

# LA HUERTA

natural

De cultivo y procesamiento, con frutas y piezas naturales.

• Fruta *picada*

Frutas frescas cortadas cuidadosamente todos los días en casa.

• Ahorra *tiempo*

Verduras frescas para hacer más fácil.



# Informe de gestión 2018



## Informe de gestión del Presidente y la Junta Directiva

Señores accionistas,

El resultado de la operación de Grupo Éxito en 2018, se caracterizó por el impacto positivo que tuvo la estrategia de innovación aplicada en cada una de nuestras operaciones en Suramérica y el afianzamiento de un camino de diferenciación en el mercado colombiano.

La innovación impulsó el fortalecimiento de la propuesta de valor de Grupo a nivel regional y constituyó el principal motor de crecimiento de los resultados, en conjunto con una consistente optimización de la operación en todos los países.

### Hitos destacados del año

- Lanzamiento de Éxito wow, la nueva generación de hipermercados que combina lo mejor del mundo físico y virtual en un solo lugar. Los dos Éxito wow abiertos en 2018 tuvieron una gran acogida por parte de nuestros clientes, evidenciada en su crecimiento en ventas a doble dígito.
- Posicionamiento regional del concepto de valor *fresh market*, innovación que ofrece las mejores experiencias gastronómicas y de compra, con excelentes resultados en los cuatro países. Terminamos 2018 con 42 almacenes en Suramérica bajo este modelo.
- Lanzamiento de dos nuevos conceptos de supermercados en Brasil bajo las marcas: Mercado Extra, la nueva propuesta de tienda con un surtido más ajustado a las necesidades de los clientes y precios más competitivos, y CompreBem, una alternativa que se perfila como opción para afrontar la competencia regional, con un surtido adaptado a cada territorio con énfasis en el servicio.
- Nuestro formato *cash and carry* continúa siendo un motor importante del crecimiento. Durante el 2018 la marca Surtimayorista alcanzó 18 tiendas en Colombia recibiendo una gran aceptación entre clientes profesionales y hogares, con incremento de más del 47% en ventas. Por su parte, Assaí en Brasil, reafirmó su solidez comercial con un crecimiento en ventas del 24,2% y la apertura de 18 nuevas tiendas durante el año para un total de 144.
- Nuestra estrategia omnicanal avanzó de forma importante y consolidamos el liderazgo a través de nuestras alternativas de última milla en la región; el

posicionamiento de *exitocom* como uno de los mayores *marketplace* de Colombia; la penetración del mercado virtual en Brasil con las aplicaciones de fidelidad “Clube Extra” y “Cliente Mais” que alcanzaron más de 7.5 millones de descargas, siendo la aplicación de *retail* con mayor número de descargas en el país, y el posicionamiento como el comercio de alimentos con mayor participación de ventas omnicanal en Uruguay.

- Viva Malls, vehículo inmobiliario en Colombia, inauguró los centros comerciales Viva Envigado y Viva Tunja que añadieron 115.000 m<sup>2</sup> de áreas arrendables para un total de 570.000. Dichos desarrollos son diferenciales por su propuesta innovadora de *retailtainment*, mezcla de comercio y entretenimiento, con una tercera parte de su área arrendable dedicada al esparcimiento para la familia.
- Los negocios complementarios toman mayor relevancia en la región. Se destaca el crecimiento del negocio financiero en Colombia a través de la alianza Tuya y el lanzamiento de la tarjeta de crédito “Passaí” dirigida a los clientes de la marca Assaí en Brasil.
- Puntos Colombia, nuestro programa de lealtad en alianza con Bancolombia, realizó un exitoso lanzamiento en el país, para acumular y redimir puntos en un ecosistema de alrededor de 30 marcas aliadas comerciales. Las marcas de *retail* de Grupo Éxito en Colombia han sido el principal destino de redención de puntos de los cerca de 15 millones de clientes en el ecosistema.
- Recuperación consistente de la utilidad neta, gracias a las eficiencias operacionales, producto de un estricto control de los gastos de administración y financieros y al buen desempeño de todas las unidades de negocio. La utilidad neta por acción creció 28,3% pasando de 486 pesos a 624 pesos.
- El margen EBITDA recurrente consolidado completó su segundo año consecutivo de crecimiento y cerró el 2018 en 5,7%<sup>1</sup>, 40 puntos básicos más que el año anterior gracias al buen desempeño comercial, la contribución de los negocios complementarios y al control riguroso de los gastos.
- Continuamos mejorando nuestro nivel de endeudamiento cerrando el año con un indicador a nivel compañía de deuda financiera sobre EBITDA ajustado de 3,1 veces que se compara con el ratio de 3,5 veces obtenido el año anterior.

