza Heineken. Hoy, cinco años después, producto de un ritmo acelerado de crecimiento en las exportaciones, Florida está cerrando el año fiscal con más de 1,500 contenedores exportados de cerveza, bebidas alcohólicas saborizadas, refrescos, hipotónicos, néctares, “kétchup”, salsas y frijoles refritos.

Los destinos son muy diversos y se han ampliado para una gran diversidad de mercados en Suramérica, Centroamérica, Norteamérica, el Caribe y Australia. A partir del próximo periodo fiscal, se estarán iniciando las exportaciones a China. La incursión en este mercado tan importante y retador, se ha logrado gracias al desarrollo de alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales y la identificación de la ruta de acceso más eficiente a este mercado. Ha sido un camino arduo, pero sin duda, representa una oportunidad significativa para la ampliación del volumen de exportaciones de la compañía.

La clave del éxito en la penetración de mercados ha sido entender y satisfacer los requerimientos y expectativas de un grupo diverso de consumidores en varias regiones del mundo. Para esto, se ha desarrollado una plataforma de ejecutivos basados en mercados relevantes y operaciones consolidadas en Nicaragua y Honduras.

Sin duda alguna, durante este periodo fiscal se ha incursionado en mercados muy atractivos y se espera que el próximo año permita continuar abriendo nuevas oportunidades y consolidando los mercados ya conquistados.

Dimensión social

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se dio mucho énfasis en mejorar las condiciones y la salud ocupacional de los colaboradores del área comercial. Entre los proyectos ejecutados se remodeló el comedor del Coyol y se realizaron obras de infraestructura para mantener la armonía de las actividades con el medio ambiente.

Uno de los proyectos con mayor impacto para el bienestar de los colaboradores es el programa de salud ocupacional. Este programa inició con la definición de indicadores de seguimiento y la creación de un modelo dinámico de capacitación e implementación de nuevas medidas asociadas con la prevención. La puesta en práctica de los planes de Salud y Seguridad, ha tenido como resultado la reducción significativa en los índices de severidad e incidencia de accidentes

Dimensión Ambiental

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se inició con una serie de proyectos para reducir el impacto ambiental de los servicios de comercialización de Florida. Entre las iniciativas implementadas para mejorar el desempeño ambiental de la UEN de Comercialización se encuentran las siguientes:

- **Control de Combustible:** La implementación de modelos de control y seguimiento (control de carga, consumos y relación con rutas existentes) permitieron reducir el requerimiento de combustible de la compañía.
- **Uso de combustibles alternativos:** La utilización de combustibles alternativos busca la reducción de consumos y la utilización de medios con niveles de contaminación menor. La puesta en práctica de este tipo de mecanismos inició con pruebas piloto que serán evaluadas para posteriormente aplicarlo en los vehículos con funcionamiento a partir de gasolina.
- **Políticas de movimientos de no venta:** Con esta iniciativa se redujo el producto para derrame, mediante un mejor control de la ejecución en el punto de venta y la rotación de producto.
- **Renovación de equipo frío:** La compra de equipos de enfriamiento de tecnologías amigables con el medio ambiente, muestra el compromiso de la empresa de mejorar su desempeño ambiental.
- **Renovación de Flota:** este plan pretende renovar la flota de vehículos para adquirir camiones de carga de alta tecnología con rendimientos superiores y con niveles de emisión menores. El plan establecido parte de la renovación en tractos anuales, buscando además el redimensionamiento de las características de los equipos requeridos, es decir, configuración de carga y tonelaje.

Entre las iniciativas implementadas en la operación del Coyol específicamente: a) se comenzó a documentar la venta de desechos que genera esta operación, b) dio inicio la separación de residuos como es el caso de los fluorescentes en el taller de rotulación y c) se identificó la forma idónea para realizar la disposición de equipo frío de la compañía. Este procedimiento garantiza la disposición adecuada de cada uno de los diferentes residuos que resultan de un equipo frío. En total durante el periodo, se dispusieron adecuadamente 849 equipos que incluyeron cámaras frías y enfriadores horizontales así como más de cien dispensadores de producto.

Un elemento que viene a dinamizar el avance de la gestión ambiental en el área de

comercialización es la contratación de un gestor ambiental para definir y dar seguimiento a un plan de gestión ambiental para las operaciones comerciales tanto en el Gran Área Metropolitana como en zona rural (depósitos)...

