

Informe de Gestión

Informe de Gestión de la Junta Directiva y el Presidente

14



CARLOS MARIO GIRALDO MORENO
Presidente Grupo Éxito

Para el Grupo Éxito, el año 2017 se caracterizó por los resultados positivos de su estrategia de diversificación regional. Gracias a una plataforma internacional que lo posiciona como el *retailer* de alimentos líder en Suramérica, el Grupo capitalizó la recuperación progresiva de las economías brasileña y argentina, y generó sinergias sustanciales que permitieron compensar un contexto retador para la operación en Colombia. Al cierre del año, el Grupo operó con 140.000 colaboradores, 1.573 almacenes, que representan 2,8 millones de metros cuadrados de área de ventas y tuvo ventas netas consolidadas en los negocios de alimentos de 55,5 billones de pesos, que representan un crecimiento de 9,2% frente a 2016.

Durante el año, las economías de Brasil y Argentina presentaron una recuperación gradual y un contexto político orientado a la renovación y las reformas económicas y sociales. Uruguay se ratifica como uno de los países económicamente más estables de la región. Por su parte, Colombia afrontó un año con dificultades en consumo, afectado, entre otros factores, por el incremento del IVA, las altas tasas de interés y los bajos niveles de confianza del consumidor.

En este contexto, Grupo Éxito mantuvo su posición de liderazgo en los mercados en donde tiene presencia, demostrando la resiliencia de su operación y la consistencia de su estrategia, la cual le permitió continuar compitiendo de manera efectiva y rentable en un entorno cambiante.

Hechos destacados de 2017:

- **La significativa recuperación de la utilidad neta** impulsada por la estrategia de diversificación regional y particularmente por la mejora operacional en Brasil. La utilidad neta por acción aumentó 400%, al pasar de \$97,2 a \$486,4.
- **Expansión del margen EBITDA recurrente** de 5,6% a 6,4%, lo que representa un crecimiento de 24,4% y 80 puntos básicos. Este resultado se dio gracias a la expansión del margen comercial en casi 60 puntos básicos y un estricto control de gastos en todos los países, que dio lugar a que estos se incrementaran menos que las ventas. El mayor aporte al crecimiento consolidado del EBITDA del Grupo provino de las operaciones de Brasil y Uruguay.
- **Consumo moderado y presiones competitivas en Colombia.** En este contexto la operación continuó enfocada en una expansión rentable, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de la profundización de la estrategia omnicanal, la innovación en la oferta de productos frescos, las categorías de textil y electro-digital, el fortalecimiento de su portafolio de productos y la implementación de nuevos formatos como el *Cash & Carry*.
- **Consolidación del liderazgo en el *retail* de alimentos en Suramérica.** En Brasil, la operación presentó un crecimiento en ventas de 8,2% en moneda local, gracias a la aceleración de la expansión del destacado formato de *Cash & Carry* con la marca Assaí. En Argentina se obtuvieron

grupo **éxito**
574 almacenes

1.573 almacenes nos consolidan como la plataforma líder de Alimentos en Suramérica.

GPA
882 almacenes

Disco

Devoto
88 almacenes

Libertad
29 almacenes

resultados operacionales superiores a los de los competidores, soportados por la importante contribución del negocio inmobiliario y la introducción del modelo textil colombiano en los hipermercados. En Uruguay se destacan los buenos márgenes operacionales, el desarrollo del modelo de *Fresh Market* especializado en productos frescos de alta calidad y el desarrollo del formato de tiendas de proximidad.

- **Importante expansión en la Región** con la apertura de 46 nuevas tiendas y la conversión de 23 puntos de venta. En Colombia se abrieron ocho bodegas mayoristas (*Cash & Carry*), alcanzando nueve de la marca Surtimayorista. En Brasil se realizaron 29 aperturas y conversiones: seis Minutos, 20 Asaí y tres Pão de Açúcar. En Uruguay se abrieron nueve almacenes del formato *express*. Finalmente, Argentina aportó cuatro almacenes del formato de conveniencia.
- **Fortalecimiento de la estrategia omnicanal.** En Colombia se alcanzó la rentabilización del comercio electrónico desarrollando uno de los mayores *marketplace* (plaza de mercado electrónica) del País. Adicionalmente, se lanzaron nuevos servicios como *Éxito Prime* y se fortaleció la alianza con Rappi que permitió el posicionamiento de la Compañía como el *retailer* líder en entregas a domicilio en el País. En Brasil se desarrolló *Meu Desconto*, la aplicación móvil más innovadora del *retail* brasileño y la más importante red de puntos de entrega en los almacenes para las ventas de comercio electrónico. Finalmente, en Uruguay se fortaleció el negocio *online* con la modernización del sitio web devoto.com

Lideramos el modelo **Fresh Market** en Suramérica, un modelo innovador que cuenta con una oferta de productos frescos de alta calidad.

- **Desarrollo de nuevos modelos de negocio** con el lanzamiento conjunto del innovador modelo *Fresh Market*: cinco tiendas en Brasil, una tienda Carulla en Colombia, el nuevo almacén Disco de Punta Carretas en Uruguay y una tienda en Argentina.
- **Continuidad a las estrategias conjuntas entre países**, como el desarrollo inmobiliario rentable. Se completaron más de 580.000 metros cuadrados de área arrendable en Colombia, cerca de 260.000 en Brasil y 170.000 en Argentina, así como el despliegue de estrategias comerciales conjuntas como los programas de fidelización y el fortalecimiento del modelo textil, ahora presente en 57 hipermercados fuera de Colombia. Esta coordinación fortalece la integración, y le permite al Grupo capturar beneficios en la Región e innovar en el negocio de manera sistemática.

