



Informe de Gestión

INFORME DE GESTIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA Y EL PRESIDENTE ALMACENES ÉXITO S.A.

El 2016 fue un año marcado por grandes retos, transformaciones y pasos trascendentales para el futuro del Grupo Éxito, que se consolidó como el *retailer* de alimentos líder de Suramérica con presencia en Colombia, Brasil, Uruguay y Argentina, a través de 1.576 almacenes que representan cerca de 2,8 millones de metros cuadrados de superficie y gracias a la colaboración de cerca de 140 mil empleados.

La región experimentó un año de incertidumbre política y social y un contexto macroeconómico altamente demandante, que vio un retroceso en las economías de los cuatro países y una contracción en el PIB de la región cercana al 0,7%¹. Los altos niveles de inflación presionaron los costos fijos de la industria del *retail*, incluyendo salarios, arrendamientos y servicios públicos.

Aún en este contexto retador, el Grupo Éxito mantuvo su posición de liderazgo en los mercados donde tiene presencia, con lo cual demostró la resiliencia de su operación e impulsó importantes estrategias para continuar compitiendo, de manera efectiva y rentable, en un entorno cambiante.

Se destacan como hitos del año:

- La exitosa capitalización de la Compañía a través de una emisión privada y el inicio de operaciones de Viva Malls, vehículo de operación y desarrollo de centros y galerías comerciales líder en Colombia.
- La simplificación de la estructura operativa y corporativa en Brasil con la integración de los negocios de No alimentos



CARLOS MARIO GIRALDO MORENO
Presidente Grupo Éxito

**Nos consolidamos
como el *retailer* de alimentos
líder de Suramérica.**



1.576

almacenes en Colombia,
Brasil, Uruguay y Argentina.

¹ Fuente: Fondo Monetario Internacional

de Via Varejo y de Cnova, y la decisión de iniciar un proceso de desinversión de este negocio para focalizar la actividad de Brasil en el negocio de Alimentos y así consolidar el liderazgo del Grupo en Suramérica.

- La reducción del endeudamiento de la *holding*, con lo que se logró un indicador ajustado de deuda financiera neta sobre el EBITDA por debajo del objetivo del año. Ello gracias a la exitosa definición e implementación de una estrategia de optimización financiera, incluyendo iniciativas en capital de trabajo de la Compañía.
- El buen desempeño continuado de los formatos de hipermercado en los cuatro países: Éxito, en Colombia; Extra, en Brasil; Géant, en Uruguay; y Libertad, en Argentina.
- La expansión rentable de los formatos de proximidad Éxito express y Carulla express, en Colombia; Minuto Pão de Açúcar, en Brasil; y Devoto express, en Uruguay.
- El desarrollo continuado del modelo dual *retail* inmobiliario en Argentina, con la expansión de espacios comerciales en las galerías Libertad, cerró el año con cerca de 160 mil metros cuadrados de área arrendable.
- La implantación homogénea de varias iniciativas estratégicas comerciales exitosas (*1, 2, 3 Ahorrá todo el mes, Precio insuperable e Hiperferia*), que se adaptan al entorno económico y de mercado de los cuatro países donde opera el Grupo.
- En la materialización progresiva de sinergias, solo 15 meses después de las adquisiciones en Brasil y Argentina, se destaca la implementación de nuevos modelos de negocios exitosos entre países, que actualmente generan beneficios recurrentes de 25 millones de dólares en los cuatro países, en línea con las metas inicialmente trazadas.

COLOMBIA

El año 2016 estuvo marcado por una alta inflación y un incremento en las tasas de interés, que tuvo un importante impacto en los gastos operativos y financieros de la Compañía.

La operación en Colombia culminó el año con 566 almacenes, y alcanzó ingresos por 11,4 billones de pesos con un crecimiento de 7,5% respecto al 2015, impulsado por los resultados de la marca Éxito que tuvo un aumento en ventas de 7,4%. El EBITDA recurrente creció 3,2% y alcanzó 833 mil millones de pesos lo que representó un margen de 7,3%.

Las estrategias comerciales como *Precios insuperables*, el *Quincenazo* y la implementación de un nuevo modelo textil enfocado en ofrecer precios bajos todos los días, le permitieron a la Compañía enfrentar positivamente la competencia creciente, y mejorar los niveles de tráfico en sus tiendas.