Embotelladora Centroamericana (ECSA)

La incorporación de ECSA a Florida Bebidas, ha representado un logro importante en términos de ampliar el portafolio de bebidas de la compañía. La adquisición de ESCA permitió la incorporación de bebidas carbonatadas (Pepsi, H2OH (7Up), Mirinda y Milory), bebidas isotónicas de la familia de Gatorade (líder mundial en su categoría) y bebidas energéticas con Sobe Adrenaline Rush.

Al cierre del periodo fiscal 2007-2008, Florida concretó el proceso de incorporación de ECSA en términos de mercadeo, ventas, distribución y administración en general. Además, se logró el relanzamiento de Pepsi en el mercado costarricense. Este relanzamiento permitió aumentar significativamente el volumen de ventas y consolidar la preferencia de los consumidores de "espíritu joven".

El relanzamiento de Pepsi en Costa Rica incluyó el desarrollo de la campaña publicitaria "Pepsi Me Cuadra Más" y la realización de eventos de alto impacto entre los que se encuentran: El Campeonato Nacional de Motocross, El Campeonato Nacional de Automovilismo, El "Monster Jam", el concierto de Daddy Yankee y la presencia en el primer "reality show" de Costa Rica: "Cantando por un Sueño". Esta estrategia de relanzamiento ha permitido consolidar relaciones con clientes clave a nivel nacional que incluyen importantes restaurantes de comidas rápidas.

Durante este último año, las marcas: 7UP, Mirinda, Evervess, Gatorade y Sobe Adrenaline Rush, también presentan crecimientos sólidos en sus respectivas categorías. Como un caso particular de éxito, se lanzó en marzo del 2008, H2OH, un producto muy innovador que ha logrado ocupar una participación interesante en el mercado de bebidas costarricense.

Dimensión Ambiental

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se inició la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental en la planta de ECSA. Primeramente, se realizó la identificación y evaluación de los aspectos ambientales así como de los requisitos legales en materia ambiental.

Uno de los primeros programas en dar frutos es el de manejo de residuos sólidos en la planta. Con la separación y recolección de residuos reciclables (cartón, plástico y envases de plástico (PET) se logró una reducción de más de un 50% en la cantidad de desechos enviados al relleno sanitario con respecto al periodo fiscal anterior.

Con respecto al consumo de agua, energía eléctrica y energía térmica, la planta ha reducido estos indicadores en 10,5%, 11,5% y 12% respectivamente comparado al periodo fiscal anterior. Sin embargo, hubo dos elementos que afectaron las reducciones de consumo y residuos. Estos dos elementos son: la incorporación del proceso de soplado de botellas y la producción de un nuevo producto: H2OH.

Indicador	2007	2008	Reducción vs 2007

Agua (hl de agua / hl de bebida producida)	3,43	3,07	-10,5%
Energía Eléctrica (kwh/hl producido)	4,17	3,69	-11,5%
Energía Térmica (MJ / hl producido)	10,82	9,52	-12,0%
Desechos (kg / hl producido)	0,30	0,13	-56,7%

Industrias Alimenticias **Kern's**

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se logró el alineamiento estratégico del negocio y la consolidación de las estructuras: comercial, administrativa y de producción. Esta consolidación ha permitido a Kern's posicionarse en un entorno de intensa competencia, con productos innovadores y de alta calidad y con una ejecución comercial altamente competitiva.

La presencia consolidada y el liderazgo de las marcas Ducal y Kern's tanto en el mercado centroamericano como en Norteamérica, sigue siendo una ventaja competitiva importante. Este liderazgo ha sido acompañado durante este último año, con importantes avances en términos de productividad y eficiencia de las operaciones. Estas mejoras se han dado en todas las áreas del negocio que incluyen: ventas y distribución, información y tecnología, contraloría y administración del capital humano. En particular en el área de comercialización, se ha mejorado significativamente la ejecución en el punto de venta a través de la implementación de nuevas tecnologías, la incorporación de una nueva plataforma de distribución y la capacitación de la fuerza de ventas.

Es así como en este año fiscal, se ha logrado un crecimiento importante en participación de mercado y productividad de prácticamente todas las líneas de negocio. El año 2007-2008 representa un año especialmente positivo para la línea de Frijoles Ducal en Norteamérica y Centroamérica.