---

<sup>1</sup> Excluyendo efectos no recurrentes, principalmente créditos fiscales, para efectos de comparabilidad



- Superamos anticipadamente nuestro objetivo de sinergias regionales. Resaltamos como un importante logro la implementación de procesos y canales de comunicación entre los países y una cultura colaborativa y abierta.

## Colombia – Grupo Éxito

El 2018 fue un año caracterizado por una actividad de consumo racional, volatilidad en la confianza del consumidor asociada a las elecciones presidenciales y la ley de financiamiento (reforma tributaria), así como un entorno crecientemente competitivo, impactado por los formatos de descuento y el comercio electrónico.

Nuestra estrategia en Colombia mostró su pertinencia en medio de un entorno más competitivo y un negocio de *retail* que demanda mayor interacción entre los canales físicos, representado en los almacenes y centros de distribución y el canal digital, con múltiples expresiones como el comercio electrónico y las plataformas de mercado virtual.

En este contexto nuestra operación en el país alcanzó ingresos de 11.2 billones de pesos, con un crecimiento del 1,1% y un margen EBITDA recurrente de 5,8%, 10 puntos básicos superior al resultado del 2017. Esta recuperación progresiva de los niveles de rentabilidad es consecuencia de un mejor desempeño comercial y de los resultados de los planes de excelencia operacional, traducidos en un aumento de los gastos generales de la compañía del 1,6%, por debajo de los niveles de inflación, de acuerdo con el objetivo trazado para este año.

Los resultados obtenidos en los ingresos reflejan la aplicación consistente de nuestra estrategia centrada en el cliente y fundamentada en cinco pilares: liderar la plataforma *retail* omnicanal en la región, modelo comercial diferenciado y rentable, monetización de activos y de tráfico de clientes, excelencia operacional y sostenibilidad.

Nuestra plataforma omnicanal en Colombia mostró un crecimiento en ventas de 33,4% apalancado en el fortalecimiento de nuestros portales web que aumentaron sus visitas en un 20%, el crecimiento del 54,6% de comercio en el *marketplace*, un modelo eficiente de domicilios con más de 2.7 millones de despachos, más del doble del año anterior, y las ventas a través de catálogos digitales que aumentaron 5,5%.

Complementan el modelo omnicanal nuestros almacenes; sus salas de venta deben convertirse en centros de experiencia, diversión y frescura, y sus bodegas en centros logísticos que puedan atender eficientemente los hogares que se encuentren en sus anillos de influencia.

## Principales avances e innovaciones, de cara al modelo comercial diferenciado y rentable

- Carulla completó seis almacenes convertidos a su formato de valor *fresh market*, los cuales representaron el 12% de las ventas de la marca y crecieron a doble dígito.
- La marca Éxito vio sus dos almacenes estandartes de Envigado y Country en Bogotá convertirse en un novedoso concepto que recibe el nombre de Éxito wow. Esta expresión lo dice todo. Una propuesta cautivadora y colorida con productos innovadores en categorías modernas como frescos, panadería artesanal, cocina del chef, productos saludables, cosméticos y productos de cuidado personal. Adicionalmente ofrece otras innovaciones en servicio como áreas de atención a los despachos a domicilio, pantallas táctiles de ayuda a los clientes, conectividad en toda la tienda, entre otros. Los crecimientos de los wow, nos animan a proyectar múltiples aperturas similares en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla durante el año en curso.
- Este fue un año de expansión para nuestro formato *cash and carry*, bajo la marca Surtimayorista, un nuevo mercado para Grupo Éxito en Colombia con ventas al consumidor final en los barrios populares, con foco inicial en Bogotá y Barranquilla, pero principalmente dirigido a clientes profesionales, especialmente las tiendas de barrio, restaurantes, cafeterías y transformadores de alimentos. Completamos 18 almacenes, con ventas superiores a los 100 millones de dólares y un margen EBITDA positivo, rentabilidad que se destaca comparada con otros operadores de formatos de bajo costo. Este formato es definitivamente un eje diferenciado de crecimiento, con un plan agresivo de conversión de otros almacenes hacia esta propuesta.