En este contexto, es importante resaltar el desempeño de la estrategia textil, la cual ha mostrado excelentes resultados gracias a un modelo disruptivo, orientado a la democratización de la moda, y que brinda a los clientes acceso a las últimas tendencias a precios bajos. Como resultado de esta estrategia, los volúmenes en unidades crecieron más de 26%, alcanzando alrededor de 51 millones de prendas. Las ventas se incrementaron 18%.

Fieles a la misión **Trabajamos para que el cliente regrese**, el Grupo se ocupa de profundizar en el conocimiento de sus necesidades y de mejorar día a día sus niveles de servicio. Durante 2016, la Compañía avanzó de forma sustancial en la medición de servicio al cliente, realizada por Invamer Gallup, la cual obtuvo una calificación promedio de 4,4 sobre 5,0. Este resultado nos llena de satisfacción y nos reta a seguir buscando la preferencia de nuestros clientes, posicionándonos en el camino correcto.



566

almacenes
en Colombia.

**7,5% crecieron
los ingresos
operacionales
al alcanzar
11,4 billones
de pesos.**

En Colombia, el comercio vive un momento de expansión dinámica, liderada por los formatos de descuento en distintas ciudades del país. En este contexto, la Compañía avanza en el desarrollo de nuevas formas de negocio que le permiten llegar a clientes institucionales (restaurantes, cafeterías y hoteles) y ofrecer al consumidor final una nueva alternativa de descuento, así como fortalecer su presencia cercana y conveniente a precios atractivos.

En desarrollo de esta estrategia, el Grupo lanzó el primer almacén mayorista o *Cash & Carry* bajo la marca Surtimayorista, el cual mostró excelentes resultados comerciales, al exceder el presupuesto inicialmente trazado. De manera simultánea se aceleró el crecimiento del programa Aliados, bajo las marcas Surtimax y Super Inter, el cual cerró el año con 1.307 puntos de venta. Además, se continuó fortaleciendo la marca propia, como propuesta de valor para el consumidor, participando con cerca de 14% de la venta de Alimentos y 43% de la de textiles. En el Grupo Éxito se privilegia una expansión dinámica, pero rentable, que garantice un adecuado retorno sobre la inversión y consolide una alternativa de proximidad para todos los públicos.

Por otra parte, la estrategia omnicanal, como centro del desarrollo comercial de la Compañía, continúa mostrando un importante desempeño. Durante este año el negocio de comercio electrónico a través de *exitocom* y *carulla.com* logró positivos niveles del EBITDA cercanos al 5% y un crecimiento en ventas de 23%, de las cuales, 16% corresponde a las ventas del *marketplace* lanzado a finales de 2015. Por medio de este sistema, otras empresas y marcas pueden ofrecer sus productos al consumidor final a través de la plataforma virtual de la Compañía.

Los ingresos del Grupo Éxito en Colombia continuaron recibiendo la contribución positiva de sus negocios complementarios: financieros (a través de la Tarjeta Éxito, Giros y Remesas), Seguros, Viajes, Telefonía móvil, Venta directa, y el destacado desarrollo del negocio inmobiliario que durante el año abrió más de 75 mil metros cuadrados de área arrendable, incluyendo los centros comerciales Viva La Ceja y Viva Barranquilla, considerado el más importante de la Costa Caribe y el sexto más grande del país.

En el negocio inmobiliario se destaca el acuerdo alcanzado en diciembre con el Fondo Inmobiliario Colombia –FIC–, fondo de capital privado administrado por Fiduciaria Bancolombia. Con él se creó Viva Malls, vehículo controlado por el Grupo Éxito, y que valoró los activos inmobiliarios de la Compañía, representados en 434 mil metros cuadrados de área arrendable, incluyendo

activos en operación y proyectos en desarrollo en más de 1,6 billones de pesos. Con esta alianza de largo plazo, Viva Malls espera convertirse en el principal desarrollador y operador de centros comerciales en Colombia.

En el segmento de *retail* financiero, la Tarjeta Éxito es ahora la tarjeta líder en Colombia, con más de 2,4 millones de plásticos emitidos. La exitosa alianza de franquicia con MasterCard le permite brindar mayores opciones y beneficios a sus clientes. El negocio de seguros también continúa creciendo y ampara ahora a más de un millón de clientes a través alternativas de micro-seguros.

