

# II. Nuestra estrategia y análisis para la sustentabilidad de los tres pilares

Nuestra Estrategia de Sustentabilidad dentro de KCM está basada en tres pilares básicos: Económico, Social, de Seguridad Laboral y Desempeño Ambiental.

Las metas y resultados de la Estrategia de Sustentabilidad en los tres pilares inciden de acuerdo a las áreas operativas y administrativas, en el logro de objetivos individuales e incentivos para los niveles directivos y gerenciales. (G4-52)





## Pilares de la estrategia

La Estrategia de Sustentabilidad de KCM está orientada a tres pilares fundamentales:

**Eje Económico.** Los resultados en el desempeño económico y financiero de la empresa son el detonador para el crecimiento sustentable y la contribución de la empresa a los programas que conforman los ejes social, de seguridad laboral y cuidado del medio ambiente. En este sentido estamos convencidos que para lograr los resultados económicos acordes con nuestra Visión, debemos seguir reforzando nuestro compromiso con nuestros consumidores, nuestros productos y nuestras marcas.

**Eje Social y de Seguridad Laboral.** El objetivo clave de este eje es el de contar con mecanismos para generar más valor al beneficio social en virtud de las operaciones de la empresa y asegurar la integridad del personal en materia de salud y seguridad ocupacional.

**Eje Ambiental.** El objetivo clave de este eje es el de asegurar el cumplimiento de la legislación ambiental aplicable e ir más allá de ella, así como identificar y aprovechar oportunidades para incrementar nuestra eficiencia energética, reducir emisiones atmosféricas, valorizar nuestros residuos sólidos, reducir el consumo de agua y contar con sistemas eficientes de tratamiento de efluentes que protejan los cuerpos receptores y la biodiversidad existente en ellos. Nuestra estrategia ambiental se centra en las 5 "R's" (Resultados, Reutilizar, Reducir, Reciclar y Renovar) a través de nuestra cadena de valor que incluye a proveedores, procesos de producción, instalaciones administrativas, logística, áreas de apoyo y clientes, para lo cual buscamos la excelencia en el diseño y ejecución de nuestro Sistema de Gestión Ambiental, el cual está alineado a los lineamientos globales de Kimberly-Clark Corporation y a la norma ISO 14001.

### Aspectos materiales y cobertura (G4-24, G4-26)

El alcance de los aspectos materiales de Kimberly Clark México fue definido con base en los ejes de nuestra Estrategia de Sustentabilidad (económico, ambiental, laboral y social).

**Los temas materiales presentados son relevantes tanto para nuestros grupos de interés externos como internos (G4-20, G4-21).**



A partir de ello, se consultó a 181 personas en todas las categorías de nuestros grupos de interés, (accionistas, empleados, proveedores, autoridades, clientes y consumidores) quienes tienen influencia directa o indirecta en la operación, desarrollo y toma de decisiones, su percepción en dichos temas con el objetivo de priorizar los aspectos más relevantes para KCM.



## Matriz de materialidad



Escala de impactos económico, laboral, social y ambiental

## Aspectos materiales para la organización

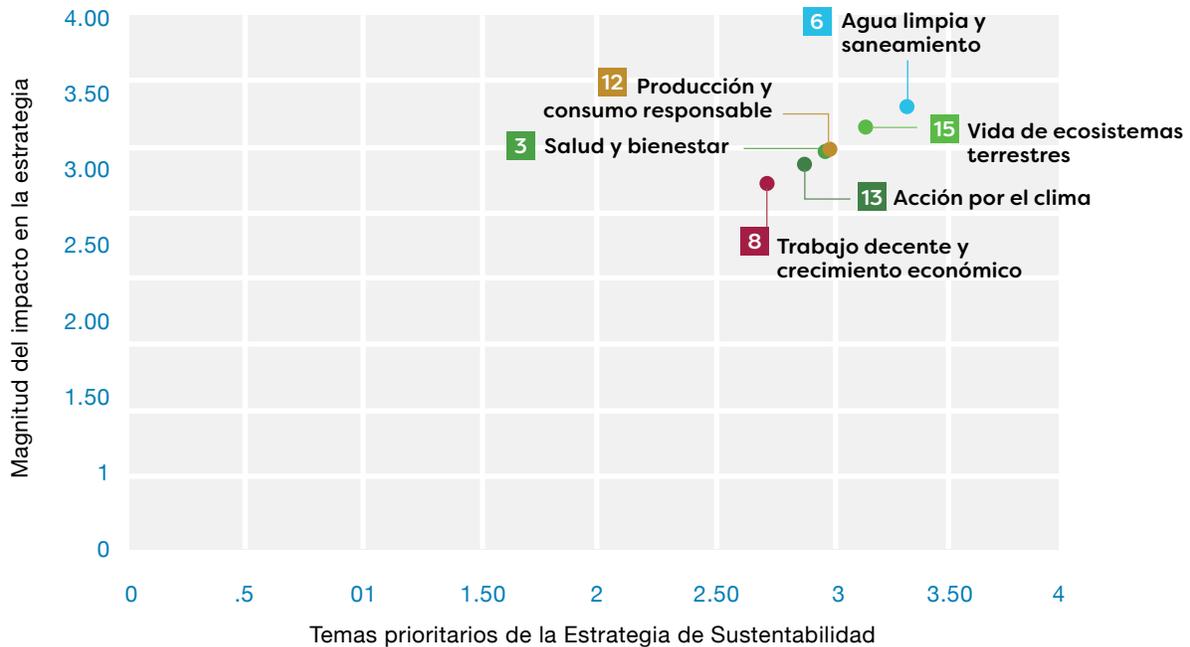
(G4-19, G4-20, G4-21)