La innovación en nuestro modelo de negocio va más allá de los formatos comerciales y de la profundización de una estrategia omnicanal. Adicionalmente, los negocios complementarios, que se nutren del tráfico de cerca de 800 mil clientes que diariamente visitan nuestros almacenes y demás canales, así como de la monetización de los activos de la organización. Estos negocios continúan afianzándose como importantes generadores de rentabilidad para la operación en Colombia.

Los negocios complementarios, en alianza con los especialistas líderes en cada uno de los respectivos sectores, siguen consolidándose y aportando al resultado de la compañía. Se destacan: el negocio financiero con Tuya, que administra la Tarjeta Éxito, hoy la segunda tarjeta de crédito en número de clientes en Colombia con 2.7 millones de tarjetahabientes; los seguros, con micro-pólizas adquiridas por cerca de un millón de clientes; y el negocio de viajes, que creció sus ingresos en un 22%.

Adicionalmente, los negocios de transacciones financieras que permiten a los clientes el pago de cuentas y el envío y recepción de giros y remesas en los almacenes.

Hace unos años, comenzamos a maximizar el valor de nuestros activos inmobiliarios con el desarrollo de centros comerciales bajo la marca Viva la cual viene consolidándose año tras año. Hoy completamos un portafolio de 34 centros y galerías comerciales, con una tasa de ocupación del 96%, convirtiéndose en el primer operador de propiedad comercial en el país. En el año destacamos la apertura de Viva Tunja, el principal centro comercial de Boyacá, y muy especialmente la apertura de Viva Envigado, el más grande complejo comercial y de negocios del país.

Ahora bien, no podemos perder de vista la necesidad de ser competitivos en costos y encontrar formas creativas de compensar el impacto de la inflación en los gastos. Por eso, aplicamos las metodologías globales de productividad como Seis sigma y Kaizen, con células de trabajo que revisan los procesos y los hacen más livianos, pero igualmente buscan que una vez estén optimizados sean ejecutados de manera estándar y controlada. Estas iniciativas contribuyeron a un incremento en los gastos totales del 1,6%, la mitad de la inflación del año.

Finalmente destacamos la rigurosa gestión de liquidez y deuda de la compañía, que permitió disminuir los ratios de endeudamiento<sup>2</sup> a 3,1 veces.

Antes de pasar a las operaciones internacionales, hacemos referencia a nuestros avances en sostenibilidad, clave para afianzar un negocio perdurable en la mente y en el corazón de los colombianos.

## Sostenibilidad

Bajo el liderazgo del Comité de Sostenibilidad de la Junta Directiva y de la alta dirección, avanzamos en la consolidación de los cinco retos de sostenibilidad que hacen parte integral de la estrategia de Grupo Éxito en Colombia.

La compañía fue incluida por sexto año consecutivo en el índice Dow Jones de Sostenibilidad, en las categorías “mercados emergentes” y en el índice de “Mercados Integrados de Latinoamérica” (MILA). Estos importantes índices reconocen las mejores prácticas sostenibles de organizaciones mundiales y nos retan a continuar en un proceso de mejora continua.

Los resultados más importantes en cada uno de los retos de sostenibilidad en 2018:

---

<sup>2</sup> Deuda financiera neta /EBITDA ajustado

## Generación cero desnutrición (Gen cero)

- 63.487 niños y niñas menores de cinco años recibieron una mejor nutrición y atención integral a través de la Fundación Éxito, en 27 departamentos. Todo ello como parte de la visión compartida con los gobiernos nacionales y locales y diferentes organizaciones sin ánimo de lucro de trabajar unidos para lograr un país sin desnutrición infantil.
- Más de 30.300 millones de pesos recaudó la Fundación Éxito gracias al apoyo de múltiples aliados, incluidos los clientes a través de las “Goticas de nutrición” y de nuestros empleados.
- 19.700 millones de pesos fueron invertidos en nutrición y atención complementaria para los niños.
- Cerca de 519.000 personas fueron beneficiadas con la donación de 1.946 toneladas de alimentos en buen estado generados de nuestra operación, los cuales fueron entregados a 18 bancos de alimentos y 34 instituciones en el país.