De la misma forma, en la línea de néctares, Kern's ha logrado consolidar su liderazgo en el mercado centroamericano. "Ketchup" Kern's por su parte, también presenta un crecimiento importante en volumen de ventas y un aumento en su participación de mercado. Adicionalmente, el lanzamiento de Fun C en Costa Rica y Nicaragua, y el aumento en la penetración del mercado guatemalteco, permitieron alcanzar un crecimiento en ventas en estas líneas, de un 48% con respecto al periodo fiscal anterior (2006-2007).

La conquista y consolidación de mercados por parte de Kern's ha estado acompañada en este último año por una mejora sustantiva en la ejecución en el punto de venta y el nivel de servicio al cliente. Esta mejora ha recibido el reconocimiento de clientes claves, que señalan cómo Kern's ha logrado exceder en forma consistente sus expectativas de servicio.

El liderazgo de los productos y la mejora operacional del negocio, presentan un futuro muy alentador para el año fiscal que apenas comienza.

Dimensiones Ambiental y Social

Como parte del proceso de integración de Kern's, se inició a finales de este periodo fiscal, la fase de diagnóstico sobre la gestión ambiental en la planta de Kern's. Se espera que durante el próximo periodo fiscal, se desarrolle el plan de gestión ambiental y se comience con su implementación.

De la misma forma, se está trabajando en la identificación de requerimientos en la dimensión social y se definirá un plan concreto para el periodo fiscal 2008-2009.

Unidad Estratégica: Finanzas y Servicios Corporativos

Contribución al logro de "Duplicar el Negocio"

La integración de Embotelladora Centroamericana (ECSA) e Industrias Alimenticias Kern's representó un reto muy importante para todas las áreas de Servicios Corporativos pero también demostró la capacidad de la organización para trabajar en equipo y bajo los más altos estándares de eficiencia.

Cadena de Abastecimiento

Con el crecimiento del negocio, la capacidad disponible en los depósitos de San Isidro y Liberia fue consumida casi en su totalidad. Es por esto que para mantener el ritmo de crecimiento orgánico, en conjunto con el crecimiento planteado para las nuevas familias de productos, se requirió de la ampliación de las áreas de bodega y de maniobra, así como de los espacios de estacionamiento en ambos depósitos.

Con base en la experiencia operativa de las recientes adquisiciones, Florida decidió realizar durante este periodo fiscal un Plan Maestro de Proyectos e Inversiones para los siguientes 10 años (Plan Maestro). Este plan define un crecimiento esperado en el volumen de ventas y analiza la infraestructura de producción, almacenamiento y distribución (tanto Gran Área Metropolitana como rural) necesaria para garantizar estos volúmenes.

Como un logro importante de destacar, se logró en el periodo fiscal 2007-2008 un ahorro en gastos operativos y COGS (Cost of Goods Sold) de US\$ 3.1 millones.

En cuanto al proceso de compras, la adquisición de ECSA permitió la fusión de los procesos de ambas compañías y por ende un aumento en el poder de negociación de la compañía como un todo, que se tradujo en mejoras en precios, condiciones de pago y productividades. En el caso de la integración de Kern's, se ha logrado la armonización del procedimiento de compras y la

incorporación de herramientas tecnológicas que permitirán el desarrollo de proyectos de ahorro y productividades para el próximo periodo fiscal.

En el área de Centros de Distribución (Central y Depósitos Regionales), se implementó un nuevo sistema de almacenamiento como respuesta al crecimiento de las exportaciones y el cambio en el envases de productos de ECSA y Tropical. Este nuevo sistema permitió una reducción en el área de tránsito dentro de los centros de distribución de un 62%. Adicionalmente, se incorporó un proceso de aseguramiento de calidad para garantizar la cantidad y calidad de cada uno de los pedidos que salen de los centros de distribución.

Adicionalmente durante el año fiscal 2007-2008, se implementó en el área de flota un programa de entrenamiento en el manejo preventivo para choferes y auxiliares de ruta a nivel de país. Este programa ha permitido reducir la incidencia de accidentes.

En cuanto a planeamiento de la producción, el proceso de integración de Industrias Alimenticias Kern's y ECSA, incluyó la transferencia de conocimiento y "mejores prácticas" en planeamiento de la demanda, los insumos y la producción.