Las sinergias implementadas alcanzaron **100 millones de dólares** de aporte al EBITDA recurrente a nivel consolidado, excediendo ampliamente el objetivo trazado para 2017, y demostrando la capacidad de ejecución regional del Grupo Éxito.

16

270 mil millones de pesos en ventas en el comercio electrónico en Colombia.

- **Avance en el proceso de integración** entre los países donde opera el Grupo, que alcanzó 100 millones de dólares al EBITDA recurrente gracias a la implementación de 28 iniciativas de sinergias. Estos resultados excedieron sustancialmente la meta inicialmente trazada y ratifican el compromiso para continuar capturando beneficios en los próximos años.
- **Lanzamiento del programa de lealtad Puntos Colombia** en alianza con Bancolombia, el cual permitirá monetizar el tráfico de clientes de los almacenes y dará nacimiento al más grande ecosistema de emisión y redención de puntos en Colombia.
- **Cierre satisfactorio del proceso de reperfilamiento** de cerca de 600 millones de dólares de deuda en Colombia, cuyo promedio de vencimiento pasó de 2,2 a 2,9 años.

Colombia

2017 fue un año retador para la economía colombiana y para el consumo, afectado, entre otros aspectos, por el aumento de la carga impositiva y el contexto político. Durante el año la inflación continuó su tendencia a la baja, pasando de 5,75% en 2016 a 4,09% al final de 2017. La inflación de alimentos en 2017 fue 1,92%, nivel sustancialmente inferior al 7,22% de 2016. Lo anterior se tradujo en un impacto directo en las ventas del Grupo en Colombia.

La operación en el País culminó el año con 574 almacenes y alcanzó ingresos operacionales por 11,1 billones de pesos, un decrecimiento de 2,8% respecto a 2016, ocasionado por una contracción en los volúmenes en Colombia, según las canastas Nielsen, y una desaceleración de la inflación de alimentos. No obstante, importantes esfuerzos en eficiencia operacional, permitieron al Grupo Éxito alcanzar un margen comercial de 24,6% en 2017, cercano al 25% registrado en 2016. Los planes de acción también se vieron reflejados

en el control de los gastos, los cuales crecieron a un ritmo menor que la inflación reportada en 2016, con la cual se indexan costos fundamentales como salarios y arrendamientos comerciales. El EBITDA recurrente alcanzó un margen de 5,7%.

Durante el año, se evidenciaron cambios en los hábitos del consumidor colombiano, que utilizó más canales para realizar las compras; se redujo la frecuencia de visitas y el enfoque a la hora de comprar se volvió más racional.

Identificando estas nuevas oportunidades, el Grupo Éxito lideró el desarrollo de la estrategia omnicanal, con un crecimiento cercano a 19% en ventas del comercio electrónico las cuales alcanzaron alrededor de 270 mil millones de pesos. Nuestra amplia oferta de canales para los clientes comprende: las ventas a domicilio, incluyendo una alianza exclusiva con Rappi que nos consolida como la principal cadena de *retail* en domicilios del País; los portales de ventas por internet exito.com y carulla.com con 51 millones de visitas; 837 mil órdenes al año en exito.com, carulla.com, *Marketplace*, Domicilios Éxito y Carulla y Catálogos Digitales; el *Marketplace* con más de 700 vendedores y 50 mil productos; los catálogos digitales disponibles en 144 tiendas y más de 72 mil despachos al año; el servicio de Punto Entrega (*Click & Collect*) en 300 almacenes; y la aplicación móvil con foco en la venta de alimentos que representa 60% del tráfico y 22% de las ventas de exito.com.

De igual forma, hemos acelerado la expansión del formato *Cash & Carry* con nuestra marca Surtimayorista, que cerró el año con nueve almacenes. En la marca Éxito ampliamos nuestra oferta de Precio Insuperable con un portafolio de más de 200 categorías de productos de alimentos, aseo y cuidado personal garantizando los precios más bajos del mercado nacional. Igualmente, ampliamos nuestra oferta de productos saludables y orgánicos en un nuevo modelo rico en experiencia de

frescos y servicio bajo el concepto innovador *Fresh Market* de la marca Carulla y consolidamos a Taeq como una de las principales marcas saludables del País con más de 38 mil millones de pesos en ventas. El Grupo Éxito busca una expansión dinámica y rentable, privilegiando un adecuado retorno sobre la inversión y fortaleciendo la proximidad con nuestros clientes.

Fieles a nuestra misión de trabajar para que el cliente regrese, nos ocupamos de profundizar en el conocimiento de sus necesidades y el mejoramiento de nuestros niveles de servicio. Durante 2017, superamos las calificaciones de servicio en la mayoría de nuestras marcas, con una mejora en la percepción de nuestros clientes sobre los almacenes, el comercio electrónico y el servicio al cliente, según la encuesta realizada por Invamer Gallup. Este resultado nos llena de satisfacción y nos reta a seguir trabajando día a día para mantener la preferencia de nuestros clientes.

Los ingresos del Grupo en Colombia continuaron recibiendo la contribución positiva de sus negocios complementarios. Se destacan el aporte del negocio inmobiliario y la consolidación de Viva Malls, el continuo desarrollo de otros negocios como el financiero (Tarjeta Éxito, Giros y Remesas), Seguros, Viajes, Telefonía móvil y Venta directa. Estos negocios son fundamentales para la diversificación del ecosistema de la operación en Colombia y la formación del margen comercial.