## Comercio sostenible

- 92% de las frutas y verduras comercializadas en los almacenes fue adquirido en el país. De estas, el 82% fue comprado de manera directa a los agricultores nacionales.
- Contribuimos al desarrollo de comunidades campesinas y pescadoras a través de alianzas con asociaciones y corporaciones a lo largo y ancho del país.
- Más de 1.300 propietarios de minimercados y tiendas de barrio forman parte del programa Aliados Surtimax y Super Inter, una estrategia de valor compartido que tenemos con los pequeños y medianos comerciantes.
- 97% de los textiles marca propia fue producido en el país en los más de 80 talleres de confección que emplean alrededor de 8.000 personas y producen más de 24.5 millones de prendas.

## Mi planeta

- Como producto del proceso de entrega de reciclaje más grande de la industria de comercio del país, recuperamos 22.600 toneladas de material reciclable en 2018, cuya comercialización fue destinada a la Fundación Éxito.
- Eliminamos los pitillos y mezcladores plásticos de nuestros almacenes con el propósito, entre otros, de sensibilizar a los clientes y grupos de interés sobre la importancia de racionalizar el uso del plástico.

- Generamos más de 1.300 megavatios hora de energía limpia y renovable con cinco plantas fotovoltaicas que retienen energía solar en Éxito Panorama (Barranquilla); y en los centros comerciales Viva Wajjira (Riohacha), Viva Envigado, Viva Tunja y Viva La Ceja.
- Con el apoyo de nuestros clientes, en 2018 redujimos en un 34% el uso de bolsas plásticas en punto de venta y en 61% en lo acumulado desde 2015.
- La compañía patrocinó a 14 familias y dos comunidades que protegen 1.300 hectáreas de bosques, humedales y páramos a través del pago por servicios ecosistémicos - BanCO2.

### Vida sana

- Consolidamos el portafolio de productos “Bueno para ti” con más de 4.400 referencias de alimentos para necesidades especiales, productos orgánicos y con beneficios nutricionales y de salud.
- Más de 332 productos conformaron el portafolio de la marca propia saludable Taeq destinada a ser la mayor marca saludable multicategoría en Colombia.
- Más de 1.300 productos marca propia tienen el sistema de etiquetado voluntario Guideline Daily Amount (guía diaria de alimentación) para indicar la cantidad de energía y nutrientes necesarios para las necesidades diarias.

### El éxito del Grupo Éxito está en su gente

- Continuamos siendo el mayor empleador privado del país con cerca de 40.000 colaboradores.
- Más de 86.000 millones de pesos fueron entregados en beneficios para los empleados y sus familias de los cuales más de 6.000 millones fueron otorgados en créditos para la compra, construcción o mejoramiento de vivienda.
- Más de 770 colaboradores formaron parte de nuestro programa de inclusión laboral durante el año 2018.

En el informe de sostenibilidad, incluido en el cuarto capítulo del informe integrado, están desarrolladas con mayor detalle las acciones y los logros obtenidos en materia de sostenibilidad durante el año.



## Operación en Suramérica

Este año, como el anterior, nuestra operación *retail* en Suramérica contribuyó de manera muy positiva al crecimiento rentable de la organización. Grupo Éxito se consolida como el comerciante líder en la venta de alimentos en toda la región, con 1.533 puntos de venta en los cuatro países, más de 140.000 empleados y una posición sólida de liderazgo en Colombia, Uruguay, co-líder en Brasil, y un importante jugador en Argentina por fuera de Buenos Aires.

### **Brasil - Grupo Pão de Açúcar**

Los indicadores económicos del país cerraron el año con niveles de estabilidad después de importantes altibajos presentados en la primera mitad del año. La tasa de cambio del real brasileño registró una devaluación del 7% contra el peso colombiano, el crecimiento económico del país se ubicó en niveles del 1,1% y la inflación cerró el año en 3,8%.

