

**Operador:** Buenos días, soy Omar y seré el operador en esta conferencia.

Bienvenidos a la teleconferencia del Grupo Éxito correspondiente al tercer trimestre del 2017. Todas las líneas han sido silenciadas para evitar ruido de fondo. Habrá una sesión de preguntas y respuestas después de las observaciones del presentador.

Gracias por su atención. La señora María Fernanda Moreno abrirá hoy la conferencia. Señora Moreno, puede comenzar.

**María Fernanda Moreno:** Gracias, Omar, y buenos días a todos. Agradecemos que nos acompañen hoy en la conferencia del Grupo Éxito. En este momento, me complace presentarles a nuestro Presidente y Director General, el señor Carlos Mario Giraldo; a nuestro Vicepresidente Financiero, el señor Manfred Gartz; y al Vicepresidente de Negocios Internacionales, el señor José Loaiza.

En el orden del día de hoy, como ven en la diapositiva dos, abarcaremos los aspectos financieros y operacionales destacados de Grupo Éxito, seguidos de una revisión del desempeño por país y los resultados financieros consolidados del tercer trimestre del 2017. Por último, hablaremos sobre la estrategia y el panorama internacionales de la Compañía, para luego concluir con una sesión de preguntas y respuestas. Gracias por su atención. Le cedo la palabra al señor Carlos Mario Giraldo para su intervención.

**Carlos Mario Giraldo:** Muchas gracias a todos por acompañarnos en nuestra conferencia correspondiente a los resultados del tercer trimestre. Comenzaremos con la diapositiva tres, con nuestros aspectos financieros destacados. El mensaje principal es que los resultados del tercer trimestre muestran la importancia significativa de la estrategia de diversificación de Éxito con su propio sello en cuatro mercados importantes de Suramérica, donde las organizaciones e industrias brasileñas y uruguayas tuvieron el mejor desempeño dentro de los resultados consolidados.

A nivel latinoamericano, podemos asegurar que los resultados netos dentro de los resultados consolidados han evidenciado una gran mejora, tanto en el trimestre como en el acumulado, gracias al crecimiento de la utilidad por acción (EPS), lo cual es de suma importancia para los accionistas. Para el Grupo Pão de Açúcar (GPA) se observó un creciente aporte a los resultados de la organización, dada la recuperación de Brasil y un mejor desempeño por parte del GPA dentro del panorama del mercado minorista de Brasil. Podemos ver un crecimiento en los ingresos brutos del Ebitda, a pesar de la baja inflación de los alimentos en todos los países, sobre todo en Brasil y Colombia; finalmente, podemos observar señales concretas de un programa muy dinámico de sinergias en toda la región que ya ha alcanzado el objetivo que nos habíamos propuesto para el año de USD 50 millones.

En Colombia, los resultados se han visto afectados por un rápido decrecimiento inflacionario de los alimentos de 840 puntos básicos y por la reducción de la canasta Nielsen de bienes de consumo, que, a partir de septiembre, ha alcanzado cifras negativas (-3,4%).

La expansión del formato *Cash and Carry* sigue según lo programado. Ya hemos abierto tres nuevos almacenes para el final del semestre; serán cinco a partir de hoy, y terminaremos el año con ocho almacenes del formato *Cash and Carry*, los cuales venderán aproximadamente USD 100 millones a lo largo del año.

La monetización de tráfico es un modelo único en Éxito, aportando de manera significativa a nuestro margen bruto; y especialmente en este trimestre, el negocio inmobiliario continúa mostrando un desempeño muy positivo.

Como siempre, se ha observado un importante aporte por parte de la estrategia omnicanal con un aumento del 20% en ventas electrónicas, el mercado y las entregas directas a nuestros consumidores.

En Brasil, como se reportó en el comunicado del GPA, las ventas consolidadas aumentaron 8,1% y las ventas del mismo almacén 3,3%, a pesar de la deflación de los alimentos, y con una ganancia de cuota de mercado consistente, tanto en el formato Premium de Pão de Açúcar y Assaí, y los hipermercados de Extra.

Se realizó exitosamente la conversión planificada de Assaí, con un alto rendimiento en las inversiones de los almacenes Extra de bajo rendimiento. En los últimos doce meses hemos concluido nueve conversiones, con ventas que casi triplican lo vendido anteriormente, y con un excelente aumento total en ventas (27%) de Assaí en lo corrido del año durante los primeros nueve meses.

Se reportó una recuperación del volumen en ventas de Pão de Açúcar gracias a nuestro formato Premium, mediante la exitosa implementación de lo que probablemente ha sido la innovación más importante en Brasil y la región. Dicho programa, llamado “Meo Desconto” o “Mi Descuento” ha logrado que nuestros clientes descarguen 3 millones de aplicaciones de nuestros almacenes Extras y Pão de Açúcar, lo cual claramente no incluye solo promociones, sino que también es el primer paso de una completa transformación digital en Brasil.

