



CARTA DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

SEÑORES ACCIONISTAS

Pongo en su consideración la Memoria de la gestión social correspondiente al Ejercicio 2016 y los Estados Financieros Consolidados Auditados de la sociedad y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2016, haciendo referencia previa a los aspectos más importantes ocurridos en el contexto macroeconómico en que se desarrolló el negocio, así como los puntos más resaltantes de la gestión empresarial.

Durante el año 2016, la economía mundial mantuvo la tendencia de bajo crecimiento y alcanzó una tasa de expansión del 2,2%, la más baja desde la crisis financiera internacional del período 2008 - 2009. El crecimiento fue empujado por las economías en desarrollo, como India y China, cuya expansión fue 7.6 y 6.5% respectivamente; mientras que las economías desarrolladas crecieron solo un 1,5%. En América Latina, por su parte, la actividad fue más débil de lo esperado en algunos países que están atravesando una recesión, como Argentina, Venezuela y Brasil.

En cuanto a la dinámica de los precios de las materias primas, en 2016 se moderó la caída. La contracción de los precios de las materias primas que tuvo lugar en 2016 resultó muy inferior a la registrada en 2015 (fue de un 6%, en comparación con un 29% en el año anterior). Los precios de los productos energéticos presentaron las mayores caídas en 2016 (-16%), seguidos por los de los minerales y metales (-4%), mientras que los precios de los productos agropecuarios, en promedio, evidenciaron un leve aumento del 3%.

En el escenario local, el crecimiento de la economía medido por el PBI fue del 3.7%, tasa de crecimiento superior a la registrada en el ejercicio anterior que alcanzó 3.3%, explicado, en gran parte, por el sector minero con la puesta en producción y ampliaciones de nuevas minas. Por su parte, la demanda interna, que está más relacionada a nuestro consumo, se vio muy afectada por la caída de inversión privada. Esto también afectó el crecimiento del empleo, lo que, a su vez, deterioró la demanda de bienes de consumo masivo que creció apenas un 2%.

La inflación cerró con una tasa de 3.3%, menor a la del año 2015 (4.4%), superando por tercer año consecutivo, el rango meta del BCRP (entre 1% y 3%), debido al alza en los precios de los alimentos y la energía en medio de una apreciación de la moneda local.

Asimismo, el precio del petróleo se redujo de manera importante a nivel internacional, pero no se trasladó a nivel local en su totalidad.

Respecto al tipo de cambio, en 2016 el sol se recuperó y terminó con una apreciación acumulada de 1,55% frente al dólar, luego de tres años consecutivos de caídas, con lo que moderó el alza de algunos precios al consumidor. El tipo de cambio pasó de S/ 3.41 a inicios de año a S/ 3.36 a fin de año, esto implicó una apreciación de 1.55%.

Aunque el crecimiento del PBI peruano fue moderado en dicho año, lo cierto es que el país se mantuvo como una de las economías de América Latina con mayor crecimiento, por encima de Colombia (1.9%), México (2.5%) y Chile (1.9%), naciones que también son nuestros socios en la Alianza del Pacífico. La demanda interna -que está relacionada a nuestro consumo- tuvo un desempeño muy inferior, mostrando un crecimiento de 1% versus el año anterior; este menor crecimiento se debió principalmente a la caída en la inversión privada, que tuvo efectos en el empleo formal.

En el mismo año, la producción de bebidas no alcohólicas -gaseosas, aguas, jugos, néctares, té, RTD y bebidas rehidratantes- creció alrededor de 6%, por encima del crecimiento del PBI nacional. Este desempeño se explica, en parte, por las condiciones climáticas propiciadas por la ocurrencia del Fenómeno El Niño durante el primer trimestre de este año, que incrementaron sustancialmente la demanda de bebidas no alcohólicas, especialmente de aguas embotelladas.

A nivel de los costos de materias primas, éstas tuvieron una evolución mixta. Por un lado, en el caso de la resina PET, los menores precios del petróleo tuvieron un impacto favorable, reduciéndose el precio promedio en 16%, durante el año 2016 a comparación del anterior. Por otro lado, el precio del azúcar aumentó progresivamente, luego de 4 años a la baja, incrementándose en promedio en 18% en el ejercicio.

A nivel de gestión empresarial, el año 2016 fue un año muy positivo para Arca Continental Lindley logrando un volumen histórico de ventas.

A nivel financiero, Fitch Ratings elevó la calificación de Arca Continental Lindley. La calificación crediticia pasó de BBB- a BBB+, que significó una mejora sustancial de dos grados y la colocó al mismo nivel de la deuda soberana de la República de Perú. Esto fue consecuencia de la exitosa ejecución de su estrategia de reducción de endeudamiento, la integración con Arca Continental y la sólida posición competitiva en el sector de bebidas.