La operación de Grupo Pão de Açúcar alcanzó ingresos operacionales equivalentes a 40 billones de pesos, con un crecimiento del 10,7% en moneda local. El margen EBITDA recurrente fue 5,5%<sup>3</sup>, 50 puntos básicos por encima del margen de 2017, gracias a la madurez de las tiendas Assaí y al buen desempeño comercial de las marcas Extra y Pão de Açúcar.

El negocio de ventas mayoristas, Assaí, realizó 18 aperturas finalizando el año con 144 tiendas, un aumento de las ventas del 24,2% y una participación del 46,4% dentro de las ventas de alimentos de GPA. En 2017 Assaí lanzó al mercado su tarjeta de crédito “Passaí”, ofreciendo descuentos exclusivos a sus más de 600 mil tarjetahabientes y generando un alto nivel de fidelización y obtención de ingresos adicionales. Assaí se consolidó como la marca de *cash and carry* de mayor crecimiento en Brasil, entre las grandes del mercado.

Las marcas Extra y Pão de Açúcar se posicionaron en el mercado como las más innovadoras gracias a la consolidación de sus aplicaciones “Clube Extra” y “Cliente Mais”, que les permiten a sus clientes acceder a descuentos promocionales y redimir premios al alcanzar metas periódicas de compras. Estas aplicaciones han sido descargadas por más de 7.5 millones de clientes que al usarlas doblan la compra de un cliente sin aplicación.

Las propuestas comerciales y promocionales renovadas de la marca Extra le permitieron mejorar su participación de mercado. Por su parte la marca Pão de Açúcar continuó con su plan de renovación de tiendas, capitalizando el conocimiento de la organización en los formatos *fresh market*. Al cierre del 2018,

---

<sup>3</sup> Excluyendo efectos no recurrentes, principalmente créditos fiscales, para efectos de comparabilidad

15 de sus tiendas fueron renovadas con el concepto de nueva generación. Estas remodelaciones, junto con las tiendas intervenidas en 2017, le permitieron a la marca crecer el 3% y mantener sus altos niveles de rentabilidad.

Finalmente, cabe resaltar que a finales del año 2018, la subsidiaria brasileña avanzó en la venta de parte de su participación accionaria en la compañía Via Varejo S.A., a través de una transacción TRS (*Total Return Swap*), del 3,86% del capital de esta compañía, tal como fue anunciado en su momento y es consistente con la estrategia de expansión y rentabilización del *retail* de alimentos en Brasil.

### Uruguay - Grupo Disco

La economía del país enfrentó un año muy retador debido en parte al entorno macroeconómico de su vecino Argentina y a la revaluación de su moneda frente al real brasileño. Esta situación se tradujo en una reducción del flujo de turistas de cerca de 30% y un crecimiento económico de 2,1% al cierre del tercer trimestre, inferior a períodos anteriores.

Aún bajo este contexto, nuestra operación en Uruguay continuó presentando una evolución positiva. Sus ingresos crecieron 5,2% en moneda local y alcanzó un margen EBITDA recurrente del 7,7%, estable comparado con el año anterior y manteniéndose como la operación de Grupo Éxito con mejores niveles de rentabilidad.

Como palanca comercial, el concepto *fresh market* que ofrece un valor agregado a los clientes con productos frescos, de alta calidad y una experiencia única de compra, fue implementado en seis tiendas, completando 15 intervenidas al cierre de 2018. Durante este año las ventas de las tiendas bajo este modelo innovador representaron el 30% de las ventas totales y crecieron un 8%, comportamiento superior al del resto de almacenes.

Durante 2018 nuestra unidad de negocio se enfocó en desarrollar sus capacidades de omnicanalidad con nuevas ofertas de última milla y el fortalecimiento de páginas web propias, representando ya para la marca Devoto el 2,1% de sus ventas.

### Argentina – Libertad

El nuevo proyecto económico del país sufrió en 2018 un revés material debido a las dificultades para controlar la inflación y reactivar el consumo. Esta situación llevó a una devaluación de la moneda superior al 100% y a incrementos inflacionarios que alcanzaron niveles del 47,9%, afectando significativamente el poder de compra de los argentinos.