Por otra parte, Viajes Éxito cerró con un crecimiento de 16% en ventas y más de 210 mil clientes. Se consolidó así 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, alcanzó más de 1,2 millones de usuarios.

Finalmente, como parte de la estrategia de desapalancamiento de la Compañía, se destaca la labor de optimización de capital de trabajo realizada en Colombia, con una reducción histórica de inventarios de más de cinco días, acompañada del mejor nivel de abastecimiento de los almacenes de los últimos años. Junto a otras iniciativas de excelencia operacional, esta optimización contribuyó a la reducción del indicador ajustado de apalancamiento de la *holding* deuda financiera neta/EBITDA de 3,8 veces en 2015, a 3,1 veces al cierre de 2016.

BRASIL²

Brasil experimentó un año marcado por grandes transformaciones, especialmente en el ámbito político. A pesar de menores niveles de confianza del consumidor y un ambiente internacional volátil, el real brasileño cerró el año con una valorización de 21,7%. En 2016 se observó una contracción del PIB cercana al 3,6%, impulsada por el deterioro del consumo privado y una inflación con tendencia a la baja que llegó a 6,29%.

Al cierre de 2016, la Compañía alcanzó los 904 almacenes, e ingresos operacionales por más de 36 billones de pesos con un crecimiento anual, en moneda local, de 11,4%, y de ventas comparables de 6,7%, incluyendo efecto calendario. La utilidad operacional recurrente alcanzó 1,2 billones de pesos; el EBITDA recurrente, 1,8 billones de pesos; y el margen del EBITDA recurrente fue de 5%.

² Todas las cifras de Brasil excluyen el negocio de No alimentos consolidado en Vía Varejo, que se registra como operación discontinua.



3,1

veces es el indicador de deuda financiera neta/EBITDA.

Descendió de 3,8 veces en 2015.



904

almacenes en Brasil. Ingresos operacionales por más de **36 billones de pesos, con un incremento de 11,4% en moneda local.**

Assaí, el formato *Cash & Carry*, se consolidó como el más atractivo y dinámico de Brasil. **Crecimiento en ventas del 38,6% en moneda local.**

107 tiendas y 13 aperturas, incluidas 2 reconversiones.

Assaí, el negocio de ventas mayoristas *Cash & Carry*, se consolidó como el formato más atractivo y dinámico del país, atrayendo a un consumidor enfocado en la obtención de valor por su dinero. Actualmente, Assaí, que representa cerca de 35% de las ventas totales de Alimentos, con un crecimiento de 38,6% en moneda local. Assaí cierra el año con 13 aperturas, para un total de 107 tiendas, y con varios proyectos de expansión en curso que se culminarán en 2017, y que incluyen, entre otros, la conversión de hipermercados Extra de bajo rendimiento, iniciativa que durante 2016 ejecutó sus primeros dos pilotos con excelentes resultados.

Por su parte, Multivarejo, división que agrupa las marcas Extra y Pão de Açúcar, con diversidad de formatos entre Hiper, Super, Express y Aliados, cerró el año con 797 almacenes. Durante 2016, se enfocó en el fortalecimiento de su participación de mercado, a través de estrategias comerciales que le permitieran ofrecer a sus clientes soluciones acordes con sus necesidades cambiantes. Multivarejo realizó una importante inversión en márgenes que le permitieron una recuperación gradual en ventas y la dinamización de su propuesta de valor. Las ventas comparables del último trimestre confirman esta tendencia. Cerró en 3,7%, superior al 2,0% alcanzado durante todo el año. Se destacó, especialmente, el desempeño de Extra, que creció sus ventas mismos metros en moneda local, alrededor de 5% en el último trimestre, ganando participación de mercado sobre los formatos comparables de los competidores. Como pilares de este resultado, la marca implementó estrategias comerciales transversales del Grupo, adaptadas al contexto económico local, como *1, 2, 3 Passos da economia, Hiperferia y O Mais Barato*.

Por otra parte, la estrategia de proximidad la abanderó la marca Minuto Pão de Açúcar, que completó 14 aperturas en el año y aumentó su participación de mercado. El formato se destaca por ser un modelo rentable que ofrece una alternativa de alto valor agregado a los clientes.

