

# *Estrategia ESG de* **SUSTENTABILIDAD**

Nuestra estrategia de sustentabilidad de KCM está basada en los tres pilares principales: Medio Ambiente, Social y de Seguridad Laboral y Económico.

Debido a nuestro compromiso con un futuro sustentable, buscamos impactar positivamente a estos tres pilares para obtener un desempeño sobresaliente.

Los temas materiales para KCM han sido trasladados a **ODS'S** materiales, refrendando nuestro compromiso con su cumplimiento.

## EJE ECONÓMICO

Hemos de darle un papel imprescindible a este eje, para la realización de los esfuerzos de sustentabilidad dentro de KCM. Es por ello que estamos comprometidos a satisfacer en la mayor medida posible las necesidades de nuestros grupos de interés para lograr los resultados económicos que nos hemos planteado en nuestra Visión.

Para obtener resultados positivos en este eje, es imperativo llevar a cabo programas de responsabilidad social y seguridad laboral dentro de nuestras plantas que nos permitirán obtener mayor bienestar y productividad, así como actividades dirigidas al cuidado eficiente del medio ambiente, haciendo énfasis en que el cuidado de éste es responsabilidad compartida entre los que participamos en este ciclo económico.

## EJE SOCIAL Y DE SEGURIDAD LABORAL

El éxito de KCM se fundamenta en su capacidad para aportar valor social en nuestro entorno, asegurar la integridad física de nuestros colaboradores y generar un mejor nivel de vida para ellos, es por ello que una de las estrategias que sumamos es la EHS (Environmental Health & Safety).



## EJE AMBIENTAL

En este ámbito, es prioritario destacar los dos objetivos clave existentes en este eje.

Nuestra responsabilidad es asegurar el cumplimiento de la legislación ambiental aplicable y mejorarlo de ser posible y el segundo es identificar y aprovechar eficientemente las oportunidades para incrementar nuestra eficiencia energética, reducir emisiones de CO<sub>2</sub>-e, 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.

Destacamos que nuestra estrategia ambiental se centra en la implementación de la economía circular 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 preparado de acuerdo con los lineamientos globales de KCC y a la norma ISO 14001.

## MATERIALIDAD

Es responsabilidad de KCM identificar los temas relevantes que creen valor a largo plazo, así como identificar futuros riesgos para que estos no impacten en nuestro negocio. Con la intención de darle seguimiento a estos temas, tenemos métricas de desempeño que continuamente estamos informando de manera pública y transparente.

Así, la lista de prioridades materiales para la empresa en los ejes económico, social y ambiental es la siguiente contando con una alineación de la materialidad a los ODS's.

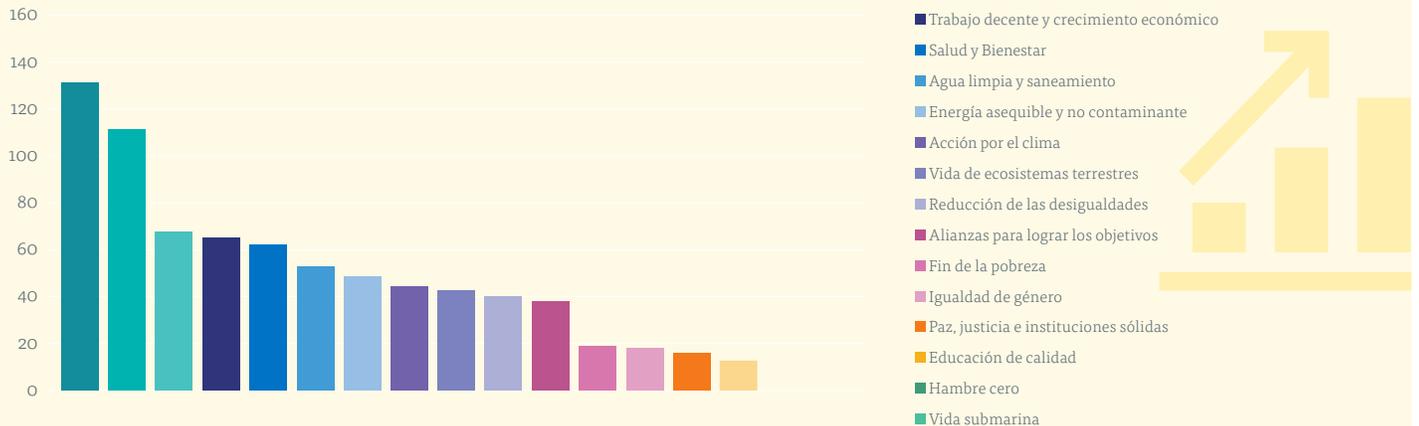


(GRI 102-47)