El negocio inmobiliario continuó su importante contribución a los resultados de la Compañía. Durante 2017 consolidamos Viva Malls, vehículo inmobiliario en alianza con el Fondo Inmobiliario Colombia, que cuenta con 14 activos y completará más de 434 mil metros cuadrados de área arrendable a finales de 2018. Este portafolio de activos concluyó 2017 con una ocupación



Surtimayorista presentó un **crecimiento en ventas de 52,5% y abrió ocho nuevos puntos de venta**, completando así nueve en el País. Los resultados ratifican la importancia de esta nueva propuesta para el mercado, al ser un formato aceptado ampliamente, tanto por los tenderos y otros clientes profesionales así como por los consumidores finales.


Consolidamos **Viva Malls, vehículo inmobiliario en alianza con el Fondo Inmobiliario Colombia**, que cuenta con 14 activos y completará más de 434 mil metros cuadrados de área arrendable en 2018.

de 97%, y se destaca la llegada, por primera vez al País, de la marca internacional de elementos deportivos Decathlon, y marcas de notoriedad nacional como la tienda de mejoramiento del hogar Home Sentry. Viva Barranquilla y Viva La Ceja cumplieron su primer año de operación consolidándose como los mayores centros comerciales en sus respectivas plazas. Por otra parte, los recursos obtenidos durante la capitalización de Viva Malls han permitido el buen avance de los proyectos Viva Envigado y Viva Tunja, cuyas aperturas están programadas para el segundo semestre de 2018 con áreas arrendables de más de 130 mil y 35 mil metros cuadrados, respectivamente.

Puntos Colombia, el programa de lealtad en asociación con Bancolombia, buscará monetizar el tráfico de clientes de nuestros almacenes y dará nacimiento al más grande ecosistema de emisión y redención de puntos en el País, gracias a un potencial de más de 10 millones de clientes. El naciente negocio comenzará a operar durante el primer semestre de 2018 con una red de aliados, en diferentes segmentos de bienes y servicios, que incrementarán su atraktividad.

En el segmento de *retail* financiero, la Tarjeta Éxito alcanzó en 2017 2,6 millones de plásticos emitidos, consolidándose como una de las tarjetas más importantes del País. Nuestro negocio de Seguros también continúa creciendo y ampara ahora a más de un millón de clientes a través de alternativas de microseguros.

Viajes Éxito tuvo un crecimiento de 46,2% en ventas y más de 250 mil clientes, consolidándose como la segunda compañía del sector por ventas de paquetes turísticos en Colombia. El negocio de telefonía celular, a través de la marca Móvil Éxito, cerró con 954 mil líneas activas.

 GPA finalizó con **882 almacenes e ingresos operacionales por 41 billones de pesos**, lo que representa un crecimiento anual en moneda local de 8,2%.

18

Assaí, con 126 tiendas, se ratifica como el formato más atractivo y dinámico de Brasil y representa cerca de **41% de las ventas totales** de alimentos de GPA.

Finalmente, se completó satisfactoriamente la reperfilación de créditos sindicados en dólares y moneda local, lo que le permitió al Grupo extender los plazos de pago del 2018 al 2020 y optimizar su flujo de pagos. Los créditos negociados ascienden a 450 millones de dólares y 500 mil millones de pesos.

Brasil

La economía brasileña presentó una recuperación gradual y una disminución en la inflación que favoreció el ingreso real de los brasileños. Aun así, la deflación de alimentos presentó retos de corto plazo para nuestra operación, debido a que los gastos crecieron a niveles superiores que la evolución de precios en nuestros productos.

Al cierre de 2017, Grupo Pão de Açúcar finalizó con 882 almacenes e ingresos operacionales por 41 billones de pesos, representando un crecimiento anual en moneda local de 8,2%. La utilidad operacional recurrente alcanzó los 2 billones de pesos y el margen EBITDA recurrente fue de 6,6% con una contribución al Grupo de 2,7 billones de pesos y un importante crecimiento frente al periodo anterior de 48,6%.

Assaí, el negocio de ventas mayoristas *Cash & Carry*, se ratifica como el formato más atractivo y dinámico de nuestro negocio en Brasil. Actualmente, esta marca representa cerca de 41% de las ventas totales de alimentos de GPA creciendo el 27,8% en moneda local en 2017. Assaí cerró el año con 20 aperturas y conversiones, para un total de 126 tiendas. Se resalta el desempeño de las conversiones de hipermercados de la marca Extra a *Cash & Carry Assaí*, las cuales lograron multiplicar las ventas de los almacenes de origen en 2,5 veces, incrementar los márgenes y optimizar el portafolio de almacenes de la Compañía.

Por su parte, Multivarejo, que agrupa las marcas Extra y Pão de Açúcar e incluye diversos formatos como hiper, súper y proximidad, cerró el año con 756

almacenes. Durante 2017, Multivarejo se enfocó en el fortalecimiento de su modelo de negocio a través de propuestas innovadoras que le permitieron ofrecer a sus clientes soluciones acordes a sus necesidades cambiantes. El lanzamiento de la aplicación móvil *Meu Desconto* fue la mayor innovación tecnológica del mercado de *retail* brasileño, la cual nos permitió diferenciarnos de nuestros competidores y apoyar el constante crecimiento de volúmenes de venta en la marca Pão de Açúcar y el mantenimiento de niveles de crecimiento positivos en la marca Extra. Adicionalmente, se implementó el nuevo concepto *Fresh Market* que, con cinco tiendas en operación, ha permitido reforzar el actual posicionamiento de nuestra marca Pão de Açúcar como un destino cualitativo y saludable por excelencia. Multivarejo cerró el año con un crecimiento comparable en ventas de 0,7%.