Durante el periodo que termina, el área de planeamiento de la producción ha logrado aumentar la productividad a través de un aumento en la precisión de los pronósticos, aumentos en la rotación de inventarios, disminución de los niveles de inventarios y mejoras en los procesos de recibo de materias primas.

Dimensión Social

Con el objetivo de apoyar a los pequeños y medianos empresarios, se está trabajando en conjunto con el Banco Centroamericano de Integración Económica en un programa de "Encadenamientos Productivos". Este programa incluye la posibilidad de que los pequeños y medianos proveedores puedan descontar facturas a una tasa más competitiva que la de mercado y acceder a fuentes de financiamiento para aumentar su competitividad.

En cuanto a la contratación de empresas proveedoras de servicios, durante el último año se ha trabajado fuertemente en el tema de seguridad industrial y salud ocupacional. Actualmente, todas las empresas proveedoras deben comprobar que sus empleados están debidamente asegurados y que cuentan con las garantías necesarias de acuerdo al tipo de contrato. Adicionalmente, con el apoyo del área de Seguridad Ocupacional, se controla el uso del equipo básico de seguridad que ha permitido reducir los accidentes relacionados con proveedores de servicios.

Otro logro importante del año fiscal 2007-2008, es el desarrollo de un manual de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para proveedores. Este manual está en el proceso de divulgación para trasladar buenas prácticas de responsabilidad social y ambiental a las compañías de la cadena de Florida. Este manual incluye una encuesta de autoevaluación para identificar áreas de oportunidad de las empresas y desarrollar planes de acción para mejorarlas. Es importante mencionar que dicho manual así como la firma de la política ambiental de Florida, se incorporaron como requisitos obligatorios para la creación de nuevos proveedores de la compañía.

Como parte de las iniciativas de reconocimiento a los colaboradores, se realizaron reconocimientos a 36 colaboradores por medio del programa "Alcanza la Cima" en el CEDI.

Adicionalmente, se ha procurado que las posiciones de jefatura sean llenadas por medio de la promoción de los propios colaboradores de la empresa. Un logro muy significativo en cuanto a balance trabajo/familia, fue la implementación de un programa para eliminar jornadas extraordinarias y no acumular periodos de vacaciones. Finalmente, se desarrolló una brigada de primeros auxilios en el CEDI que cubre todas las jornadas de trabajo existentes.

Dimensión Ambiental

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se inició un programa de reciclaje de cartón, vidrio, tarimas y plástico en el CEDI que se pretende expandir a los depósitos fiscales en el próximo periodo fiscal. Adicionalmente, se implementó una iniciativa en todos los montacargas a gas LPG. Este cambio produjo un ahorro en consumo de combustibles y una reducción en las emisiones de carbono de Florida. Finalmente, se optimizó el proceso de distribución hacia los almacenes regionales logrando una reducción en el consumo de combustible de la flota de distribución.

En cuanto al área de flota, se están realizando pruebas con vehículos de combustión por gas con la expectativa de alcanzar una reducción en costos y una contribución efectiva a la protección del medio ambiente.

De la misma forma, se capacitó a todos los colaboradores del área en el manejo de desechos sólidos, el uso eficiente del agua y la incorporación de buenas prácticas ambientales en las operaciones cotidianas de la empresa. Finalmente, la compañía realizó una sustitución de productos de limpieza por otros similares pero con un impacto menor en el medio ambiente.

Dentro de los proyectos de alto impacto en gestión ambiental y seguridad industrial, se logró terminar una nueva bodega de químicos en la planta de cerveza que asegura el almacenamiento adecuado de los diferentes químicos utilizados en la planta.

Reciclaje de Post-Consumo

Durante el periodo fiscal 2007-2008, se trasladó la operación de reciclaje de envases post-consumo al área de Cadena de Suministros. Entre los elementos importantes a destacar en este periodo fiscal se encuentra: a) La instalación de una nueva línea de molienda para satisfacer las necesidades de procesamiento de la operación de reciclaje. Esta nueva línea permitió aumentar en un 35% la capacidad de procesamiento de materiales reciclables. B) Ampliación del área de reciclaje en los depósitos de Liberia y San Isidro para adecuarse a las metas de recolección del próximo periodo fiscal. La idea es que el procesamiento del envase plástico de Guanacaste sea cubierto por una operación de molienda que iniciará operaciones en febrero del 2009.