En nuestra compañía Libertad, la estrategia dual, que combina la operación *retail* y un sólido negocio inmobiliario, permitió alcanzar resultados financieros superiores

al promedio de las empresas del sector, con crecimientos en nuestros ingresos del 28% en moneda local y un margen EBITDA recurrente del 4,1%.

También es importante resaltar los avances comerciales obtenidos en el país gracias a la implementación de nuevas propuestas para las categorías de productos frescos, inspiradas en el concepto *fresh market* y el desarrollo de una propuesta comercial diferenciada para la venta de artículos para el hogar y celulares.

## Sinergias

En 2018 las sinergias en los cuatro países superaron anticipadamente los beneficios inicialmente esperados para la región al año 2020, con un total de 28 iniciativas con el acompañamiento constante de la oficina de integración.

Los resultados se dieron en tres ejes: (i) nuevos modelos de negocio, representando el 51% de los beneficios con 15 iniciativas; (ii) sinergias comerciales y de economías de escala con el 24% de los beneficios y siete iniciativas y (iii) eficiencias en costos con un 25% del beneficio y seis iniciativas.

### **Desde los nuevos modelos de negocio destacamos:**

- Las marcas propias textiles Arkitekt y Bronzini alcanzaron participaciones históricas en Libertad en Argentina (43%), Grupo Disco en Uruguay (45%) y Extra en Brasil (18,7%), apalancadas en el despliegue del modelo textil colombiano en 61 tiendas de los tres países.
- El modelo *cash and carry*, desarrollado en Colombia bajo la marca Surtimayorista, fruto de los intercambios con Assaí de Brasil, siguió consolidando su expansión, para un total de 18 tiendas al finalizar el año.
- El formato de valor *fresh market*, inspirado en la exitosa experiencia de Uruguay, fue implementado en 27 tiendas de la región, totalizando 42 almacenes en los cuatro países con crecimientos superiores al resto de tiendas.
- Finalmente, fueron implementadas en Argentina las exitosas experiencias del modelo “Home” de Uruguay y de la estrategia de precio “Todo x tu bolsillo” inspirada en Uruguay y Colombia.

En el eje de las sinergias comerciales, resaltamos la compra de más de 930 contenedores de alimentos y no alimentos de manera conjunta por un valor superior a los 42 millones de dólares, logrando ahorros entre 5% y 20%; la renegociación de los acuerdos comerciales con las principales multinacionales de alimentos y no alimentos para toda la región y la continua dinámica de exportación de proveedores

locales para los demás países del grupo logrando ventas superiores a 2.3 millones de dólares en categorías como cárnicos, café, galletería y textiles de 16 proveedores de las cuatro geografías.

Como parte del eje de sinergias de eficiencias en costos, el modelo de abastecimiento regional de bienes indirectos, servicios y tecnología consolidó compras superiores a 107 millones de dólares con ahorros cercanos a 10 millones de dólares.

A su vez, continuó el intercambio de mejores prácticas de cadena de abastecimiento, gestión de la merma y la avería y excelencia operacional. Se logró el despliegue del modelo de productividad, originado en Colombia, en 62 tiendas de Grupo Disco en Uruguay con mejoras en agotados, niveles de inventario y productividad.

Tal como lo demuestran estos resultados, el proceso de sinergias alcanza su madurez y se convierte en un motor de generación de valor para los cuatro países. Los esfuerzos ahora se concentrarán en la generación de propuestas diferenciadoras para nuestros clientes a través de la innovación y la transformación digital.

## **Resultados financieros consolidados**

En 2018 los ingresos totales de la organización alcanzaron 55 billones de pesos, con un crecimiento del 8,9%, excluyendo los impactos de tasa de cambio, gracias a la recuperación gradual de nuestra operación en Colombia y el desempeño consistente de nuestra operación en Brasil.

La evolución de los gastos estuvo por debajo del crecimiento de la inflación en nuestras principales operaciones gracias a los importantes iniciativas de eficiencia implementadas. El foco en innovación y productividad nos permitió alcanzar un EBITDA recurrente de 3.1 billones de pesos, con un margen de 5,7%<sup>4</sup>.