El lanzamiento de la aplicación móvil *Meu Desconto* evidenció la transformación digital de nuestro negocio en Brasil, la cual, con 14 millones de usuarios fidelizados, atiende la base de clientes más grande de Latinoamérica. *Meu Desconto* alcanzó más de cuatro millones de descargas, de los cuales más de 1,5 millones corresponde a nuevos clientes.

Las marcas Minuto Pão de Açúcar y Mini Mercado Extra abanderaron la estrategia de proximidad, completando 265 tiendas y aumentando su participación de mercado. El formato se ha concentrado en simplificar su oferta de productos y ofrecer precios bajos todos los días a sus clientes, consolidándose como la mejor solución de conveniencia.

Durante el año, se implementaron nuevas iniciativas de productividad y se dio continuidad a los planes que obtuvieron excelentes resultados. El desarrollo de colaboradores multifuncionales en las tiendas, la optimización de la red logística y los ahorros en consumo energético permitieron reducir los gastos como porcentaje

de la venta en 70 puntos básicos, con un crecimiento de 4,4% en moneda local.

Teniendo en cuenta que el negocio de alimentos requiere importantes recursos de inversión para mantener su liderazgo y dinamismo en el mercado más importante de Suramérica, continuamos con el proceso de desinversión del negocio de no alimentos Vía Varejo, el cual se registró como operación discontinua. Entretanto, este negocio mejoró sus márgenes EBITDA en más de 350 puntos básicos durante el 2017, con un crecimiento en ventas de 10,6%, incrementos en su participación de mercado y una valorización de su acción de 128% en 2017.

Consideramos que nuestro portafolio de formatos y nuestros avances en innovación son los adecuados para atender las tendencias de consumo en Brasil.

Uruguay

En Uruguay se observó un crecimiento del PIB, impulsado por la recuperación económica de sus principales socios comerciales y turísticos: Brasil y Argentina.

Las ventas de Grupo Disco en Uruguay crecieron 7,7%, superando la inflación de alimentos, que se ubicó en 5,1%. El margen EBITDA recurrente alcanzó un sólido 7,8%.

Nuestra operación cerró el año con 88 almacenes, incluidas nueve aperturas del formato de proximidad, que completa así un total de 33 almacenes en el País, consolidando el liderazgo del mercado en este formato. Adicionalmente, se inauguró el nuevo supermercado Disco Punta Carretas con foco en el innovador modelo *Fresh Market*, el cual cuenta con 3.800 metros cuadrados de área de venta y 1.800 metros cuadrados para la propuesta saludable y cualitativa de la marca. Este novedoso modelo es inspirado en los conceptos más avanzados de alto nivel en Europa y Estados Unidos.



Las ventas del Grupo Disco en Uruguay crecieron 7,7% en moneda

local. Se destaca la consolidación de su liderazgo en el formato de proximidad con la apertura de nueve Devoto express, que ya llega a 33 tiendas.

Libertad tuvo en 2017 ingresos totales por 1,47 billones de pesos. Gracias a la combinación del comercio con el negocio inmobiliario fue una de las compañías del sector *retail* con mejor desempeño financiero en Argentina.

Uruguay sigue siendo un mercado estable en el que nuestra participación, cercana al 45% del *retail* moderno y el amplio reconocimiento de las marcas Disco, Devoto y Géant, nos permiten seguir obteniendo resultados muy positivos.

Argentina

La economía argentina evidencia una recuperación gradual, impulsada por la implementación de reformas pro-mercado. La inflación presentó una importante reducción cerrando 2017 en 24,6%, por debajo del 40,1% registrado en 2016. Las agencias calificadoras de riesgo han mejorado la calificación crediticia del País, que ha regresado a los mercados internacionales de capital con la colocación de deuda soberana.

Nuestra operación bajo la marca Libertad, cerró el año con ingresos totales por 1,47 billones de pesos y 29 almacenes en operación incluyendo 15 hipermercados y 14 almacenes del formato proximidad bajo las marcas Mini Libertad y Petit Libertad.

Libertad continúa ampliando su participación de mercado, con un crecimiento en ventas comparables de 21% en moneda local. El margen EBITDA recurrente alcanzó 4,3% en pesos colombianos, con una importante contribución del negocio inmobiliario. Libertad es sin duda una de las compañías de *retail* que mejor compensó la presión de la inflación en costos, gracias a su mezcla de comercio con el negocio inmobiliario.

Por su parte, el modelo dual *retail*-inmobiliario, parte fundamental de la estrategia del Grupo en Argentina, tuvo importantes avances en el 2017. Se ampliaron y remodelaron los centros comerciales Paseo San Juan y Paseo Rivera Indarte, los cuales aportaron 10 mil metros cuadrados adicionales al portafolio inmobiliario que alcanza ahora cerca de 170 mil metros cuadrados y mejora sus niveles de

ocupación, afianzando la posición de Libertad como el primer operador de centros y galerías comerciales por fuera de Buenos Aires.