		FY06	FY07	FY08
Kilogramos vendidos	PET	1.989.195	2.689.402	3.537.778
	HDPE			387.249
	Aluminio	1.770.330	2.084.725	2.241.803
	Total vendido	3.757.525	4.774.128	6.166.830

Kilogramos recolectados	PET	1.873.801	752.771	615.692
	HDPE			114.639
	Aluminio	720.510	730.402	813.336
	Total recolectado	2.594.311	1.483.173	1.543.668
Porcentajes de recolección	PET	94%	28%	17%
	HDPE			30%
	Aluminio	41%	41%	36%

Nota: En el 2006 y 2007, se medía un solo indicador de recolección de PET y HDPE.

El programa de reciclaje tuvo un crecimiento importante en términos de kilogramos reciclados durante el periodo fiscal 2007-2008. En el caso de PET se recolectaron 615.692 kilogramos, es decir, un 17% del PET total puesto en el mercado. Cuando se compara con los kilogramos recolectados en el periodo fiscal anterior, los kilogramos de PET reciclados crece en un 32%. En cuanto a la recolección de aluminio, ésta presenta un crecimiento del 8% en kilogramos reciclados con respecto al año anterior, con un total de 813.336 kilogramos, es decir, un 36% del aluminio total que llegó al mercado.

Es importante mencionar que en el reporte de operaciones 2006-2007, se presentaron cifras de reciclaje de aluminio y PET de 50.26% y 52.29% respectivamente. Por un error metodológico los porcentajes de recolección se calculaban únicamente con base en los volúmenes del mercado abierto, hoy se calculan en base en el volumen de la totalidad del mercado. Los porcentajes recalculados sobre la nueva base de volumen para aluminio y plástico PET para este período fiscal son de 35% y 28% respectivamente.

Con la incorporación de IAK al negocio, se incursiona en la venta de productos en envase tetra brik. Como parte de nuestra responsabilidad con el medio ambiente, se inició con la recuperación de este tipo de envases alcanzando una recolección de aproximadamente 7.257 kilogramos al final del periodo 2007-2008.

Como parte del programa de reciclaje en Escuelas y Colegios del Gran Área Metropolitana, se entregaron un total de 108 recipientes para la separación y recolección de envases plásticos y de aluminio.

Gerencias financieras

Durante el periodo fiscal 2007-2008, la Gerencia Financiera de Comercialización, asumió tres retos importantes durante la incorporación de ECSA e IAK a Florida. En primer lugar, se logró incorporar las carteras de clientes para brindarles un servicio ágil y oportuno. Adicionalmente, en el caso particular de ECSA, se integraron los centros de distribución rural logrando economías de escala significativas. Finalmente, se logró la estandarización de políticas, procedimientos y buenas prácticas a través de toda la red corporativa regional.

En el periodo, se lograron dos importantes objetivos: a) consolidar un estricto control de cuentas por cobrar (al cierre del periodo, el índice de cuentas con vencimiento mayor a 1 mes fue menor al 0.9%) y b) disminuir el efectivo que transportan los agentes de ventas de la compañía a través de un sistema de depósito sistemático de efectivo. Este segundo logro es

muy importante para la empresa, ya que aumenta la eficiencia en la gestión de ventas al mismo tiempo que aumenta la seguridad de los agentes.

Dimensión Social

Se logró avanzar significativamente en los programas de capacitación de los colaboradores y en mejorar las condiciones de salud ocupacional, en particular en el tema de ergonomía del trabajo.

Tecnología de la Información y Telecomunicaciones

Una de las contribuciones más importantes del área de tecnología al logro de “Duplicar el Negocio en dos años” fue la integración completa de ECSA e IAK en la plataforma tecnológica de Florida. Esta integración incluyó prácticamente todas las áreas de la empresa y contó con la participación de un grupo de más de 20 colaboradores incluidas las áreas de contraloría, ventas, distribución, compras, manejo de bodegas, etc. Adicionalmente, se establecieron redes locales en Guatemala y El Salvador y se logró la interconexión corporativa regional así como la transferencia tecnológica en telefonía IP y equipos de cómputo capaces de sostener el crecimiento de ambos negocios en el futuro cercano.