## GRÁFICA DE MATERIALIDAD



## ALINEACIÓN DE LA MATERIALIDAD A LOS ODS'S (ODS'S MATERIALES)



Para construir la gráfica de materialidad utilizamos la metodología de reporte avanzado de GRI, en donde evaluamos la posición relativa de los temas con respecto a los demás. Esto es, considerando los 34 temas, calificamos con un valor de 1 al tema más relevante para los grupos de interés y así en forma ascendente, hasta calificar con un valor de 34 al tema menos relevante para estos grupos. Hicimos lo mismo para calificar los impactos de estos temas. Posteriormente identificamos los temas que tenían una alta calificación de relevancia o de impacto.

Respecto a la alineación de los temas materiales a los ODS's, quisimos hacer una traducción de

la Gráfica de Materialidad a los Objetivos de Desarrollo Sustentable materiales para KCM. Esto se hizo mediante un análisis realizado por expertos externos a la organización.

## PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Hemos establecido la frecuencia, mecanismos y personas responsables de la comunicación con nuestros grupos de interés (todo individuo que pueda incidir en el desarrollo de nuestra empresa), de manera que podamos atender a necesidades e inquietudes de dichos grupos.



## CULTURA DE RIESGOS EFECTIVA

La mitigación eficaz de riesgos y crisis es vital para la planificación financiera a largo plazo, así como la flexibilidad organizacional. En KCM contamos con procesos de control interno cuyo objetivo es cumplir con las regulaciones existentes, así como con el desarrollo proactivo de mecanismos de control de riesgo y crisis.

Para nosotros, el primer paso dentro de la gestión de riesgos es promover la identificación de estos en las diferentes ubicaciones y operaciones de la empresa. Esta identificación se realiza en coordinación entre la gerencia de Administración de Riesgos y los elementos clave de cada una de las instalaciones y operaciones, con el apoyo de profesionales externos en prevención de pérdidas. Una vez identificados los riesgos, gestionamos una evaluación de estos para determinar su probabilidad de ocurrencia y la severidad de los daños o pérdidas que puede ocasionar.

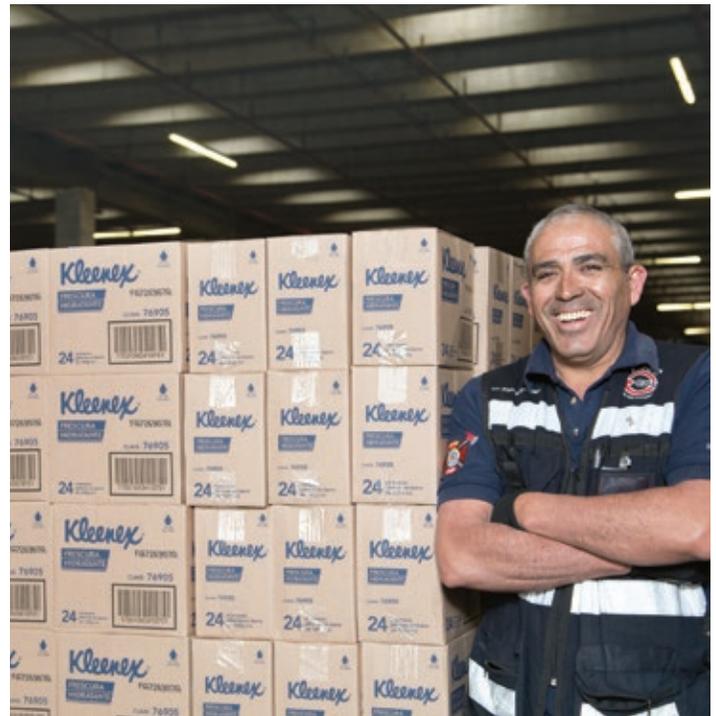
El siguiente paso consiste en establecer medidas para la eliminación y/o control de los riesgos identificados y evaluados. Para esto, se analizan diversas alternativas que nos permitan seleccionar con responsabilidad y eficacia la que más se adecúe a las condiciones propias del riesgo que se está tratando de eliminar y/o reducir.