<b>A</b>	Desempeño económico	<b>Q</b>	Consumo de energía proveniente de fuentes renovables
<b>D</b>	Reputación KCM y marcas	<b>T</b>	Emisiones GEI / Cambio climático
<b>E</b>	Misión, Visión y Valores	<b>U</b>	Desecho de agua (tratamiento, descarga y reutilización)
<b>I</b>	Cumplimiento normativo en temas ambientales	<b>V</b>	Salud y seguridad de los colaboradores (dentro de las instalaciones)
<b>J</b>	Análisis de riesgos e impactos ambientales en las comunidades	<b>Y</b>	Formación y capacitación a empleados
<b>L</b>	Fibras vírgenes de bosques certificados	<b>AA</b>	Comunidades locales (desarrollo, inversión y generación de empleo)
<b>M</b>	Fibras recicladas (inclusión de materia prima reciclada en los productos)	<b>AB</b>	Publicidad responsable
<b>N</b>	Consumo de agua (fuentes y consumo anual)	<b>AC</b>	Innovación de los productos
<b>O</b>	Consumo de energía eléctrica	<b>AD</b>	Seguridad y desempeño para la higiene y el cuidado personal de los productos

# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Temas materiales de la Estrategia de Sustentabilidad equiparados a los ODS's de la ONU



Cabe mencionar que los 17 ODS's son relevantes para la organización, sin embargo, en la gráfica superior aparecen los más significativos para nuestra Estrategia de Sustentabilidad respecto a la percepción de los distintos grupos de interés.

### Participación de los grupos de interés (G4-26)

El acercamiento con nuestros grupos de interés para la determinación de los aspectos materiales de KCM, nos permitió establecer la frecuencia, mecanismos y encargado de comunicación entre la empresa y sus grupos de interés, de manera que podamos atender sus inquietudes.

Lo anterior, se muestra en la siguiente tabla:

GRUPO DE INTERÉS e= externos i= internos	MEDIO DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA
Consumidores (e)	Redes sociales Página de internet	Permanente y frecuente
Clientes (e)	Correo electrónico Vía telefónica Página de internet	Permanente y frecuente
Empleados (i)	Correo electrónico Página de internet Redes sociales	Permanente y frecuente
Accionistas (i)	Página de internet BMV-Emisnet Redes sociales	Permanente
Proveedores (e)	Correo electrónico Página de internet	Permanente
Autoridades (e)	Página de internet Correo electrónico Notificaciones por escrito	Frecuente
Otros (ONG's, casas de bolsa, organizaciones de evaluación, líderes de opinión, medios y academia) (e)	Página de internet Correo electrónico Vía telefónica Redes sociales	Frecuente



Con base en el análisis de materialidad, se realizó un estudio sistémico de la operación, de manera que fueron identificados y priorizados los riesgos en función de la magnitud, probabilidad de ocurrencia e impacto para la empresa. Estos son revisados y actualizados anualmente en las sesiones del Consejo de Administración.

Lo anterior, establece las bases para determinar las oportunidades, acciones y metas en cada aspecto de la operación con el objetivo de contar con una operación rentable, sostenible y resiliente.

**Todos los individuos colectivos u organizaciones, internos o externos, que puedan incidir en el desarrollo de nuestra empresa, son nuestros grupos de interés (G4-25).**

(G4-27)