Sinergias

Las sinergias entre las operaciones de Colombia, Brasil, Uruguay y Argentina siguen dando resultados positivos, con un portafolio de 28 iniciativas, un continuo acompañamiento por parte de la oficina de integración y la participación de ejecutivos de todos los países. Al cierre del año, las sinergias alcanzaron los 100 millones de dólares como aporte al EBITDA recurrente a nivel consolidado, excediendo el presupuesto y cumpliendo con las expectativas de la Compañía; estos resultados están en línea con el plan de obtener progresivamente cerca de 160 millones de dólares de impacto recurrente en el EBITDA.

La materialización de los beneficios en la Región se fundamentó en tres pilares:

- Nuevos modelos de negocio que concentran el 44% de los resultados con 13 iniciativas en operación.
- Eficiencias en costos y CAPEX con una participación de 29% de los beneficios y ocho iniciativas en desarrollo.
- Sinergias comerciales y economías de escala con un aporte de 27% de las ganancias y siete iniciativas en ejecución.

En el primer pilar de **desarrollo de nuevos modelos de negocio**, el Grupo Éxito avanzó en el intercambio de modelos y formatos destacados entre los diferentes países.

En materia de textiles, 57 almacenes en la Región, por fuera de Colombia, implementaron el modelo textil colombiano, desde la planeación de la compra del producto hasta las exhibiciones en tienda, lo que aumentó la participación de dicho segmento en la

mezcla de ventas. En este camino, GPA implementó el modelo en 32 almacenes Extra; Disco y Devoto lo hicieron en 10, y Libertad lo consolidó en 15 hipermercados.

La democratización de la moda en la Región con las marcas propias Arkitect y Bronzini se materializó con la exportación de cerca de 1,3 millones de prendas por un valor de 6 millones de dólares, lo que representó un crecimiento de 102% en unidades y 154% en dólares, respecto al año anterior. El 100% de las prendas exportadas se confeccionaron en Colombia a través de 84 talleres de nuestra filial Didetexco, lo que generó ocho mil empleos, en su mayoría para madres cabeza de familia.

Por otro lado, se destaca la expansión de los almacenes Surtimayorista en Colombia, bajo el referente del formato *Cash & Carry* de la marca Assaí en Brasil; el modelo innovador *Fresh Market*, con el referente del destacado modelo de Uruguay, que cerró el año con siete puntos de venta en la Región, así como la profundización de los formatos de proximidad en los países en los que estamos presentes. Finalmente, se resalta el aporte de la experticia de Colombia en el negocio inmobiliario, aplicada a la expansión de centros comerciales Paseo Libertad en Argentina.

En el segundo pilar, sobre **iniciativas que buscan eficiencias en costos y CAPEX**, se consolidó el modelo de negociadores regionales que atienden los intereses de los cuatro países en simultáneo con compras consolidadas de bienes indirectos, servicios y tecnología por cerca de 68 millones de dólares, con ahorros a nivel de costos desde 20% hasta 45%. Así mismo, se avanzó en el intercambio de mejores prácticas, las cuales adaptadas localmente lograron eficiencias en la merma, cadena de abastecimiento y excelencia operacional.

57 almacenes fuera de Colombia implementaron el modelo textil colombiano; lo que aumentó la participación de dicho segmento en la mezcla de ventas.

Grandes pasos en la consolidación de sinergias en la Región

Modelo Fresh Market
Liderazgo regional en el modelo de almacenes Premium de alimentos.



Disco y Devoto, Uruguay



Pão de Açúcar, Brasil



Libertad, Argentina



Carulla, Colombia

Modelo textil
Implementación del modelo textil colombiano en la Región.



Éxito, Colombia



Extra, Brasil



Disco, Devoto y Gèant, Uruguay



Libertad, Argentina

Formato Cash & Carry
Propuesta novedosa que responde a las nuevas necesidades del mercado.



Assaí, Brasil



Surtimayorista, Colombia

100 millones de dólares de EBITDA recurrente alcanzados a través del desarrollo de **28 sinergias.**



Al cierre de 2017 **los ingresos totales de la Compañía alcanzaron 56,4 billones de pesos, con un crecimiento de 9,4%** gracias al buen desempeño de nuestra operación en Brasil y en especial al crecimiento de su formato *Cash & Carry*.

22



La **utilidad neta consolidada fue de 217.713 millones de pesos, cinco veces más que la obtenida en 2016**, impulsada principalmente por los sólidos resultados operacionales de Brasil, los planes de productividad en toda la Región y una mejora en el resultado financiero neto por menores tasas de interés en Colombia y Brasil. La utilidad por acción aumentó cinco veces.

Finalmente, en el pilar de **comercio y economías de escala**, se destaca la exitosa gestión de compras conjuntas con la adquisición de 1.153 contenedores de *commodities* en mercados nacionales e internacionales, obteniendo ahorros entre el 5% y el 15% en el costo de los productos y con un valor de compra cercano a los 44 millones de dólares. Así también, se renegociaron acuerdos con los principales proveedores multinacionales de alimentos y no alimentos, mejorando los términos de negociación para toda la Región. Avanzando en el proceso de integración comercial, dimos continuidad a las exportaciones e importaciones de alimentos y no alimentos como resultado de las ruedas de negocio multisectoriales realizadas en 2016. En 2017, se concretaron pedidos de café, cárnicos, jugos, galletería, textiles, entre otros, para 15 proveedores de Colombia, Brasil, Uruguay y Argentina

En 2018, continuaremos profundizando en estas iniciativas, buscando la creación de valor para el Grupo Éxito y sus accionistas.