Durante el año se realizaron varios planes de acción con el objetivo de buscar reducción en costos, que compensaron parcialmente el menor margen comercial de la operación. Además de la reducción de puestos de trabajo, se optimizó el consumo energético de la Compañía, se lograron eficiencias en la cadena de suministro, se racionalizó el gasto de mercadeo y se renegociaron los contratos de alquiler. Gracias a estas iniciativas se lograron mantener los gastos, como porcentaje de la venta, en 18%. Este rubro creció 30 puntos básicos por debajo del crecimiento del ingreso.

Teniendo en cuenta que el negocio de Alimentos requerirá importantes recursos de inversión para mantener su liderazgo, desarrollar el *Cash & Carry* y seguir creciendo en formatos de proximidad y cualitativos, el Grupo ha comenzado un proceso de desinversión del negocio de No alimentos de Via Varejo. Esto fortalecerá el foco en Alimentos y la capacidad de capturar las oportunidades que se presentan en el mercado más importante de Suramérica.

Se piensa que 2017, a pesar de continuar en medio de un escenario económico retador, mostrará una recuperación gradual de las ventas y los márgenes de la operación en Brasil, gracias a la buena aceptación de sus marcas, su concentración en Alimentos y la agresiva estrategia de reducción de gastos adelantada en 2016 que se espera dé la mayor parte de sus frutos este año.

URUGUAY

Uruguay, por su lado, evidenció un crecimiento real del PIB cercano a 0,7% al verse negativamente impactado, entre otros, por la desaceleración de sus principales socios comerciales y turísticos: Brasil y Argentina, así como altas presiones inflacionarias derivadas de las negociaciones salariales.

No obstante, la Compañía mantuvo el liderazgo de mercado, y los ingresos crecieron 11,1% en COP, con un sólido margen del EBITDA recurrente de 7,8% en COP. Las ventas comparables presentan un incremento de 8,3% en moneda local.

La operación en este país cerró el año con 79 almacenes, de los cuales 14 representaron nuevas aperturas del formato de proximidad para un total de 24, con los cuales alcanza el liderazgo del mercado en este formato. Dentro de las aperturas se destaca el proyecto innovador de *Fresh Market* ubicado en Punta del Este que se concentra en supermercados con una oferta de productos frescos de alto valor agregado.

Uruguay sigue siendo un mercado estable en el que la participación de la Compañía, cercana al 44% del *retail* moderno, y el amplio reconocimiento de las marcas Disco, Devoto y Géant, nos permiten seguir obteniendo resultados muy positivos.



79

almacenes
en Uruguay.
**Los ingresos
crecieron
11,1% en COP,**
manteniendo
el liderazgo
en el mercado.



27

almacenes
en Argentina.
Ingresos
operacionales
totales por
**1,4 billones
de pesos.**

ARGENTINA

Argentina pasa por un momento de transición en el que el actual gobierno ha logrado importantes avances en relación con la confianza de los inversionistas y de la banca internacional en el país dando un mensaje de respeto por la actividad privada al reabrir el comercio exterior. Sin embargo, los altos niveles de inflación, superiores al 40%³, presionaron la rentabilidad de la mayoría de los negocios y afectaron la confianza del consumidor.

En este contexto, Libertad tuvo un comportamiento destacado, pues creció 25,4% sus ventas en moneda local y ganó participación de mercado. El margen del EBITDA recurrente alcanzó 4,8%, como resultado de los planes de acción en materia de productividad.

Libertad cerró el año con ingresos totales por 1,4 billones de pesos, con 27 almacenes en operación, y con un nuevo formato de proximidad de categoría *premium* bajo la marca Petit Libertad, que abrió su primera tienda en el último trimestre del año.

Por su parte, el modelo dual *retail* inmobiliario, parte fundamental del plan de negocios de Libertad, tuvo importantes avances en 2016. Se ampliaron y remodelaron los centros comerciales de Chaco, en Resistencia y Salta, con 14.600 metros cuadrados adicionales al portafolio inmobiliario, que suma ahora cerca de 160 mil metros cuadrados de área arrendable. Así, se afianza la posición de Libertad como el primer operador de centros y galerías comerciales por fuera de Buenos Aires.