A nivel de gobierno corporativo, el Directorio aprobó la constitución de un comité *ad hoc* para proponer e implementar mejoras en nuestra gestión, cuyos resultados se verán plasmados en el próximo ejercicio. Durante el año 2016, se definieron los nuevos integrantes del Comité de Auditoría y retomamos las sesiones.

En cuanto a los miembros del Directorio, se incorporaron nuevos representantes con reconocida experiencia en diversos sectores. En septiembre, se sumó al Directorio Therese Gearhart Colton, la primera directora titular, una profesional con una importante trayectoria en el sistema Coca-Cola y Vicepresidenta del Consejo Global de Liderazgo de la Mujer para The Coca-Cola Company.

Quiero terminar esta comunicación expresando mi agradecimiento y el del Directorio, hacia nuestros colaboradores, accionistas y directores por el ejercicio 2016, quienes junto con nuestros proveedores y clientes hicieron posible que esta compañía siga siendo, como hace más de 100 años, una fuente de desarrollo y bienestar para todos los peruanos.

Atentamente,



Johnny Lindley Suárez
Presidente Ejecutivo



CARTA DEL GERENTE GENERAL

SEÑORES ACCIONISTAS

El año 2016, mi segundo periodo como Gerente General, fue el año de nuestra integración a Arca Continental, cuando fuimos capaces de capturar importantes sinergias y estandarizar mejores prácticas, que a su vez nos ayudaron a enfrentar un entorno económico más complejo. Nos convertimos en Arca Continental Lindley, incorporando las credenciales de nuestra compañía a nivel internacional, y a su vez, mantuvimos y consolidamos el valor de más de cien años de trayectoria en el país.

En el contexto económico del año, llegamos a vender 300 millones de cajas unitarias, un crecimiento de 2.6% versus el año 2015. Este crecimiento sumado al ajuste de la arquitectura de precios y empaques para capturar las oportunidades en el consumidor, y la optimización del presupuesto de descuentos y bonificaciones nos permitió crecer a nivel de ingreso neto en un 8.5%.

Durante este año, nos comprometimos como Sistema Coca-Cola a ofrecer opciones a nuestros consumidores para que puedan elegir la opción que mejor se adapte a sus gustos y estilos de vida. En esta línea, implementamos el programa de Marca Única para las marcas Coca-Cola e Inca Kola; y nos comprometimos públicamente a aumentar la inversión detrás de las variantes Zero Azúcar, a impulsar la prueba vía degustación de estas variantes, a asegurar la disponibilidad de las opciones en los principales puntos de venta del país, y a aumentar de 24% a 50% en el porcentaje de nuestro portafolio de bajas calorías para el año 2020. En esta línea, no solo desarrollamos nuestro portafolio Zero Azúcar en la categoría de gaseosas, en la que crecimos 24%, sino también lanzamos Frugos Light y Powerade Zero. Cumplir estos compromisos continúa siendo una prioridad del sistema para los siguientes años.

Nuestro modelo comercial en sinergia con Arca Continental evolucionó hacia el modelo ACT, que nos permitió capturar mayores oportunidades del mercado. Este modelo buscó crear una ventaja competitiva con nuevas capacidades para ejecutar mejor y de una manera uniforme en el punto de venta.

Una de las prioridades estratégicas gracias a la integración con Arca Continental era aprovechar todas las iniciativas que puedan traer sinergias y mejores prácticas. En esta línea, logramos capturar S/ 75 millones en ahorros y productividades que ayudaron al resultado del negocio y a compensar los costos de los *commodities* como el azúcar.

Además, con el fin de capturar la demanda creciente y una mayor participación del mercado de bebidas emergentes, se aprobó la compra de una nueva línea Hotfill por US\$ 16 millones. Y firmamos un contrato de suministro de botellas PET, que ha generado ahorros estimados en US\$ 8.3 millones anuales. Adicionalmente, adquirimos un terreno de 9,200 m² en Arequipa, para completar 20,000 m², encaminados para asegurar los crecimientos futuros de esa región.

Con el propósito de optimizar e incrementar la capacidad de almacenamiento, iniciamos un proyecto de inversión en nuevas operaciones de almacenaje en Lima. En 2016 se inició la construcción de un mega almacén en Huachipa, en el que se invirtieron US\$ 15 millones. Esta construcción permitirá incrementar nuestra capacidad instalada en Lima y afrontar el crecimiento de los próximos años.

Para reducir nuestra exposición al tipo de cambio, durante el año 2016 reestructuramos la deuda de la compañía, que disminuyó de US\$ 480 millones al principio del ejercicio a niveles de US\$ 150 millones al cierre del año, gracias a una recompra de bonos por US\$ 200 millones y la contratación de un *Cross Currency Swap* por US\$ 130 millones.