Resultados Financieros

Al cierre de 2017 los ingresos totales de la Compañía alcanzaron 56,4 billones de pesos, con un crecimiento del 9,4% gracias al buen desempeño de nuestra operación en Brasil y en especial al crecimiento de su formato *Cash & Carry*.

El crecimiento de los gastos se ubicó en 8,8%, por debajo del crecimiento de los ingresos, gracias a importantes iniciativas de eficiencia implementadas en todos los países, concentradas en la optimización de eficiencia energética y mayor productividad en tiendas. Esta situación le permitió al Grupo incrementar en un 24,4% el EBITDA recurrente.

El gasto financiero neto mostró buen desempeño contrayéndose un 11,2%, lo que refleja el trabajo de reperfilamiento de deuda en Colombia y la tendencia decreciente

de las tasas de interés de referencia en Brasil y Colombia. Estos resultados permitieron obtener una utilidad neta de 217.713 millones de pesos, con un crecimiento de 400%. La utilidad por acción se ubicó en 486,4 pesos, lo que genera mayor valor para nuestros accionistas.

Sostenibilidad

En 2017 continuamos avanzando en la materialización de nuestra estrategia de sostenibilidad en sus cinco retos: Gen Cero, Comercio Sostenible, Mi Planeta, Vida Sana y El éxito del Grupo Éxito está en su gente. Así buscamos generar valor compartido y contribuir al crecimiento económico, el desarrollo social y la protección ambiental.

Nos sentimos orgullosos de haber sido incluidos por quinta vez consecutiva en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad de Mercados Emergentes, y seleccionados por primera vez en el Índice MILA (Mercado Integrado Latinoamericano), que reconoce las mejores prácticas sostenibles de organizaciones que pertenecen a la región de la Alianza del Pacífico.

Resaltamos a continuación algunos logros importantes en cada uno de nuestros retos:

Gen Cero

En Colombia, a través de la Fundación Éxito, avanzamos en el propósito de lograr que en el 2030 ningún niño menor de cinco años en Colombia tenga desnutrición crónica.

- Más de 51.800 niños se beneficiaron de los más de 23.000 millones de pesos invertidos por la Fundación Éxito, gracias a las donaciones de los clientes, proveedores, empleados, aliados y la Compañía.
- Con los indicadores publicados por la Encuesta Nacional de Situación Nutricional en Colombia, ENSIN 2015, identificamos que la desnutrición crónica disminuyó de 13,2% a 10,8% en un periodo de 5 años lo que nos anima a seguir trabajando por esta meta.

- La Fundación Éxito se convirtió en la primera institución en apadrinar el Objetivo de Desarrollo Sostenible Hambre Cero en Colombia, como parte de su trabajo por erradicar la desnutrición infantil.
- La Compañía avanzó en un sistema de gestión que permite el máximo aprovechamiento de los alimentos, para lograr así un mínimo desperdicio. Durante 2017, entregamos a través de la Fundación Éxito cerca de 1.900 toneladas de alimentos en buen estado a 17 bancos de alimentos y 20 instituciones en el País.
- 10.200 mujeres participaron en la Lactatón un evento promovido por la Fundación Éxito que busca sensibilizar sobre la importancia de la leche materna como el mejor alimento.

Comercio Sostenible

Generamos relaciones de valor compartido con nuestros aliados y proveedores.

- En Colombia, 82% de las frutas y verduras comercializadas en nuestras tiendas en Colombia se adquirió de forma directa a agricultores colombianos.
- 92% de las frutas y verduras que comercializamos se compró en el País.
- 1.281 dueños de minimercados y autoservicios hacen parte del canal Aliados Surtimax y Super Inter, con dichos Aliados establecemos relaciones gana-gana que les permiten de crecer y desarrollar sus negocios.
- Comercializamos la primera carne en Colombia certificada por la Norma de Agricultura Sostenible *Rainforest Alliance*. Nos enorgullece haber liderado el proceso de certificación, de la mano de nuestros aliados públicos y privados, y estamos comprometidos con la difusión de este ambicioso proyecto.
- Comprometidos con los derechos humanos, realizamos auditorías sociales a 174 proveedores de nuestras marcas propias y marcas blancas en Colombia para garantizar el respeto por los derechos humanos y

laborales en nuestra cadena de suministro. Entretanto, en Brasil, GPA aceleró la implementación entre sus proveedores de la política de carne de res responsable que busca crear conciencia sobre la prevención de la deforestación en la cadena de suministro.

Mi Planeta

Buscamos mitigar el impacto de nuestra operación en el medio ambiente y generar conciencia sobre su cuidado entre nuestros clientes y colaboradores.