RIESGOS	IMPACTOS REALES O POTENCIALES	OPORTUNIDADES Y ACCIONES ESPECÍFICAS
<b>AMBIENTAL</b>		
<b>AGUA</b>		
Consumo y desecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja disponibilidad</li> <li>Mala calidad del agua de suministro a las operaciones</li> <li>Cambios regulatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir en plantas de tratamiento de agua de suministro y descargas. Exceder la Normatividad</li> <li>Utilización de agua post-consumo</li> <li>Ciclos cerrados de agua (recirculación 4.5 X)</li> <li>Mejores prácticas para obtención de certificados de calidad de descargas. (Calidad más allá de lo marcado por la normatividad)</li> <li>Inversión en tecnología de punta</li> </ul>
Indicadores de desempeño		
Sistema de gestión		
<b>RESIDUOS SÓLIDOS</b>		
Manejo y desecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afectación del medio ambiente</li> <li>Afectación a terceros</li> <li>Excesiva utilización de rellenos sanitarios</li> <li>Cambios en leyes y normatividad aplicables en la materia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de sistemas de gestión de RSU y de manejo especial. / Asegurar cumplimiento de Leyes y Normas</li> <li>Co-procesamiento de lodos celulósicos en lugar de disposición en rellenos sanitarios</li> <li>Valorización de residuos para reciclado y co-procesamiento- Objetivo "cero landfill"</li> <li>Incremento en productividad de las operaciones / Reducción de mermas</li> <li>Innovación Sustentable</li> <li>Análisis de Ciclo de vida</li> </ul>
Indicadores de desempeño		
Sistema de gestión		
<b>ENERGÍA</b>		
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de precios y disponibilidad</li> <li>Competitividad en la industria</li> <li>Impacto en costos operativos</li> <li>Emissiones GEI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de gestión de energía y capacitación</li> <li>Identificación y ejecución de proyectos e inversiones de incremento en eficiencia energética</li> <li>Contratos de suministro con empresas privadas que producen energía con bajos factores de emisión GEI</li> <li>Utilización de energía de fuentes limpias</li> <li>Cogeneración de energía térmica y eléctrica</li> <li>Incremento en productividad de las operaciones</li> </ul>
Indicadores de desempeño		
Sistema de gestión		
<b>DEFORESTACIÓN Y CAMBIO CLIMÁTICO</b>		
Emissiones GEI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afectación de bosques y hábitats protegidos</li> <li>Afectación de la biodiversidad por descargas de agua o afectación de bosques</li> <li>Afectaciones de nuestras instalaciones por desastres naturales</li> <li>Cumplimiento de leyes y reglamentos</li> <li>Cambios regulatorios</li> <li>Compromisos COP 21</li> <li>Suministro de celulosa virgen en las cantidades requeridas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización del 100% de fibras de celulosa virgen de bosques certificados</li> <li>Compromiso con cero deforestación</li> <li>Uso de fibras recicladas de papel post-consumo mayor a 60%</li> <li>Reporte a CDP Forests y benchmark</li> <li>Reporte de emisiones oficiales de fuentes fijas y móviles a través del Registro Nacional de Emisiones (RENE)</li> <li>Descargas residuales de agua que cumplen la legislación y exceden normas de calidad</li> <li>Manual de prevención de riesgos y seguridad patrimonial</li> <li>Resiliencia de nuestras unidades productivas para eliminar o mitigar daños materiales</li> <li>Cobertura de seguros para cubrir las potenciales pérdidas económicas, en caso de pérdidas materiales por la ocurrencia de un evento hidro-meteorológico.</li> <li>Capacitación en procedimientos de evacuación y contención de daños</li> <li>Programas de administración de riesgos para identificar, evaluar, reducir y prevenir pérdidas.</li> <li>Adhesión a la estrategia nacional para el cambio climático</li> <li>Identificación de acciones de adaptación y mitigación. Inversiones de capital para asegurar cumplimiento normativo</li> <li>Registro de proyectos de mitigación para reducción de emisiones GEI</li> <li>Contratos de suministro con empresas privadas que producen energía con bajos factores de emisión GEI y energías limpias</li> <li>Transición al uso de energías más limpias / Cogeneración y Renovables</li> </ul>
Indicadores de desempeño		
Sistema de gestión		

(G4-21)

RIESGOS	IMPACTOS REALES O POTENCIALES	OPORTUNIDADES Y ACCIONES ESPECÍFICAS
<b>SOCIAL</b>		
<b>SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL / PREVENCIÓN DE PÉRDIDAS</b>		
Indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de accidentes serios, incapacitantes o fatalidades</li><li>• Ausentismo / Pérdida de productividad por lesiones o enfermedades</li><li>• Fenómenos naturales asociados a cambio climático o sismos con impacto en nuestras operaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora continua del sistema SAES</li><li>• Programas preventivos de salud al personal y sus familias</li><li>• Elaboración y ejecución de planes de capacitación en prevención de accidentes con altos estándares en la industria</li><li>• Eventos en Semana de la Seguridad</li><li>• Capacitación en procedimientos de evacuación y contención de daños</li><li>• Programa de simulacros</li><li>• Programas con Protección Civil</li><li>• Equipo de protección personal adecuado</li></ul>
Sistema de gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad de nuestros transportistas</li><li>• Posibilidad de incendios o sismos en nuestras instalaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación y formación de instructores / Brigadas contra incendios</li><li>• Sistemas de manejo de químicos y residuos peligrosos</li><li>• Capacitación a operadores de nuestra flota de transporte y distribución de productos</li><li>• Prevención de robo de camiones / Sistemas de radiolocalización</li><li>• Capacitación en el manejo adecuado de situaciones de riesgo</li><li>• Inversión en seguros para protección del patrimonio de la empresa (2014 y 2015: \$65 y \$81 millones de pesos, respectivamente).</li></ul>
<b>RELACIÓN CON COMUNIDADES Y SINDICATOS</b>		
<i>Ver capítulo de Responsabilidad Social</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de aceptación por parte de la comunidad</li><li>• Posibilidad de huelgas</li><li>• Afectación a la productividad</li><li>• Impactos sociales negativos en las comunidades donde operamos</li><li>• Retención de personal altamente calificado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Difusión de la Misión, Visión y Valores de la empresa</li><li>• Apoyo a iniciativas sociales locales</li><li>• Diálogo con representantes de las comunidades</li><li>• Fortalecimiento de relaciones laborales con sindicatos / Incentivos a la productividad y la seguridad laboral</li><li>• Negociación salarial y de contratos colectivos</li><li>• Comisión mixta de Higiene y Seguridad</li><li>• Eventos culturales y familiares</li><li>• Eventos en la Semana de la Seguridad</li><li>• Fomento a las buenas prácticas laborales</li><li>• Prestaciones superiores a la LFT</li></ul>
<b>COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO LABORAL</b>		
<i>Ver capítulo de Responsabilidad Social</i>	Retención de personal clave y de alto potencial de crecimiento en la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planes de capacitación y desarrollo de carrera</li><li>• Sistema competitivo de compensaciones</li><li>• Fomento al arraigo en la Misión, Visión y Valores de KCM</li><li>• Comité de Compensaciones del Consejo-Evaluación de desempeño y planes de sucesión</li><li>• Evaluación del desempeño y retro-alimentación</li><li>• Resultados financieros -Monto de PTU</li><li>• Programas para reducción de índices de rotación y ausentismo</li><li>• Acciones que favorecen el equilibrio trabajo - familia</li></ul>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>		