ESTRATEGIA INTERNACIONAL Y SINERGIAS

Parte del valor de largo plazo de la integración de la actividad de comercio e inmobiliaria del Grupo Éxito en la región depende de la captura efectiva de las sinergias comerciales y de la implementación de ellas en los países donde el Grupo está presente, a través de mejores prácticas (como en el caso de la exportación del *know-how* en el negocio textil y moda de Colombia hacia Brasil y Argentina) y el desarrollo de modelos de negocios (como en el caso del lanzamiento del formato *Cash & Carry* en Colombia). Durante el año se impulsaron 19 iniciativas transversales a los cuatro países, con un aporte total a la utilidad operacional consolidada cercana a los 25 millones de dólares, en línea con el plan de obtener progresivamente cerca de 160 millones de dólares de impacto recurrente al margen operacional.

³ Fuente: Ecolatina.

En Colombia se incursionó en el negocio de ventas al por mayor con la apertura del primer almacén Surtimayorista, en Bogotá, cuyo referente es el formato mayorista o *Cash & Carry*, de Assaí, en Brasil. Los resultados prometedores de los primeros meses de operación han inspirado al menos dos nuevas aperturas para 2017.

Por otro lado, se implementó el modelo textil de la marca Éxito en almacenes selectos de Extra, en Brasil, y Libertad, en Argentina. La estrategia contempla desde la exportación de más de 476 mil prendas de marcas propias, como Arki-*tect* y Bronzini, producidas por la industria propia Didetexco, hasta el proceso de comercialización y exhibición. Los resultados iniciales son más que alentadores. En estas tiendas, el textil ha duplicado su EBITDA y ha ganado participación dentro de las ventas. En 2017 se continuará con el despliegue textil en almacenes de estos dos países y se comenzará con la implementación en Uruguay.

Durante el segundo semestre, en Brasil comenzó a implementarse el programa Aliados bajo la marca CompreBem, inspirado en el modelo colombiano de Surtimax y Super Inter. Este modelo de comercio sostenible cerró 2016 con 102 aliados en São Paulo y con una meta de 400 aperturas para 2017.

Se ejecutó, simultáneamente en toda la región, la estrategia comercial *1, 2, 3 Ahorrá todo el mes*, que nació en Argentina y que ha sido replicada en los hipermercados Extra, en Brasil, como *1, 2, 3 Passos da economia*; en Éxito, en Colombia, como *Quincenazo*, y en los supermercados Disco, en Uruguay, como *Ahorrá*. Esta campaña de descuentos impulsó el crecimiento en la facturación y el volumen, además de ganancias en participación de mercado en las regiones donde el Grupo tiene presencia.

Avanzando en el proceso de integración comercial, nuestros proveedores

25

millones de dólares de beneficios operacionales recurrentes se obtuvieron por la implementación de **19 iniciativas transversales a los cuatro países.**

exportaron productos de las categorías de Alimentos y No alimentos como resultado de las ruedas de negocio multi-sectoriales realizadas por la Compañía en Uruguay, Colombia y Brasil, donde los compradores de los cuatro países conocieron la oferta local de sus proveedores. En 2016 se concretaron pedidos de café, cárnicos, jugos, vinos, flores, utensilios de cocina, textiles y pequeños electrodomésticos, para 15 proveedores de la región. De igual forma, se compraron, de manera conjunta, más de 300 contenedores de *commodities* en mercados nacionales e internacionales, como aceite de oliva, salmón, frutas, entre otros, que permitieron ahorros entre el 5% y el 15% en el costo de los productos. Así también, se renegociaron acuerdos con los principales proveedores multinacionales de Alimentos y No alimentos, mejorando los términos de estos negocios para toda la región.

En 2017 se continuará trabajando en equipo entre los diferentes países, buscando la creación de valor para el Grupo y sus accionistas. Se espera obtener beneficios por sinergias cercanos al doble de los obtenidos en 2016.

Así se ve la materialización de las sinergias

Modelo Textil



➔ Original de Colombia.



➔ Adaptado en Argentina.



➔ Adaptado en Brasil.

Modelo Cash & Carry



➔ Original de Brasil.



➔ Adaptado en Colombia.

Modelo Aliados



➔ Original de Colombia.