- En Colombia, con el compromiso de nuestros clientes y las estrategias internas, redujimos 41% la entrega de bolsas plásticas, y más de 900 mil clientes eligieron empaques reutilizables para sus compras.
- Ahorramos cerca de 28,3 millones de kilovatios de energía con los programas de eficiencia energética implementados en 240 dependencias.
- Tenemos el proceso de entrega de reciclaje de cartón más grande de Colombia. Reciclamos más de 22.300 toneladas de cartón, chatarra, plástico, ganchos, entre otros, y con su comercialización donamos más de 11 mil millones de pesos a la Fundación Éxito.
- En nuestros proyectos inmobiliarios, fuimos reconocidos con el premio Construverde, por nuestras certificaciones LEED Gold y Silver en Viva Wajiira y Éxito Mosquera, respectivamente.
- Éxito La Felicidad fue reconocido con el certificado LEED Gold, convirtiéndose en el primer almacén en Bogotá en obtener esta certificación y en ser el proyecto con mejor calificación entre los certificados durante el 2017.
- Participamos en el esquema BanCO₂ apadrinando familias en 16 departamentos del País. Gracias a esto, protegemos 1.300 hectáreas de ecosistema estratégico. En Brasil, destacamos la instalación de ocho mil metros cuadrados de celdas fotovoltaicas, la continuación de los procesos de renovación de la

Más de **51.800** niños se beneficiaron de la atención de la Fundación Éxito.

82% de las frutas y verduras comercializadas en nuestras tiendas en Colombia **se adquirió de forma directa a agricultores nacionales.**

Redujimos **41%** el uso de bolsas plásticas gracias a estrategias internas y el compromiso de los clientes.

flota de vehículos y modernización de los sistemas de iluminación hacia tecnologías más sostenibles. En Argentina se dio inicio al programa de cobro de las bolsas plásticas para incentivar el uso responsable de las mismas.

Vida Sana

Incentivamos hábitos de vida saludable entre nuestros clientes y empleados a nivel regional.

- En Colombia fortalecimos el portafolio de productos saludables y hoy son más de 1.700 los productos con beneficios nutricionales y de salud identificados con el sello Bueno para ti.
- Capacitamos a 103 proveedores en procesos de reformulación de 48 productos con ingredientes que representan algún riesgo para la salud.
- Por su parte, en la sexta edición de los Reconocimientos DERES a las mejores Prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay, Grupo Disco fue galardonado por su programa Vida Saludable que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de sus clientes, colaboradores y de la sociedad en su conjunto.

24

El éxito del Grupo Éxito está en su gente

Creemos en el talento de nuestros cerca de 140 mil empleados en la Región, los acompañamos a cumplir sus propósitos profesionales y personales y propiciamos un entorno laboral atractivo, diverso e incluyente donde puedan trabajar con compromiso y orgullo.

- En Colombia, donde contamos con más de 40 mil empleados, entregamos más de 87 mil millones de pesos (creciendo 2,4% respecto a 2016) materializados en más de 100 beneficios y potencializamos el desarrollo de competencias y habilidades de más de 39 mil empleados con más de 1,5 millones de horas de formación.

Más de **1.700** productos con beneficios nutricionales y de salud identificados con el sello Bueno para ti.

Creemos en el talento de nuestros cerca de 140 mil empleados en la Región.

- Más de 400 empleados forman parte del Programa de Inclusión Laboral en Colombia con el que se emplea a personas en situación de discapacidad física o cognitiva, jóvenes en riesgo, víctimas de la violencia, desmovilizadas, familiares de los militares que se encuentran privados de la libertad y trabajamos de la mano con 18 instituciones para la mejor selección de quienes participan en este programa.

Para mayor detalle sobre las acciones desarrolladas y los logros obtenidos en materia de sostenibilidad en Colombia y en el ámbito regional durante el año 2017, le invitamos a leer el Informe de Sostenibilidad en el cuarto capítulo de este Informe Integrado.

Gobierno Corporativo y control interno

Durante el año 2017, la Compañía trabajó en la consolidación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, teniendo como referentes además del Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia: los resultados del índice de Sostenibilidad de Dow Jones; el diagnóstico elaborado por el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) en alianza con la Bolsa de Valores de Colombia y las recientes normas locales e internacionales en materia de transparencia y prácticas anticorrupción. Adicionalmente, la Compañía continuó afianzando los elementos de su sistema de prevención y control del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo, y en atención a la política establecida, se abstuvo de negociar con personas vinculadas con estos riesgos y reportó las operaciones sospechosas de las que tuvo conocimiento.

Uno de los principales retos que tuvo la administración durante el 2017 fue la revisión integral del

Compendio de Gobierno Corporativo y demás políticas, procedimientos y normas internas que rigen la materia, con el fin de garantizar que las mismas se mantuvieran a la vanguardia y que fueran de fácil consulta y comprensión por parte de todos los grupos de interés. Estos documentos pueden ser consultados en el sitio web www.grupoexito.com.co, sección Accionistas e Inversionistas, en el apartado Documentos de Gobierno Corporativo.

En relación con la evaluación anual de la Junta Directiva, se destaca el elevado nivel de profesionalismo y complementariedad entre sus miembros, así como un balance de saberes y experiencia que permiten el abordaje amplio e integral de los frentes a considerar por parte de la misma. El resultado de la evaluación arrojó igualmente el interés de los directores por continuar profundizando en el conocimiento de los negocios y los países en los que el Grupo tiene presencia.

La Compañía cuenta con un adecuado desempeño de los sistemas de control interno y de revelación de la información financiera. Para ello, los estados financieros, indicadores y hechos relevantes fueron presentados en forma periódica al Comité de Auditoría y Riesgos y a la Junta Directiva, y han sido dictaminados por su Revisor Fiscal. La Junta Directiva, a través del Comité de Auditoría y Riesgos, realizó la supervisión de los procesos de información y reporte financiero; la gestión integral de riesgos; el desempeño del sistema y arquitectura de control interno, incluyendo el seguimiento a la gestión y resultados de la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal; de las transacciones entre partes relacionadas y el proceso de gestión de conflictos de intereses; del cumplimiento de la normatividad aplicable para la Compañía y del Programa de Transparencia.