<p>Ver capítulo de Responsabilidad Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés</li> <li>• Respeto a Derechos Humanos</li> <li>• Transparencia operativa y financiera</li> <li>• Prevención de sobornos y corrupción</li> <li>• Seguridad y calidad de nuestros productos</li> <li>• Cumplimiento legal y regulatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de estrategias y mecanismos de diálogo con grupos de interés</li> <li>• Definición y planes de acción para aspectos materiales / relevantes para grupos de interés</li> <li>• Donativos en especie a instituciones y a la sociedad de bajos recursos</li> <li>• Estructura y alcance del Informe anual de sustentabilidad</li> <li>• Acciones en apoyo a grupos de interés</li> <li>• Solidez del Gobierno Corporativo</li> <li>• Reportes financieros</li> <li>• Capacitación al personal en el Código de Conducta. Inducción y seguimiento continuo</li> <li>• Estándares de cumplimiento social para proveedores</li> <li>• Auditorías integrales en la cadena de suministro: calidad, servicio, sistemas de control interno, transparencia y respeto a derechos humanos</li> <li>• Mecanismos anónimos de denuncia e investigación exhaustiva de cada caso / Reporte a Comité de Auditoría y Prácticas Societarias del Consejo de Administración</li> <li>• Aprobaciones médicas para materiales y productos y sistema HACCP</li> <li>• Estricto cumplimiento de Leyes y Normas aplicables a cada categoría de productos</li> <li>• Sistemas de Control de Procesos y aseguramiento de Calidad / Índices estadísticos y calidad en tiempo real (EWMA)</li> <li>• Campañas para la promoción de la higiene y la Salud</li> <li>• Campaña “Leer te hace grande”</li> <li>• Revisión continua del cumplimiento y cambios a Leyes y Regulaciones de productos, fiscales, ambientales, salud e higiene, laborales, bursátiles, normas contables, protección de datos personales, etc.</li> </ul>
---	--	--

RIESGOS	IMPACTOS REALES O POTENCIALES	OPORTUNIDADES Y ACCIONES ESPECÍFICAS
<b>ECONÓMICO</b>		
<b>DESEQUILIBRIOS ECONÓMICOS EN MÉXICO</b>		
<p>Desequilibrios económicos en México</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica interna o crecimiento lento del consumo interno y la economía</li> <li>• Afectación a ventas de productos de consumo frecuente</li> <li>• Incremento en la inflación</li> <li>• Incremento del costo de financiamiento</li> <li>• Afectación a márgenes de utilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica para generar valor agregado a nuestros productos</li> <li>• Inversión en precios para generar escala y proteger participación de mercado</li> <li>• Continuar fortaleciendo relaciones justas y transparentes con nuestros clientes</li> <li>• Generar valor agregado en nuestros productos que permita reflejar incrementos de precios de insumos para compensar impactos, manteniendo competitividad</li> <li>• Impulso estratégico al uso de nuestras marcas en lugares públicos, fuera del hogar</li> <li>• Eficiencia operativa y programas de reducción de costos</li> <li>• Contratación de instrumentos financieros derivados</li> <li>• Incremento en uso de fibras para reciclar de origen nacional</li> <li>• Seguir promoviendo desarrollo de proveedores nacionales</li> <li>• Evaluación continua de nuevas Avenidas de crecimiento – (M&amp;A)</li> </ul>

**ECONOMÍA GLOBAL Y DE MANERA PARTICULAR COMPORTAMIENTO DE LA ECONOMÍA EN U.S.A**

<p>Economía global y de manera particular comportamiento de la economía en U.S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica mundial compleja que afecte el mercado interno</li> <li>• Volatilidad y depreciación del tipo de cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica para generar valor agregado a nuestros productos</li> <li>• Invertir eficientemente y estar preparados para periodos de crecimiento más acelerados</li> <li>• Fortalecer ventajas competitivas en innovación y costos</li> <li>• Limitar la exposición al riesgo de tipo de cambio y tasas de interés variables a través de “cross currency swaps”</li> <li>• Impulso estratégico a categorías con alto potencial de crecimiento / Inversión en mercados y segmentos en los que podemos generar ventajas competitivas</li> <li>• Proyectos de crecimiento a las exportaciones</li> <li>• Proyectos de sustitución de importaciones. Integración vertical y desarrollo de proveedores nacionales</li> <li>• Programas de ahorro en costos y eficiencias operativas (costos y gastos) para mitigar impactos del tipo de cambio</li> </ul>
---	---	---