El gasto financiero neto mostró buen desempeño contrayéndose un 25,6%, 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 279.403 millones de pesos y una utilidad por acción de 624 pesos, con un crecimiento de 28,3%, generando valor para nuestros accionistas.

---

<sup>4</sup> Excluyendo efectos no recurrentes, principalmente créditos fiscales, para efectos de comparabilidad

## Gobierno corporativo y Control interno

Durante el año 2018, aplicamos y consolidamos las prácticas definidas en el marco de la estrategia, el gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno; además, fortalecimos la integración y coordinación como Grupo entre Colombia, los negocios y los diferentes países en los que tenemos presencia.

Algunos de los principales logros del año en esta materia son: (i) un nivel del 97% en la implementación de mejores prácticas de Código País; (ii) la inclusión en el listado de Empresas Activas Anticorrupción (EAA) bajo la iniciativa de promoción de lucha contra la corrupción en el sector privado liderada por la Secretaría de Transparencia de la República de Colombia; y (iii) el Reconocimiento Emisores IR por sexto año consecutivo, otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia, por adoptar voluntariamente las mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas.

Es de destacar que durante el año la compañía tuvo al interior procesos de divulgación y formación en asuntos de gobierno corporativo y transparencia, con el propósito de asegurar el conocimiento y adecuada administración de dicha información, así como de apalancar el fortalecimiento de la cultura de la ética y el buen gobierno. De igual manera, el proceso de divulgación fue realizado ante los accionistas e inversionistas con el objeto de mantenerlos informados de las mejoras realizadas y garantizar así el conocimiento de la materia de este grupo de interés.

En el año cumplimos con el programa de prevención y control del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo, y en atención a la política establecida, nos abstuvimos de negociar con personas vinculadas con estos riesgos, además de reportar las operaciones sospechosas de las que tuvimos conocimiento.

Convencidos de la importancia que tiene la gestión del riesgo de soborno y corrupción, no solo a nivel local sino en las empresas internacionales en las que la compañía tiene participación, consolidamos el Consejo Internacional de transparencia, con el fin de construir sinergias y compartir buenas prácticas que promuevan el mejoramiento continuo de los estándares de cumplimiento de las normas aplicables y de gestión de estos riesgos. Con este mismo propósito tuvimos un avance en la elaboración de matrices de riesgo de soborno y corrupción tanto a nivel local como internacional.

Por otro lado, en relación con la gestión de riesgos, dando cumplimiento a lo definido en la política y el modelo de gestión, durante 2018 fortalecimos la madurez de los procesos de identificación y evaluación, así como en el gobierno para toma de decisión, la comunicación y el monitoreo; promoviendo con esto una cultura de riesgos a todo nivel y una visión homologada e integral de los mismos.



Contamos con un adecuado desempeño de los sistemas de control interno y de revelación de la información financiera. Así, 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 el Revisor fiscal. El Comité de Auditoría y riesgos realizó la supervisión de la información y el reporte financiero; la gestión de los riesgos; la gestión de la auditoría interna y la revisoría fiscal; los asuntos relevantes del sistema de control interno; y el cumplimiento regulatorio, principalmente en cuanto a los programas de prevención de los riesgos de fraude, soborno y corrupción, el lavado de activos y la financiación del terrorismo y la protección de datos personales. Además de las transacciones entre partes relacionadas y el proceso de gestión de conflictos de intereses de los primeros niveles de la alta gerencia.

La administración certifica que el sistema de control interno no presentó falencias que hayan impedido registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente la información financiera, ni 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 2018 es apropiada y no contiene vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial.

Para mayor información sobre gobierno corporativo y el sistema de control interno de la empresa, consultar el informe de gobierno corporativo contenido en el capítulo segundo de este informe integrado.

### **Operaciones con partes relacionadas**

Contamos con una política y un procedimiento de transacciones entre partes relacionadas a los que dimos aplicación integral durante el año 2018. Las operaciones que fueron celebradas con partes relacionadas fueron sometidas a consideración del Comité de Auditoría o de la Junta Directiva, dependiendo de su clasificación. La información relativa a las operaciones celebradas con partes relacionadas puede ser consultada en el informe de gobierno corporativo y en la nota 34,2 de los estados financieros separados.