Se tienen establecidos procedimientos en todas las operaciones de la empresa para que se evalúen los riesgos al instaurar nuevas operaciones, o cambios importantes en las operaciones ya establecidas.



Ahora bien, si aún con las medias implementadas que promovimos, no se lograra la eliminación del riesgo, no se redujera el impacto de la pérdida, o si el riesgo llegara a materializarse a un nivel menor de la tolerancia definida por la organización, entonces se analiza la posibilidad de tomar medidas adicionales como la contratación de pólizas de seguros para tener cubiertas las potenciales pérdidas financieras; para esto, se establece contacto con las principales compañías de seguros locales y reaseguradores internacionales. Destacamos que los principales riesgos identificados, continuamente son vigilados y evaluados para garantizar que se encuentren bajo control eficiente, de acuerdo con las políticas corporativas y la legislación vigente.

Adicionalmente a lo planteado anteriormente, se tienen establecidos procedimientos en todas las operaciones de la empresa para que se evalúen los riesgos al instaurar nuevas operaciones, o cambios importantes en las operaciones ya establecidas. Dependiendo de la magnitud de la nueva operación o el cambio, se van involucrando los diferentes responsables de las áreas hasta llegar a la gerencia de administración de riesgos y los directores de las diferentes áreas.



Riesgos	Impactos reales o potenciales	Oportunidades y acciones específicas	Proyectos relacionados
<b>AMBIENTAL</b>			
<b>Agua</b>			
Alto consumo de agua y desecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Baja disponibilidad de agua</li> <li>➤ Mala calidad del agua de suministro a las operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Invertir en plantas de tratamiento de agua de suministro y descargas. Cumplir / exceder la Normatividad</li> <li>➤ Utilización de agua de posconsumo en sustitución de agua fresca</li> <li>➤ Ciclos cerrados de agua (recirculación 4.5 veces)</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>	Tratamiento terciario para agua, para recirculación de proceso en Planta Ramoz Arizpe
Mal manejo del sistema de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambios regulatorios</li> <li>➤ Afectación de la biodiversidad</li> </ul>		
<b>Residuos sólidos</b>			
Mal manejo y desecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Afectación del medio ambiente</li> <li>➤ Afectación a terceros</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>	Mayor secado de lodos destinados a valorización en Plantas Bajío, Ecatepec y Ramos Arizpe
Indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excesiva utilización de rellenos sanitarios</li> </ul>		
Sistema de gestión obsoleto	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambios en leyes y normatividad aplicables en la materia</li> </ul>		
<b>Energía</b>			
Consumo elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento de precios y disponibilidad</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>	Programa anual de ahorro de energía
Mal manejo del sistema de gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Competitividad en la industria</li> <li>➤ Impacto en costos operativos</li> <li>➤ Emisiones GEI</li> </ul>		
<b>Deforestación y cambio climático</b>			
Emisiones GEI elevadas	<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 posconsumo 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 hidrometeorológico.</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>	Inclusión en Mercado de Carbono en México y proyectos de ahorro de energía

**RIESGOS Y OPORTUNIDADES 2019**

Riesgos	Impactos reales o potenciales	Oportunidades y acciones específicas	Proyectos relacionados
<b>SOCIAL</b>			
<b>Salud y seguridad ocupacional / prevención de pérdidas</b>			
Indicadores de desempeño bajos	<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> <li>› Seguridad de nuestros transportistas</li> <li>› Posibilidad de incendios o sismos en nuestras instalaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mejora continua del sistema EHS</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> <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</li> </ul>	Nuevo sistema de Salud y Seguridad a nivel corporación (Nivel de Madurez EHS)
<b>Relación con comunidades y sindicatos</b>			
Mala relación con comunidades y sindicato	<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>			
Alta rotación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Retención de personal clave y de alto potencial de crecimiento en la empresa</li> </ul>	<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>	Programa de inserción al trabajo profesional de personas recién egresadas Programa "Jóvenes Construyendo el Futuro"