**RIESGO DE LIQUIDEZ**

<p>Riesgo de liquidez</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de efectivo insuficiente para las operaciones y el pago de la deuda financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un flujo y posición de efectivo sano a través de ventas y utilidades generadas y manejo eficiente del capital de trabajo</li> <li>• Contratación de deuda con vencimientos escalonados</li> <li>• Mantener calificación de deuda en pesos y moneda extranjera en “grado de inversión”</li> </ul>
---------------------------	--	--

**COSTO DE ENERGÍA, AGUA, MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS Y CONTROL DE EMISIONES ATMOSFÉRICAS**

<p>Costo de energía, agua, manejo de residuos sólidos y control de emisiones atmosféricas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el costo de energía y agua. Incremento en el costo para el manejo adecuado de residuos sólidos, control de emisiones atmosféricas y cumplimiento de leyes y reglamentos</li> <li>• Mayor regulación ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos privados de suministro de energía eléctrica. Uso de energía de Co-generación y fuentes limpias</li> <li>• Eficiencia en consumo de combustibles</li> <li>• Proyectos de incremento en eficiencia energética y reducción de consumo</li> <li>• Uso de agua de post-consumo y sistemas cerrados de agua</li> <li>• Inversión en tratamiento de aguas residuales-calidad de las descargas. Obtención de Certificados de calidad del agua</li> <li>• Cumplimiento cabal de todas las obligaciones derivadas de las concesiones vigentes para uso y aprovechamiento de agua</li> <li>• Valorización de residuos sólidos a través de reciclaje y co-procesamiento</li> <li>• Incremento en la productividad y la eficiencia operativa</li> <li>• Inversión y gasto eficientes en control y desempeño ambiental</li> </ul>
---	---	--

**COMPETITIVIDAD Y FORTALEZA DE LAS MARCAS**

<p>Competitividad y fortaleza de las marcas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria altamente competitiva puede afectar resultados financieros</li> <li>• Marcas globales con problema puntual de calidad en algún país que repercutan en la reputación local de la marca</li> <li>• Limitación de recursos para apoyo a estrategia Multi-marcas y su sustentabilidad en el largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en innovación y generación de valor al consumidor / Eficacia al diferenciar marcas y productos</li> <li>• Inversión en tecnología de punta para la fabricación eficiente de productos de valor agregado</li> <li>• Inversión en voltaje / Relevancia de las marcas</li> <li>• Estudios de hábitos y costumbres y tendencias del mercado</li> <li>• Traducir estudios de preferencia y necesidades insatisfechas / Cambiantes de los consumidores en bienes y servicios diferenciados y de alto valor agregado</li> <li>• Aterrizar “insights” de clientes y consumidores en acciones específicas de fortalecimiento de marcas y trade marketing</li> <li>• Estrategia multi-segmentos y multi-canales. Manejo óptimo del portafolio de productos enfocando recursos y prioridades a categorías y segmentos con el mayor potencial a largo plazo para KCM</li> <li>• Ventajas competitivas en el desempeño de los productos y estructura de gastos y costos</li> <li>• Estrategias de mejora continua en reputación y posicionamiento de marcas</li> <li>• Manejo adecuado de redes sociales y diálogo con grupos de interés</li> <li>• Estrategias digitales para acercamiento a grupos de interés</li> <li>• Excelencia en la gestión de calidad, servicio y atención a clientes y consumidores</li> </ul>
---	---	--



RED DE TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN		
Red de transporte y distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en el precio del Diésel</li> <li>• Incremento en costo de mantenimiento de flota KCM</li> <li>• Incremento en costo de fletes con transportistas externos</li> <li>• Pérdida de producto debido a la inseguridad en caminos</li> <li>• Disponibilidad de transporte para cumplir compromisos de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación logística eficiente y controlada. Minimizar viajes en vacío para reducir consumo de diésel, gastos de fletes y emisiones</li> <li>• Compra y manejo eficiente de inventarios de refacciones; programas de mantenimiento preventivo</li> <li>• Estrategias de optimización de fletes y operaciones de carga y descarga con clientes y transportistas externos</li> <li>• Medición continua de servicio a clientes (“Fill rate”) y acciones de mejora continua</li> <li>• Planeación eficiente de entrega de pedidos programados, facturación, producción e inventarios</li> <li>• Inversión oportuna y eficiente en equipos de transporte con tecnología más avanzada</li> <li>• Programa continuo de optimización de empaques y cubicajes</li> <li>• Prevención de robo de camiones / Sistemas de radiolocalización</li> <li>• Capacitación de operadores en el manejo adecuado de situaciones de riesgo</li> <li>• Contacto continuo con autoridades para acciones de prevención y vigilancia</li> </ul>
CADENA DE SUMINISTRO		
Cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupción súbita del suministro por variables de mercado no controlables o causas de fuerza mayor</li> <li>• Incremento en costo de las materias primas</li> <li>• Calidad de materiales no consistente</li> <li>• Seguridad e higiene de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de dos o más proveedores con suficiente capacidad de suministro y altos estándares de calidad para cada materia prima clave</li> <li>• Manejo eficiente de inventarios en materias primas con mayor riesgo de mercado y planes de contingencia para materiales clave</li> <li>• Proyectos de aumento en eficiencia operativa cliente-proveedor</li> <li>• Proyectos de Innovación sustentable y reducción de costos operativos</li> <li>• Sistemas de Aseguramiento de calidad de materias primas que incluyen aprobaciones médicas a materiales, buenas prácticas de manufactura de clase mundial y sistema HACCP</li> <li>• Auditorías de cumplimiento regulatorio en la cadena de suministro”</li> </ul>