Por otra parte, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, se informa que durante el año 2018 la compañía no tomó ni dejó de tomar decisiones de importancia en interés de sus subordinadas. Así mismo, 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 empresa, 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 asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y sus comités.

## **Propiedad intelectual y cumplimiento normativo**

En materia de propiedad intelectual, contamos con un portafolio de más de 1.100 signos distintivos, los cuales están debidamente registrados ante las autoridades competentes en Colombia y demás países en los que tiene presencia, produce, distribuye, o comercializa sus productos o servicios; contamos igualmente con las correspondientes licencias de uso de signos distintivos y demás derechos de autor respecto de los cuales no es titular, sin perjuicio de los procesos del giro ordinario del negocio en esta materia que fueron oportunamente comunicados al mercado por el mecanismo de información relevante o en nuestros estados financieros.

En relación con el derecho de autor, dimos cumplimiento a las normas aplicables en la materia, a las condiciones definidas en los contratos de uso de licencias de *software* contraídas con las diferentes compañías locales e internacionales, proveedoras de las diferentes soluciones de tecnología usadas. De igual forma, se certifica que existen controles implementados para el registro de las licencias de *software* adquiridas, el inventario de las licencias instaladas y controles para la gestión de las desviaciones, alineados con las condiciones definidas en los contratos celebrados con los proveedores que otorgan las licencias de uso de *software*.

Por otra parte, en relación con la protección de datos personales fortalecimos el programa, promoviendo la cultura de la privacidad en sus procesos, en cumplimiento de la normatividad vigente aplicable.

Finalmente, informamos que no hemos limitado de manera alguna, la libre circulación de las facturas emitidas por nuestros proveedores de bienes o servicios y que no nos encontramos incursos en investigaciones relacionadas con prácticas restrictivas de la competencia.

## **Mensajes de cierre**

Los resultados muestran que el año 2018 fue de gran importancia para la consolidación de Grupo Éxito en los diferentes mercados en donde opera y de una recuperación clara del negocio en Colombia. El buen desempeño está sustentado

en el crecimiento en ventas en todos los países en moneda local, la importante contribución de los negocios complementarios y la efectividad en los planes de control de costos y gastos que llevaron a incrementar el resultado operacional de la organización a nivel consolidado, su utilidad neta y ganancia por acción en un 28,3%, en medio de escenarios macroeconómicos complejos en los diferentes países.

La innovación continuará siendo el pilar de crecimiento y sostenibilidad de nuestro negocio a través de la renovación de almacenes, la implementación de conceptos como *wow* y *fresh market*, y la expansión de formatos rentables como el *cash and carry*, que permitirá obtener ganancias de mercado en nuevos nichos. Así mismo, estaremos presente en la estrategia de transformación digital y el fortalecimiento de la omnicanalidad, mediante el desarrollo y masificación de aplicaciones móviles, modernización de los sitios web y crecimiento del servicio a domicilio.

Continuaremos avanzando de forma consistente con actividades relacionadas con la monetización de activos y tráfico que demostraron ser importantes fuentes de rentabilidad para los resultados en 2018. Puntos Colombia fortalecerá su base de clientes y se beneficiará de la creciente redención de puntos en nuestro ecosistema.

El trabajo conjunto en los cuatro países continuará a través de la oficina de sinergias, enfocada en iniciativas de productividad, evolución de formatos, mejoramiento de la experiencia omnicanal y la transformación digital e innovación.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a todos nuestros colaboradores quienes hacen posible el cumplimiento de los retos que nos planteamos como organización; a nuestros clientes, que nos dan su preferencia y confianza; a nuestros proveedores, con los que construimos relaciones de valor. Y por supuesto, manifestarles nuestra gratitud, señores accionistas, por confiar en nuestra gestión y acompañarnos en nuestro propósito de contribuir al desarrollo de los países donde operamos.

**Carlos Mario Giraldo Moreno**

**Luis Fernando Alarcón Mantilla**

**Ana María Ibáñez Londoño**

**Felipe Ayerbe Muñoz**

**Daniel Cortés McAllister**

**Jean-Paul Mochet**

**Hervé Daudin**

**Philippe Alarcón**

**Bernard Petit**

**Guillaume Humbert**