Como administradores, certificamos que el sistema de control interno no presentó falencias que

Revisión integral del Compendio de Gobierno Corporativo y demás políticas, procedimientos y normas internas que rigen la materia.

Adecuado desempeño de los sistemas

de control interno y de revelación de la información financiera.

hayan impedido registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente la información financiera, ni se presentaron fraudes significativos que hayan afectado su calidad e integridad. La revelación de información financiera fue verificada y cumple con la normatividad vigente, asegurando que la información a 31 de diciembre de 2017 es apropiada y no contiene vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la Compañía.

Para mayor información sobre el Gobierno Corporativo y el sistema de control interno de la Compañía durante el año 2017, le invitamos a consultar el Informe de Gobierno Corporativo en el segundo capítulo de este Informe Integrado.

Operaciones con partes relacionadas

La Compañía cuenta con una Política de Transacciones entre partes relacionadas a la cual se le dio aplicación integral durante el año 2017. Las operaciones que fueron celebradas con partes relacionadas se sometieron a consideración del Comité de Auditoría o de la Junta Directiva, dependiendo de su clasificación como recurrente o no recurrente y materiales o no materiales. La información relativa a las operaciones celebradas con partes relacionadas puede ser consultada en detalle en el Informe de Gobierno Corporativo y en la nota 34,2 de los estados financieros separados.

Es importante mencionar, que para fortalecer el conocimiento de dicha política a nivel interno, se construyó un procedimiento que permite de manera sencilla conocer la importancia del tema y de su aplicación.

Por otra parte de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, se manifiesta que durante el año 2017 la Compañía no tomó ni dejó

de tomar decisiones de importancia en interés de sus subordinadas. Así mismo, la Compañía no concluyó operaciones de importancia con terceras partes en interés de sus subordinadas. Sus subordinadas tampoco tomaron o dejaron de tomar decisiones de importancia o interés de la Compañía, ni concluyeron operaciones con terceros en interés de su matriz, que deban ser incluidas en el presente reporte.

La Compañía no realizó operaciones con sus administradores, diferentes a las derivadas de su relación laboral u honorarios por concepto de asesoría y asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y sus Comités.

Cumplimiento normativo y propiedad intelectual

26

Grupo Éxito cuenta con un portafolio de más de 1.100 signos distintivos, los cuales se encuentran debidamente registrados ante las autoridades competentes en Colombia y demás países en los que tiene presencia, produce, distribuye, o comercializa sus productos o servicios; cuenta igualmente con las correspondientes licencias de uso de signos distintivos y demás derechos de autor respecto de los cuales no es titular. Es de anotar que en relación con la propiedad intelectual, la Compañía ha dado estricto cumplimiento a las normas que regulan la materia.

Todos los *software* usados por la Compañía cumplen igualmente con la regulación de derechos de autor y han sido debidamente obtenidos a través de licencias, además la Compañía cuenta con políticas de control de acceso que evitan que los empleados descarguen o instalen *software* en sus equipos sin la respectiva licencia.

Así mismo se informa que se dio estricto cumplimiento a las normas de protección de datos personales.

Finalmente, la Compañía no ha limitado, de manera alguna, la libre circulación de las facturas emitidas por sus proveedores de bienes o servicios.

Mensaje de cierre

Grupo Éxito inició su historia de expansión regional en Uruguay y desde hace dos años y medio la continuó en Brasil y Argentina. Esta decisión estratégica de internacionalización y diversificación comienza a mostrar sus frutos con la captura incremental de sinergias, la recuperación paulatina de esos mercados, el impacto material positivo de las operaciones brasileñas en nuestros resultados consolidados de ventas y utilidad operacional y la importante valorización en 2017 de las acciones de GPA y Via Varejo en el mercado de valores de Brasil. Esta estrategia da continuidad además a una tradición de integración y captura de valor en transacciones históricas en el País como las de Cadenalco, Carulla-Vivero, Cafam, Surtimax y Super Inter. El potencial de crecimiento en la Región es importante en la medida en que las tasas de inflación y de interés están disminuyendo y las expectativas de mejoramiento en la dinámica económica son mayores en nuestros cuatro mercados.

El ambiente competitivo en Colombia es dinámico y lo estamos enfrentando con opciones modernas y rentables como la consolidación de la estrategia omnicanal, el formato *Cash & Carry* bajo la marca Surtimayorista, la innovación en el segmento de productos frescos y la generación de nuevos ingresos a partir de servicios complementarios como el crédito al consumo, seguros, viajes, y telefonía. Es un momento de gran concentración lo que nos lleva a avizorar igualmente un estricto control en los gastos y los costos de la Organización. Será igualmente de gran importancia acrecentar la monetización de nuestros activos en el caso del negocio inmobiliario y a la recientemente anunciada coalición de clientes Puntos Colombia que permitirá valorizar el tráfico y confianza de nuestros clientes.

Esperamos seguir trabajando consistentemente por un mejor País, con iniciativas como la nutrición infantil y el comercio sostenible vía la compra local de productos frescos y la alianza con los tenderos de barrio. Esperamos igualmente continuar incrementando la confianza y sentido de pertenencia de nuestros clientes con el mejor servicio y experiencia en actitud y calidad y finalmente continuar valorizando la inversión de ustedes nuestros accionistas.

Miembros de la Junta Directiva

Presidente