### Riesgos debidos al cambio climático (G4-2, G4-EC2, G4-EC8)

Estamos conscientes que el cambio climático ampliará los riesgos existentes y creará nuevos riesgos para los sistemas naturales y humanos. Es por eso que estamos atentos a las repercusiones que se están presentando en los estados y municipios en los que están localizadas nuestras plantas productivas, para que nuestros programas de reducción y prevención de pérdidas se adapten a los cambios y se mantengan los niveles de protección y seguridad para nuestro personal y para los activos y operaciones de la empresa.

Se cuenta con un plan de contingencia bien estructurado para aumentar la resiliencia en cada una de las unidades productivas, y reducir las potenciales pérdidas humanas y materiales. Este, junto con las medidas que se toman en cada unidad productiva para eliminar o reducir los daños materiales por impactos de fenómenos de la naturaleza, así como las coberturas de seguro adquiridas para cubrir

los potenciales daños, forman parte del programa de prevención y control de riesgos que tenemos (G4-14).

Adicionalmente a los programas de identificación, reducción y prevención de pérdidas, se cuenta con programa de seguros para cubrir el impacto financiero en la empresa en caso de que se presente un evento hidrometeorológico a consecuencia del cambio climático. La inversión en este programa de seguros para el 2016 fue de 74 millones de pesos.

Las consecuencias financieras para atacar los riesgos a los que pueden estar sujetas nuestras operaciones implicaron gastos en seguros de nuestros activos (G4-EC8).

AÑO	GASTOS EN SEGUROS (en millones de pesos)
2015	\$ 81
2016	\$ 74

## Nuestra Estrategia de Sustentabilidad: Valor Económico para accionistas y grupos de interés, Impacto Social que beneficie a cada vez más personas y Desempeño Ambiental sobresaliente en nuestra industria.

### Estrategia de Sustentabilidad

Al entender de fondo todas las áreas de la organización, los grupos de interés internos y externos, los aspectos relevantes, así como los riesgos que enfrentamos y sus efectos potenciales, nos permite detectar oportunidades que nos permiten generar valor para la empresa y la sociedad.

Para ello, el Consejo de Administración con apoyo de la Dirección General y del Comité de Sustentabilidad, establecieron una estrategia de negocios, la cual busca crear valor en todos los aspectos fundamentales de KCM, para conducir a la empresa hacia el crecimiento rentable y sustentable. Esta estrategia se traduce en metas, en aspectos como Gobierno Corporativo, ética e integridad, responsabilidad social y cuidado al ambiente. Estos, permiten encaminar la operación hacia nuestra Misión y Visión, la cual busca responder con mayor eficacia los retos que nos plantea el entorno y nuestros grupos de interés.

La visión de largo plazo de la empresa está enfocada al logro de resultados sostenibles que se traduzcan en crecimiento rentable y sustentable a través de la generación constante de valor en las tres dimensiones de nuestra Estrategia de Sustentabilidad: Valor Económico para accionistas y grupos de interés, Impacto Social que beneficie a cada vez más personas y Desempeño Ambiental sobresaliente en nuestra industria

KCM tiene como misión mejorar sustancialmente la calidad de vida de las personas desde lo esencial.

La Visión de KCM está enfocada en obtener resultados sostenibles, a través de los valores que construyen la cultura organizacional de la empresa: Liderazgo, Innovación, Pasión y Logro.





### Impacto social

Aportamos más de 15,000 firmas a la Iniciativa Ciudadana Anticorrupción "Ley 3 de 3"  
Apoyamos a 131 instituciones con donativos en efectivo y en especie



### Fibra virgen y reciclada

Utilizamos el 66.6% de fibra reciclada en nuestros productos de papel tissue  
El 100% de nuestras fibras vírgenes proviene de bosques certificados



### Agua

Bajamos nuestro índice de consumo de agua en total operación KCM  
La recirculación de agua en nuestros procesos es de 4.5 veces



### Energía

Las iniciativas de eficiencia energética generaron ahorros por \$22.56 millones de pesos  
En Ramos Arizpe arrancó la planta de Cogeneración de energía



### Cadena de suministro

Estamos comprometidos con los derechos humanos, la seguridad ocupacional, anticorrupción y protección ambiental

Lo anterior, nos permite contar con el principio de precaución (G4-14) desde el ADN de la empresa lo cual se refleja en los procesos, sistemas regulatorios y tecnologías utilizadas en nuestros procesos productivos y en el diseño, desarrollo y seguridad de nuestros productos. Es por ello que fomentamos el perfeccionamiento, innovación y logro constante con el objetivo de reducir la huella ambiental que supone cada una de nuestras actividades y generar la mayor prosperidad y satisfacción para nuestros grupos de interés.