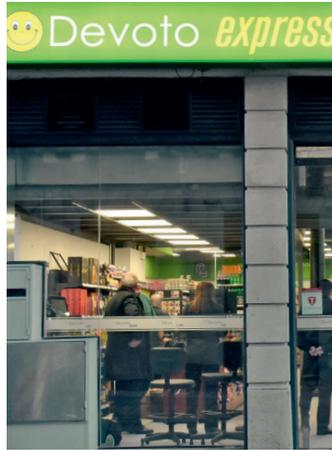


➔ Adaptado en Brasil.

Formato *express*



→ Original de Colombia.



→ Adaptado en Uruguay.



→ Adaptado en Argentina.

Estrategia de descuentos



→ Original de Argentina.



→ Adaptado en Colombia.

→ Adaptado en Uruguay.



→ Adaptado en Brasil.

Modelo dual *retail* inmobiliario



→ Original de Colombia.



→ Adaptado en Argentina.



114,8%

crecieron
los ingresos
consolidados
**alcanzando
51,6 billones
de pesos.**

RESULTADOS FINANCIEROS

Al cierre de 2016, los ingresos consolidados del Grupo Éxito ascendieron a 51,6 billones de pesos, lo que supone un crecimiento de 114,8% frente al año pasado y un crecimiento proforma⁴ de 14,5%, explicado por un resultado comercial positivo en Colombia, la recuperación del segmento de Alimentos en Brasil, el crecimiento exponencial del formato *Cash & Carry* de Assaí, en Brasil, y la apertura de los formatos de conveniencia en Uruguay.

El margen bruto consolidado alcanzó 24,3%, lo que refleja la resiliencia del modelo operacional de Grupo Éxito con un mejoramiento en Colombia, Uruguay y Argentina. En Brasil, el margen se redujo 170 puntos básicos, como resultado de la decidida y efectiva inversión de precios en el mercado de la marca Extra.

Por su parte, los gastos fueron impactados por las presiones inflacionarias que durante la mayor parte de 2016 experimentaron todos los países de la región y, especialmente Colombia por los efectos colaterales del Fenómeno del Niño y el paro camionero. La implementación de estrategias de control de gastos, así como esfuerzos en productividad lograron una evolución proforma de 14,4% en el gasto, inferior al crecimiento de los ingresos totales.

La utilidad operativa recurrente alcanzó los 2 billones de pesos, con un margen de 3,9%. Colombia y Uruguay mantienen su rentabilidad, mientras Brasil y Argentina continúan exitosamente en su proceso de recuperación, gracias a las estrategias e iniciativas implementadas a lo largo del año. Adicionalmente, el Grupo Éxito generó un EBITDA recurrente consolidado de 2,9 billones de pesos, con un margen sobre las ventas del 5,6%.

El resultado financiero neto consolidado se situó en los 1,26 billones de pesos. La *holding* participa con cerca de 460 mil millones de pesos, los cuales corresponden, en gran medida, al costo financiero de la deuda relacionada con la adquisición los nuevos negocios en Brasil y Argentina. El gasto financiero de la *holding*, derivado de la transacción, se causó durante todo el año (versus solo cuatro meses en 2015), y además se vio impactado negativamente por el incremento de las tasas de intervención del Banco de la República en Colombia (+175 puntos básicos).

⁴ La información financiera consolidada proforma busca ilustrar los efectos que se hubieran presentado si las operaciones de Brasil y Argentina, que se empezaron a consolidar desde el 1° septiembre de 2015, se hubieran registrado y empezado a consolidar desde el 1° de enero de 2015, con el propósito de proporcionar una base comparable con el estado de resultados a 31 de diciembre de 2016. Esta información también considera el efecto de la re-expresión de los resultados de Via Varejo S.A. como Operaciones Discontinuas, dada la decisión de venta de la Compañía.

La utilidad neta consolidada del ejercicio por operaciones continuadas alcanzó los 212 mil millones de pesos, de los cuales, 101 mil millones de pesos son atribuibles al Grupo Éxito luego de descontar el interés minoritario. Finalmente, tras incorporar los resultados de la operación de Via Varejo, declarada en el cuarto trimestre de 2016 como operación discontinua, la utilidad neta atribuible al Grupo Éxito, después del interés minoritario, alcanzó los 43 mil millones de pesos.