## RIESGOS Y OPORTUNIDADES 2019

Riesgos      Impactos reales o potenciales      Oportunidades y acciones específicas

### SOCIAL

#### Responsabilidad social

<p>Mala gestión de los derechos humanos y corrupción</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 Y OPORTUNIDADES 2019

Riesgos      Impactos reales o potenciales      Oportunidades y acciones específicas

### ECONÓMICO

#### Desequilibrios económicos en México

<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>
--	--	--

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES 2019

Riesgos                      Impactos reales o potenciales                      Oportunidades y acciones específicas

### ECONÓMICO

#### Economía global y de manera particular comportamiento de la economía en U.S.A

<p>Economía global bajista y de manera particular el 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 baja 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>Altos costos 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 posconsumo 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 cada vez más agresiva y baja 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



## RIESGOS Y OPORTUNIDADES 2019

Riesgos                      Impactos reales o potenciales                      Oportunidades y acciones específicas

### ECONÓMICO

<p>Altos costos de la red de transporte y distribución, robos y baja disponibilidad de transporte</p>	<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

<p>Incremento en costos de la cadena de suministro y baja disponibilidad de recursos</p>	<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 ("menos es Más") 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>
--	---	---



(GRI 201-2)

## CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DERIVADAS DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Entendemos que los impactos por fenómenos hidro-meteorológicos, como huracanes, tormentas eléctricas, inundaciones, lluvias atípicas y sequías, entre otros, son cada vez más frecuentes como consecuencia de la variación en las temperaturas registradas en el planeta, impactando a asentamientos ubicados en costas, pero también en lugares alejados a estas.

Estos impactos han traído importantes pérdidas económicas y humanas, y como consecuencia, que las aseguradoras y reaseguradoras internacionales paguen por estos daños, lo que está repercutiendo en el costo de las coberturas de seguros y en la menor disponibilidad de coberturas. Este aumento en costos de coberturas eventualmente impactará de forma importante, en el costo de los programas de seguros de las empresas.

Ahora bien, como parte del programa de “Administración de riesgos”, dentro de KCM se hacen evaluaciones de este tipo de riesgos, privilegiando la información que genera el CENAPRED sobre la vulnerabilidad ante el cambio climático de indicadores por municipio y gestionando las acciones pertinentes para reducir esta exposición.

## RIESGOS Y OPORTUNIDADES DERIVADAS DEL CAMBIO CLIMÁTICO

Dada la mayor frecuencia e intensidad de los riesgos naturales que se generan (huracanes, lluvias, deslaves, inundaciones, entre otros), existen posibles generadores de afectaciones a la infraestructura cercana a las unidades productivas de la empresa o la infraestructura propia o cercana de algunos de nuestros proveedores claves para la operación, por lo que es indispensable la vigilancia de las zonas afectadas por estos y así poder identificar los daños que pudieran mermar nuestra operación o distribución de los productos hacia nuestros clientes, por lo que es importante desarrollar planes de contingencia que nos permitan reducir los impactos de estos fenómenos.

Identificar fuentes de información seguras y confiables para el seguimiento de esta problemática, es de vital importancia para el desarrollo integral de los planes de contingencia.

## ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD

Para nosotros es importante que logremos detectar oportunidades que coadyuvan a generar valor para la empresa y la sociedad y esto lo hemos logrado al conocer y comprender cada una de las áreas de nuestra organización, los grupos de interés internos y externos, los aspectos relevantes, así como los riesgos que enfrentamos y sus efectos potenciales y 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 primordialmente.

Nuestra estrategia está cimentada en el crecimiento de los pilares de Medio Ambiente, Ética Empresarial y Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo, lo que nos permite encaminar la operación hacia nuestra visión, cuyo objetivo es la búsqueda de



respuestas para lograr una mayor eficiencia de los retos que nos plantean tanto el entorno como nuestros grupos de interés.

El valor económico para accionistas y grupos de interés, el impacto social que beneficie a cada vez más personas y desempeño ambiental sobresaliente en nuestra industria, tienen como misión mejorar sustancialmente la calidad de vida de las personas desde lo esencial.