La divulgación nuestra Estrategia de Sustentabilidad a nuestros empleados y grupos de interés, es una alta prioridad para la empresa. El Comité Ejecutivo de Sustentabilidad responsable del diseño e implementación de la estrategia, revisa trimestralmente el avance en los aspectos relevantes en materia de desempeño.

Las conclusiones de estas reuniones son comunicadas al Director General, quien a su vez comunica en las sesiones del Consejo de Administración los aspectos que pudieran ser relevantes en el avance hacia las metas de nuestra Visión de largo plazo.

En materia de desarrollo de nuestra cultura de sustentabilidad, utilizamos diversas herramientas para concientizar al personal de la importancia de lograr nuestras metas cualitativas y cuantitativas, así como comunicar los avances o retrocesos en puntos específicos para que, con base en nuestro programa de mejora continua, se reformulen o refuercen los planes y acciones encaminadas al logro de los objetivos.

Dentro de las herramientas que utilizamos para divulgar la Estrategia de Sustentabilidad y el avance hacia el logro de nuestras metas sustentables tenemos las siguientes:

**Fomentamos el perfeccionamiento, innovación y logro constante con el objetivo de reducir la huella ambiental que supone cada una de nuestras actividades y generar la mayor prosperidad y satisfacción para nuestros grupos de interés.**

## La tendencia positiva en el sector de consumo, de la mano con la posición de nuestras marcas y la ejecución de nuestros planes de innovación e impulso de las distintas categorías, nos permitió incrementar las ventas en 11%.

1. Junta mensual de Operaciones conforme a lo indicado anteriormente.
2. Sesiones trimestrales del Comité Ejecutivo de Sustentabilidad (CES).
3. Informes a la Dirección General, al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y al Consejo de Administración, incluyendo la presentación del Informe anual de Sustentabilidad a los miembros del Consejo en la sesión del mes de Julio.
4. Publicación de artículos sobre temas específicos de agua, cambio climático, eficiencia energética, manejo de residuos, tendencias en materia de sustentabilidad, etc., en nuestra revista IN HOUSE KCM que se publica trimestralmente.
5. Publicación de las políticas ambientales en posters y pizarrones informativos en todas las plantas y operaciones de la empresa.
6. Publicación del reporte de sustentabilidad anual en la intranet y en nuestra página web.
7. En 2016 la optimización de diversos materiales de empaque en un rango de 9.2 a 13.4% y reducción de calibre de películas de polietileno, dieron como resultado ahorros por \$6.16 millones de pesos y la reducción de peso base usando tecnología propietaria en las telas no tejidas que fabricamos, dio ahorros por más de \$26 millones de pesos.
8. Explicación de la Estrategia de Sustentabilidad y sus objetivos para todos los empleados de nuevo ingreso y los que tengan re-inducción al puesto.

### **Desempeño Económico** (G4-17, G4-EC1, G4-EC2, G4-EC3, G4-EC4, G4-EC5, G4-EC6, G4-EC7, G4-EC8, G4-EC9, G4-EN31)

Un desempeño económico sostenible alineado a nuestra Estrategia de Sustentabilidad, nos permite seguir generando valor socioambiental, por lo que seguiremos impulsando nuestras estrategias de innovación, mercadotecnia, comercialización, ventaja en costos,



eficiencia operativa y administrativa, así como nuevas avenidas de crecimiento de acuerdo a nuestro modelo de negocios. Todo ello apoyado por las inversiones de capital que sean requeridas para lograr nuestras metas de crecimiento anuales.

La tendencia positiva en el sector de consumo, de la mano con la posición de nuestras marcas y la ejecución de nuestros planes de innovación e impulso de las distintas categorías, nos permitió incrementar las ventas en 11%. Logramos mayores y mejores eficiencias operativas y nuestro programa continuo de reducción de costos y gastos generó ahorros record, lo que en conjunto con mejores precios de venta y mezcla, nos permitió absorber parcialmente el fuerte impacto de la depreciación del peso. Con lo anterior, la utilidad de operación aumentó 12% y la utilidad neta lo hizo también en 11%, manteniendo la rentabilidad a pesar de un entorno de costos que se fue tomando cada vez más complicado. Logramos \$9,619 millones de

pesos de EBITDA lo que, de la mano del financiamiento, nos permitió mantener un importante programa de inversiones y terminar el año con \$7,461 millones de pesos en efectivo y equivalentes. A lo largo del año invertimos \$4,129 millones de pesos (\$3,831 millones en inversiones de capital y adquisiciones y \$298 millones en la compra de acciones propias. Durante 2016, pagamos deuda por \$800 millones de pesos y obtuvimos un financiamiento bancario a cinco años por \$200 millones de dólares. Como ha sido nuestra política, y con la finalidad de cubrir la exposición al riesgo del tipo de cambio, contratamos instrumentos financieros derivados que convierten tanto capital como intereses del préstamo en dólares a pesos, El total de la deuda de la empresa está denominada en pesos mexicanos.