En el periodo fiscal 2007-2008, se lograron importantes avances tecnológicos para aumentar la eficiencia y productividad de las diferentes unidades de negocio de Florida. En el área de cadena de abastecimiento se consolidó el sistema automatizado de compras y se implementó un proceso de mejora de la productividad en el Centro de Distribución de Florida (CEDI). Como apoyo a la planificación y la administración, se logró establecer la plataforma tecnológica para implementar programas de remuneración variable, “Balanced Scorecard”, control de envases y desarrollo de promociones y encuestas de satisfacción, entre otros.

Dimensiones Social y Ambiental

En la dimensión social se han enfocado los esfuerzos en el reconocimiento de los aportes de cada colaborador a la excelencia en la gestión tecnológica. En cuanto a la dimensión ambiental, la compañía ha dado pasos firmes en la reducción en el uso de papel impreso. Este logro está sustentado en la utilización de tecnología de punta al servicio del negocio. Adicionalmente durante el año se hizo una campaña para reciclar el equipo de cómputo, donde se instó a los colaboradores a traer todo el equipo en desuso de sus hogares para que éste fuera reciclado en la medida de lo posible.

Servicios Legales

En cuanto a la contribución del área de servicios legales al logro de “Duplicar el negocio”, dicha contribución estuvo enfocada en cuatro adquisiciones: a) IAK, b) ECSA, c) Control de Reserva Conchal d) la marca Maxxx Energy. En particular las adquisiciones de IAK y ECSA tuvieron el apoyo de servicios legales en tres etapas: la negociación previa a la adquisición, la implementación de cambios legales para que estas compañías operaran en línea con la estrategia comercial de Florida y finalmente, la integración total y la regionalización de los servicios legales a estas compañías.

En el periodo fiscal 2007-2008, se dieron logros importantes en la consolidación de los servicios legales de Florida. Específicamente se pueden señalar como logros del periodo los siguientes: a) Apoyo a la creación de una norma técnica voluntaria para cerveza, b) Apoyo legal para los procesos de desarrollo de nuevos mercados y en particular para la entrada al mercado chino, c) creación de un boletín gacetario corporativo y la capacitación de colaboradores de distintas áreas en temas legales relevantes para su desempeño.

Dimensiones Ambiental y Social

La política ambiental de Productora La Florida declara el compromiso de la empresa con el cumplimiento de la legislación y reglamentación nacional ambiental vigente y aplicable. Como parte de la implementación del ISO 14001 en las Plantas de Producción (Cerveza, Cristal y ECSA) se realizaron en el 2007-2008, evaluaciones de cumplimiento legal. Estas evaluaciones fueron desarrolladas por la empresa de consultores legales ambientales ENLACE S.A.. Los hallazgos de las mismas, han sido atendidos por la Gerencia Ambiental con el apoyo de servicios legales.

Como parte del cumplimiento de los requisitos legales, durante este periodo se dio soporte a la Gerencia Ambiental, en los trámites para la obtención de todos los permisos y habilitaciones requeridas para el buen funcionamiento de las instalaciones productivas y los nuevos proyectos de infraestructura.

Adicionalmente durante el periodo fiscal 2007-2008, el área de servicios legales brindó apoyo al proceso de creación de la Fundación Florida y a la evaluación legal de proyectos relacionados con el bienestar de los colaboradores de Florida.

Dirección de Recursos Humanos

E

ste año fiscal es especialmente importante para los colaboradores de Florida. A lo largo de este siglo, son muchos los hombres y mujeres que han contribuido al éxito indiscutible de una empresa que hoy extiende sus fronteras y consolida una operación regional con más de 3.000 colaboradores.

Los logros alcanzados a la fecha son el fruto de su trabajo y es por esto que uno de los objetivos estratégicos de este periodo fiscal ha sido desarrollarlos y procurar el bienestar de ellos(as) y sus familias.

El compromiso de Florida con el desarrollo del talento, ha permitido consolidar programas de educación abierta y universitaria donde los colaboradores pueden ver realizada su aspiración personal de superación. En los últimos 2 años, han regresado a las aulas más de 500 colaboradores deseosos de completar su educación secundaria y son más de 140 los que hoy comparten su tiempo entre el trabajo y la universidad apoyados por una empresa que apuesta a su futuro.