El financiamiento de la recompra de US\$ 200 millones de bonos se realizó con recursos propios provenientes de la venta de inmuebles, la emisión de un bono en el mercado local, un préstamo a mediano plazo y los excedentes de caja. Como consecuencia de estas operaciones, el nivel de endeudamiento de la compañía -medido a través del ratio Deuda Neta/EBITDA- disminuyó de 3.8 a 2.8.

Desde la perspectiva del negocio, hemos conseguido muy buenos resultados.

- Crecimos 2.6% en volumen con 300 millones de cajas unitarias y logramos un ingreso neto de S/ 2,657 millones, que representa un incremento de 8.5% mayor al año anterior, gracias a una mejor estrategia de precios y descuentos.
- Logramos una utilidad operativa de S/ 535 millones, un 141% superior al año anterior, y un EBITDA¹ de S/ 548 millones, un 22% más que el año anterior. A nivel porcentual sobre ventas llegamos a 20.6%, 2.3pp más que en el año 2015.
- Nuestros empaques retornables familiares continúan en crecimiento por tercer año consecutivo, creciendo 5.7% versus el año anterior, aumentando 1pp en mix de retornables, con una estrategia integral enfocada en el consumidor y el punto de venta.
- Logramos colocar 28 mil equipos de frío, aumentando nuestra cobertura en 3pp, llegando al 31% de todos los puntos de venta.
- Hemos crecido casi 30% en productos de bajas o cero calorías en Perú, aumentando el mix dentro de nuestro portafolio de 23% a 29% en volumen.
- Generamos ahorros y eficiencia en toda la cadena: menores mermas de producción, cambio del operador logístico de transporte primario que nos permitió generar ahorros en negociación de transporte, disminución de costos de productos vencidos, eficiencias en

¹Resultado Operativo + Depreciación y Amortización + no recurrentes

distribución, mejoras en productividad de línea e implementación de modelos de atención más eficientes.

- Nuestro ratio de seguridad en las plantas y almacenes tuvo una reducción de accidentes con pérdida de tiempo significativa de 10% versus el año 2015.

En atención a la importancia que tiene el capital humano, seguimos evolucionando para convertirnos en uno de los mejores lugares para trabajar en Perú y lanzamos nuestra marca empleadora “Saborea el éxito” para atraer y retener a los mejores talentos del mercado. Gracias a ello fuimos reconocidos entre las empresas más atractivas para trabajar en Perú, ocupando el puesto N°10 dentro de las 100 mejores empresas para atraer y retener talento en el país en la “3ra edición del Estudio Merco Talento 2016”.

Además, fuimos premiados con el Gran Premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral, otorgado por la Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara de Comercio Americana – AMCHAM. En este mismo evento recibimos reconocimientos en otras 4 categorías, por nuestros programas de seguridad y salud ocupacional, sucesión, inducción y capacitación en dirección de personas.

Asimismo, nuestras oficinas de la sede La Molina ocuparon el puesto N°7 entre las 10 mejores oficinas para trabajar en Perú, dentro del ranking “Diseño + Productividad 2016”, elaborado por la Revista Aptitus.

Por otro lado, hemos continuado con la implementación de nuestra política de sustentabilidad a través diversos programas de responsabilidad social, liderados principalmente en las zonas de influencia de nuestras operaciones. En Pucusana se nos adjudicó la primera “Obra por Impuesto” de la compañía para realizar la remodelación de la Institución Educativa Manuel Scorza, por un monto de inversión de aproximadamente S/ 2 millones.

También, obtuvimos por 3er año consecutivo el distintivo “Empresa Socialmente Responsable”, que nos distinguió entre las organizaciones que promueven una cultura de responsabilidad social de manera transversal, como parte de su cultura y estrategia de negocio. Asimismo, fuimos reconocidos dentro del Concurso “Buenas Prácticas Laborales”, organizado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú, en la categoría “Promoción del Trabajo Ordenado con Clientes y Proveedores”. Esta distinción fue obtenida por el programa “Destapando mi Emprendimiento”, el cual buscó promover el emprendimiento en las mujeres de Pucusana, mediante el desarrollo de habilidades personales y herramientas para gestión de negocios.

Sin duda, fue un año de grandes desafíos que se convirtieron en muy buenos resultados para la compañía. Nos fortalecimos, compartimos nuestros aprendizajes al ser parte de Arca Continental y eso nos ha llevado a seguir creciendo. Todo esto solo ha sido posible gracias al liderazgo del equipo directivo y al esfuerzo de los más de 3,300 colaboradores que afrontan y resuelven los retos que la operación nos presenta día a día.

Atentamente,



José Borda Noriega
Gerente General