Los valores que construyen la cultura organizacional de la empresa como Liderazgo, Innovación, Pasión y Logro, permiten obtener los resultados sostenibles que plantea la visión de KCM y que lo posicionan en un lugar privilegiado por los consumidores.

Lo anterior, nos permite contar con el principio de precaución 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 de 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 se visualizan como posiblemente relevantes en el avance hacia las metas de nuestra Visión de largo plazo.

En materia de desarrollo de nuestra cultura de sustentabilidad, manejamos 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 y/o refuercen los planes y acciones encaminadas al desarrollo integral de los objetivos. Algunas de las herramientas de mayor relevancia que utilizamos para divulgar la Estrategia de Sustentabilidad y el avance continuo hacia el logro de nuestras metas sustentables son las siguientes:

1. Junta mensual de Operaciones conforme a lo indicado anteriormente.
2. Sesiones trimestrales del Comité Ejecutivo de Sustentabilidad (CES) y del Comité de Ecología y Medio Ambiente (CEMA).

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 plataforma electrónica.
7. "Día de la Sustentabilidad KCM" dirigido a grupos de interés externos para el fomento de la cultura de sustentabilidad.
8. Explicación de la Estrategia de Sustentabilidad y sus objetivos para todos los empleados de nuevo ingreso y los que tengan reinducción al puesto.

## DESEMPEÑO ECONÓMICO

Aún bajo el entorno económico desafiante y con signos de desaceleración, logramos mantener una sólida posición de nuestras marcas, lo que, sumado a la ejecución de nuestros planes de innovación e impulso a las distintas categorías, nos permitió incrementar las ventas en 6.0%, principalmente por la mejora en precio.

En adición a la mejora en ventas, que representaron un récord anual, y a mayores y mejores eficiencias operativas, el programa continuo de reducción de costos y gastos generó nuevamente ahorros récord, contando con una ventaja competitiva en costo, misma que generó \$1,600 millones de pesos de ahorros y, por sexto año consecutivo, representaron al menos 5% del costo de ventas.

Por otro lado, durante este año observamos un mejor entorno de costos y estabilidad en el tipo de cambio, que comparó positivamente con el de incrementos en costos de las materias primas y de depreciación del tipo de cambio que nos impactó los años anteriores.

Gracias a lo anterior, la utilidad de operación creció en 19.8 por ciento mientras que el EBITDA mostró un crecimiento del 20.6%. Por su parte, la utilidad neta creció en 22 por ciento.

Estos resultados, aunados a una constante implementación de medidas destinadas a la mejora y optimización de nuestro capital de trabajo, nos permitieron lograr una sólida generación de efectivo y con ello, nuestro índice de apalancamiento neto (Deuda Neta/Ebitda) se redujo a 1.4 veces aún después de invertir en activos fijos, hacer un reembolso a los accionistas y reconocer los efectos de la nueva norma contable sobre arrendamientos. Estos resultados contribuyeron a que nuestros accionistas hayan obtenido un rendimiento del 25.3% a lo largo del año, incluyendo el reembolso pagado a los mismos.

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:

- 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 KCM.*

- 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®.*
- Sodisa  
*Proporciona servicios logísticos como subsidiaria de transporte.*
- 4e  
*Firma de jabones líquidos que amplía la gama de productos que KCM ofrece.*

A través 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 que nos ha permitido obtener en 2019 un total de ventas netas por \$43,500 millones de pesos.

(GRI 201-1)

### VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO Y DISTRIBUIDO

millones de pesos

Incidencias a grupos de interés	2015	2016	2017	2018	2019
Clientes (ventas netas)	32,206	35,660	37,766	41,026	43,500
Proveedores / La cadena productiva que impulsamos (costo de ventas y gastos de operación) (GRI 204-1)	22,362	24,739	27,871	30,260	30,736
Empleados y sus familias (salarios y beneficios) <sup>1</sup>	2,736	2,872	2,663	3,183	3,691
Inversión (CAPEX)	1,318	1,993	2,882	1,792	772
Acreedores / Instituciones de crédito (gasto financiero neto)	865	1,073	1,271	1,513	1,535
Gobiernos federal y estatales (impuestos)	2,659	2,932	2,705	2,697	3,144
Accionistas (dividendos)	4,583	4,703	4,874	4,874	4,781

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