Los estados financieros consolidados de KCM que son reportados públicamente incluyen los estados financieros de Kimberly-Clark de México S.A.B. de C.V. y los de sus subsidiarias, de las cuales posee la totalidad de las acciones: (G4-17)

- Crisoba Industrial S.A. de C.V. Proporciona servicios de renta de inmuebles y otros a KCM.
- Servicios Empresariales Során S.A. de C.V. Proporciona financiamiento, renta de equipo y a través de sus compañías subsidiarias, servicios de distribución y otros a Kimberly-Clark de México S.A.B. de C.V.

- Taxi Aéreo de México S.A. Proporciona servicio de transporte aéreo a personal de KCM, sus subsidiarias y al público en general.
- Evenflo México S.A de C.V. y Evenflo, Inc, que comprenden el negocio de productos para la alimentación de infantes en México y Estados Unidos, así como la comercialización en México de otros productos de la marca Evenflo® .

A lo largo de nuestra historia hemos mantenido un crecimiento continuo, sustentado en generar capacidad de innovación y eficiencias operativas con tecnología de punta, utilizando un modelo de negocios orientado a atender a todos los segmentos de la población, al desarrollo del capital humano, y a construir liderazgo en participación de mercados, así como una gran solidez financiera basada en los resultados operativos. Lo cual nos ha permitido obtener en 2016 un total de ventas netas por \$35,660 millones de pesos, las cuales crecieron 10.7%, el EBITDA 9.3% y la utilidad neta 10.6%

El EBITDA alcanzó \$9.6 miles de millones y el margen fue de 27.0% (G4-EC1).

El nivel de capitalización de KCM es sano con una relación al cierre de 2016 de deuda a EBITDA de 1.95 veces.

#### VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO

(G4-EC1) (millones de pesos)

INCIDENCIAS A GRUPOS DE INTERÉS	2013	2014	2015	2016
Clientes (ventas netas)	\$ 29,678	\$ 29,107	\$ 32,206	\$ 35,660
Proveedores / La cadena productiva que impulsamos (GRI-EC9) (costo de ventas y gastos de operación)	\$ 19,922	\$ 21,031	\$ 22,362	\$ 24,739
Empleados y sus familias (salarios y beneficios) <sup>1</sup>	\$ 2,515	\$ 2,222	\$ 2,736	\$ 2,872
Inversión <sup>2</sup> (CAPEX)	\$ 1,637	\$ 1,645	\$ 1,318	\$ 1,993
Acreedores / Instituciones de crédito (gasto financiero neto)	\$ 599	\$ 796	\$ 865	\$ 1,073
Gobiernos federal y estatales (impuestos)	\$ 2,806	\$ 2,082	\$ 2,659	\$ 2,932
Comunidades (donativos)	\$ 23.1	\$ 28.0	\$ 33.9	\$ 17.65
Accionistas (dividendos)	\$ 4,146	\$ 4,378	\$ 4,583	\$ 4,703

<sup>1</sup> Incluye IMSS y PTU

<sup>2</sup> Incluye 1,635 millones de pesos por adquisición de Evenflo en 2012 (G4-EC1)

## Las acciones para fortalecer nuestras marcas y un mejor entorno de consumo, nos permitieron lograr un buen año al incrementar las ventas netas en 11 por ciento.

En cuanto a desempeño económico, se destaca que las acciones para fortalecer nuestras marcas y un mejor entorno de consumo, nos permitieron lograr un buen año al incrementar las ventas netas en 11 por ciento. La utilidad básica por acción fue de \$1.55 pesos, esto es, 8.5 por ciento superior al 2015.

Se lograron ventas netas récord de \$35,660 millones de pesos y también récord de generación de EBITDA por \$9,619 millones de pesos.

Mejoramos en eficiencia operacional y el programa continuo de reducción de costos y gastos generó ahorros récord, lo que permitió mitigar el impacto de la depreciación del peso en conjunto con mejores precios de venta y mezcla.

Durante el año invertimos \$4,129 millones de pesos (\$3,831 millones en inversiones de capital y adquisiciones, y \$298 millones en la compra de acciones propias).

En 2016 para promover el cumplimiento de nuestras políticas, la suma de las inversiones y gastos generados en cuidado al medio ambiente fue de \$11.132 millones de USD.

INVERSIÓN Y GASTO EN CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE 2016 (miles de USD) (G4-EN31)	
Aire	\$ 1,758
Agua y aguas residuales	\$ 5,620
Residuos peligrosos	\$ 90
Residuos sólidos no peligrosos	\$ 3,170
Prevención de la contaminación	\$ 6
Otros	\$ 849
<b>Total</b>	<b>\$ 11,132</b>