SOSTENIBILIDAD

El año 2016 fue importante para la sostenibilidad en el Grupo Éxito. Bajo el liderazgo del Comité de Sostenibilidad de la Junta Directiva se redefinió la estrategia en dicha materia, y se creó la Política de Sostenibilidad. Además, como reconocimiento al trabajo de la Compañía, Grupo Éxito ha sido incluido, por cuarto año consecutivo en el Índice de sostenibilidad de mercados emergentes del Dow Jones, con un puntaje de 52, lo que representa ocho puntos por encima del promedio de la industria.

En el Grupo Éxito promovemos la sostenibilidad a través de iniciativas que generen valor compartido con el propósito de contribuir con el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección ambiental en Colombia, enmarcadas en cinco retos:

Gen Cero: a través de la Fundación Éxito, trabajamos para que en el año 2030 ningún niño en Colombia tenga desnutrición crónica.

- 38.823 niños atendidos.
- Más de 19.700 millones de pesos invertidos.
- 39 municipios y 4 departamentos firmaron el Pacto Gen Cero.
- Apoyo a la promulgación de la Ley integral de atención a la primera infancia.

Comercio Sostenible: generamos relaciones de valor compartido con nuestros aliados y proveedores.

- 86% de las frutas y verduras vendidas se adquiere de forma directa a los productores del país, fomentando así la agricultura sostenible.
- 1.307 tenderos forman parte del programa Aliados Surtimax y Super Inter, con el que contribuimos a la formalización del comercio.

Se creó la **Política de Sostenibilidad** para contribuir al desarrollo de Colombia.



38.823

niños atendió la Fundación Éxito, gracias a más de **19.700 millones de pesos de inversión.**

Mi Planeta: buscamos mitigar y compensar el impacto de la operación del Grupo en el medio ambiente y generar conciencia ambiental.

- 9,35% redujimos el uso de bolsas plásticas en los almacenes.
- 2,4 millones de kWh de energía ahorrados en los almacenes con programas de eficiencia energética.
- Más de 22.700 toneladas de residuos recicladas.
- Recibimos las certificaciones *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED) nivel *Gold*, en el centro comercial Viva Wajiira; y nivel *Silver*, en el hipermercado Éxito Mosquera.
- 23 mil voluntarios participaron de la primera jornada de *Limpiemos Colombia*, en asocio con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bimbo y el Fondo Mundial para la Naturaleza –WWF–. En esta versión movilizamos a que recogieron, clasificaron y dispusieron 113 toneladas de residuos en 17 ciudades del país.

Vida Sana: incentivamos hábitos de vida saludable entre los clientes y empleados.

- Más de 1.800 productos evaluados con perfil nutricional.
- 23 proveedores capacitados en reformulación de producto.
- Creamos secciones y jornadas especializadas para promover la alimentación saludable.

El éxito del Grupo Éxito está en su gente: como el mayor empleador privado de Colombia, ofrecemos un entorno laboral atractivo e incluyente y desarrollamos a los empleados en el ser y en el hacer.

- Más de 530 mil beneficios entregados a través de más de 100 programas.
- Más de 2 millones de horas de formación con una inversión de 4 mil millones.
- Lanzamos la Política de Igualdad Profesional.

- 799 personas empleadas en el programa de Inclusión Laboral en situación de discapacidad física o cognitiva, jóvenes en riesgo, víctimas de la violencia, desmovilizados, familiares de los militares que se encuentran privados de la libertad.

Para mayor detalle sobre las acciones desarrolladas y los logros obtenidos en materia de sostenibilidad durante el año 2016, puede consultar el Informe de Sostenibilidad en el cuarto capítulo de este Informe Integrado.

GOBIERNO CORPORATIVO Y CONTROL INTERNO

Durante 2016 la Compañía continuó avanzando en la implementación de los estándares de gobierno corporativo contenidos en el Código de mejores prácticas corporativas de Colombia, expedido por la Superintendencia Financiera, bajo el modelo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OECD–, y en la adopción voluntaria de mejores prácticas internacionales.

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 sistema y arquitectura de control interno, incluyendo el seguimiento a la gestión de auditoría interna y revisoría fiscal; de las transacciones entre partes relacionadas y 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 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 al 31 de diciembre de 2016 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 2016, puede consultar el Informe de Gobierno Corporativo en el segundo capítulo de este Informe Integrado.

OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS

La información relativa a operaciones realizadas con partes relacionadas se encuentra detallada en el Informe de Gobierno Corporativo, que hace parte integral del presente informe y en la nota 34,2 a los estados financieros. Dichas operaciones fueron celebradas en condiciones de mercado y en cumplimiento de los mejores estándares de Gobierno Corporativo. Incluyen la información o aprobación de las mismas por parte del Comité de Auditoría o de la Junta Directiva, dependiendo de su clasificación como materiales o no materiales, recurrentes o no recurrentes; así como de los Comités de Conflicto de Intereses competentes en cada caso.

Se destaca además que el Comité de Auditoría y Riesgos está conformado, exclusivamente, por los miembros independientes de la Junta Directiva y que el Comité de Nombramientos, Remuneraciones y Gobierno Corporativo incluye entre sus

miembros a la totalidad de los directores independientes quienes, además, conforman la mayoría de dicho comité.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, se manifiesta que durante el año 2016 la Compañía no tomó ni dejó de tomar decisiones de importancia en interés de sus subordinadas, que requieran ser reveladas en este Informe. Asimismo, la Compañía no concluyó operaciones de importancia con terceras partes en interés de sus subordinadas, que deban ser reveladas en este Informe. Sus subordinadas tampoco tomaron o dejaron de tomar decisiones de importancia o interés de la Compañía que requieran ser reveladas en este informe, 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 Juntas Directivas y comités de apoyo.

CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y PROPIEDAD INTELECTUAL

Se informa que la Compañía ha dado estricto cumplimiento a las normas que regulan lo referente a la propiedad intelectual, que es titular de las marcas, nombres, enseññas, lemas y signos distintivos que utiliza para diferenciar sus productos y servicios, o que está autorizada para usar estos en virtud de un contrato de licencia. El uso de productos de *software* por parte de la Compañía cumple con la legislación vigente. Finalmente, se informa que el Grupo Éxito no ha limitado, de manera alguna, la libre circulación de las facturas emitidas por sus proveedores de bienes o servicios.

NOTAS DE CIERRE

En síntesis, hemos transitado momentos económicos complejos en la región. Nos hemos preparado para capturar las oportunidades del futuro con un modelo moderno de *Cash & Carry*; con hipermercados renovados en su propuesta de valor; regionalización de un negocio de alto valor agregado como el textil; captura de sinergias a todo nivel y un control estricto de los gastos operativos y del capital de trabajo con consistentes iniciativas de productividad. Pensamos que la recuperación gradual de las dos principales economías regionales, Brasil y Argentina, le va a traer al Grupo gran valor.

La reducción paulatina de la deuda financiera de la organización y de las tasas de interés en Colombia, al igual que el mejoramiento progresivo del resultado de la operación en Brasil permitirán un fortalecimiento gradual de la utilidad neta del Grupo y del valor de la acción, que ya ha venido recuperándose de manera positiva en los últimos meses.

El Grupo Éxito lidera el mercado de alimentos en cuatro atractivos países de la región y, como un todo, en Suramérica. Brasil y Argentina, que pasan por momentos de transición, superando paulatinamente sus crisis políticas y económicas, volverán a ser los motores económicos regionales, con un gran potencial para las Compañías que, como la nuestra, tienen negocios con fundamentales sólidos, marcas reconocidas y posiciones de liderazgo en el mercado. Colombia enfrenta una coyuntura de desaceleración de la demanda, pero mantiene fuertes fundamentos económicos y el grado de inversión que permiten confiar en un entorno estable de negocios en el largo plazo.

El Grupo desarrolla, igualmente, un modelo de monetización del tráfico de sus clientes, con negocios complementarios de servicios y rentas inmobiliarias que le brindan resiliencia en medio de un entorno de competencia dinámica. Sus recientes pasos de integración de los negocios en la región, el lanzamiento de su vehículo especializado inmobiliario, la focalización en Alimentos, con la consecuente simplificación estructural y estratégica van encaminadas, todas, hacia la creación de valor para sus accionistas.

La reducción paulatina de la deuda financiera y las tasas de interés en Colombia, así como mejorar progresivamente la operación en Brasil, permitirán fortalecer gradualmente la utilidad neta y el valor de la acción del Grupo Éxito, la compañía líder del mercado de alimentos en Suramérica.

Miembros de la Junta Directiva

Presidente