En el desarrollo de competencias técnicas y personales, durante este ejercicio fiscal se invirtieron 66.000 horas de capacitación, lo que representa un promedio por empleado de 28 horas dedicadas a su desarrollo.

En materia de prácticas salariales, en este periodo fiscal se superó la meta de tal forma que más del 90% de las posiciones en Florida se encuentran en una condición de competitividad de mercado colocando a la compañía como una referencia a nivel de prácticas de compensación y beneficios.

De acuerdo con los resultados de cierre fiscal, se mantiene un índice de rotación inferior al 10%, con lo se asegura la retención del talento. Como complemento a esto, la compañía está potencializando el talento a través de las promociones internas cada vez que se crea una vacante.

El proceso de evaluación del desempeño se ha fortalecido durante este año con la implementación del Balanced Score Card y la evaluación de 360° midiendo con ello la contribución individual a la estrategia del negocio y el alineamiento de las competencias de liderazgo con los valores de la compañía respectivamente.

El área de operaciones de Recursos Humanos ha extendido su ámbito de acción a nivel regional desarrollando un centro de servicios de nómina que hoy consolida en una sola plataforma tecnológica las operaciones en Guatemala, El Salvador y Costa Rica. Los procesos de adquisición de Kern's y ECSA estuvieron acompañados de iniciativas importantes para asegurar la integración cultural sin afectar la continuidad operativa de la empresa.

El fortalecimiento de la cultura organizacional ha sido parte esencial del trabajo de Recursos Humanos. Contar con colaboradores identificados y comprometidos con los valores que han hecho grande a Florida, es uno de los factores claves del éxito. En este sentido, se realiza una identificación de necesidades por parte de los colaboradores y una medición del alineamiento en materia de cultura y clima organización de forma interanual. El objetivo es poder contar con planes de acción enfocados en satisfacer las necesidades del recurso humano. Durante el periodo fiscal 2007-2008, los esfuerzos estuvieron enfocados en desarrollar "el reconocimiento" como una competencia gerencial. Para esto se desarrolló el programa "Alcanza la Cima" que se ha convertido en una herramienta de apoyo a los líderes en su tarea de reconocer las contribuciones individuales y de equipos, en diferentes situaciones de la dinámica laboral.

La contribución de Recursos Humanos al bienestar de la gente no estaría completa, sin el aporte que se ha hecho para brindar un ambiente de trabajo saludable y seguro. Es un hecho que todos los accidentes se pueden evitar, y el objetivo es que los colaboradores regresen a sus casas en las mismas condiciones en que llegaron al trabajo. Se ha realizado un trabajo importante para sensibilizar al personal con esta filosofía mediante el programa corporativo de capacitación en Salud Ocupacional. Por medio de una inversión de más de 7,000 horas de entrenamiento se ha logrado reducir la accidentalidad laboral en un 50% y el índice de severidad de 2.41 a 1.45 días por empleado con respecto a los indicadores del año 2006.

Dimensión Ambiental

Durante el periodo fiscal 2007.2008, se implementó un programa de Capacitación y Sensibilización Corporativo en Gestión Ambiental para las plantas de producción de Cerveza & BAS y la planta de producción de Agua y Refrescos (planta Cristal). El programa estuvo conformado por cinco módulos de capacitación ambiental en temas como: ahorro y uso racional del agua y la energía, manejo de residuos sólidos y emisiones al aire. A través de este programa se invirtió un total de 2,622 horas de capacitación.

Adicionalmente, se incorporó en el proceso de inducción de personal para laborar en las plantas de producción, un módulo de inducción y sensibilización en materia ambiental. De la misma forma, se creó un programa para que los contratistas (que ingresan a brindar un servicio dentro de las instalaciones de las plantas), conozcan la Política Ambiental y los compromisos ambientales que debe respetar y asumir durante su trabajo en las instalaciones de Florida. Durante este periodo fiscal, se sensibilizó a más de 30 nuevos colaboradores y 948 contratistas orida.

Con el fin de mitigar las emisiones de la compañía, se lanzó una campaña interna de concientización en el Gran Área Metropolitana, para disminuir el consumo de combustibles y por ende las emisiones de gases de efecto invernadero. Producto de esta campaña, se entregaron más de 1800 árboles a un total de 176 colaboradores que cuidarán del árbol para asegurar su desarrollo y que en un futuro neutralice las emisiones de carbono al ambiente.