Uruguay reportó resultados sólidos y un Ebitda recurrente (+40%), particularmente respecto a la eficiencia operacional. Por su parte, Argentina, a pesar de la alta inflación en la mayoría de costos de la Compañía, reporta un modelo de negocio sólido, fundamentalmente la estrategia del sector joyero que forma parte de los ingresos de negocios inmobiliarios.

Si pasamos a la diapositiva cuatro, veremos los aspectos operacionales destacados. En resumen, puedo decir que tenemos un Capex consolidado en el trimestre de COP 626.000 millones. En cuanto al comercio minorista de alimentos, hemos abierto 18 almacenes, de los cuales 10 se concentran en hipermercados Éxito de tamaño mediano; Assaí en formato *Cash and Carry* (Brasil), y Surtimayorista en formato *Cash and Carry* (Colombia).

Nuestra expansión de negocios inmobiliarios mantiene un crecimiento rápido gracias a Envigado, el Viva Mall más grande, cuyo avance es del 47%. Este establecimiento tendrá más de 130.000 m<sup>2</sup> de área comercial arrendable y abrirá sus puertas en el tercer trimestre

del próximo año. Por su parte, Viva Tunja, que cuenta con un avance del 20%, se convertirá en el centro comercial más importante de Boyacá, una región cerca de Bogotá.

En Argentina, continuamos con la expansión del Centro Comercial Paseo Libertad, que cuenta actualmente con 167.000 m<sup>2</sup> de área comercial arrendable en total, y se espera que en tres años alcance los 200.000 m<sup>2</sup> de área comercial arrendable.

Siguiendo con la diapositiva cinco, podemos observar que se han desarrollado importantes generadores de crecimiento en los distintos países enfocados en la diferenciación y la innovación. En Colombia, podemos destacar el lanzamiento del formato *Cash and Carry*, un nuevo mercado de Éxito proveniente de la sinergia de Brasil; el concepto *Fresh Market* de Carulla, que abrió ayer en Carulla 102 en Bogotá, está basado en lo que conseguimos en Uruguay, así como en los mejores conceptos del modelo minorista de los Estados Unidos como Whole Foods o Trader Joe's, y añade una experiencia completamente nueva con una categoría de alimentos muy importante y alimentos orgánicos para nuestros clientes; el avance de omnicanal mediante la expansión de nuestro mercado y entregas de última milla gracias a la alianza hecha con Rappi, compañía líder en Colombia.

En Brasil, a través de la expansión y conversión de Assaí, que aún continúa y que terminará, se han culminado cerca de 15 a 16 conversiones, las cuales agregan mucho valor a nuestra operación y multiplican las ventas, casi triplicando lo vendido antes de implementar el programa "Meo Disconto" o "Mi Descuento".

En Uruguay, nuestros conceptos *Fresh Market* y de hogar continúan brindando diferenciación a nuestra operación Disco y Devoto.

En Argentina se ha comenzado a implementar el modelo dual de galerías comerciales y el modelo textil en todos los hipermercados del país, multiplicando las ventas de manera significativa, así como el margen de los hipermercados.

Si pasamos a la diapositiva seis, podemos observar el desempeño en ventas de Colombia, el cual fue adverso en el trimestre; -6% en las ventas del mismo almacén, ajustado por efecto calendario; -4,1% en las ventas totales para un acumulado total del año del -2,7% en ventas totales. Existen tres razones principales para este difícil trimestre. La primera es la dinámica de la expansión no rentable que está ocurriendo en el segmento de descuentos del mercado colombiano. La segunda es la reducción de la canasta Nielsen en 3,4% debida a la falta de confianza del consumidor que ha sido una tendencia general durante el año. Y finalmente, una razón importante es la baja inflación de los alimentos. Si comparamos este trimestre con el mismo del año pasado, la inflación de los alimentos se redujo en 140 puntos básicos.

No obstante, podemos destacar algunos aspectos positivos, como el aporte de omnicanal, de ventas electrónicas, del mercado y de los domicilios con un incremento del 20%. Esto ha venido sucediendo en los últimos cinco años gracias a una estrategia muy consistente de Éxito para diferenciar sus ventas mediante el canal más moderno jamás visto en todo el mundo del comercio minorista; y Colombia no será la excepción. Además, gracias al formato *Cash and Carry* de Surtimayorista, las ventas aumentaron 27%, multiplicando sus ventas en

un promedio entre 2,5 y 3 veces más que lo que se vendía anteriormente cuando Surtimayorista era Surtimax.

Si pasamos a la diapositiva siete, podemos observar algunas de las iniciativas comerciales que implementamos en Colombia para enfrentar los diferentes desafíos del mercado. Una de ellas es invertir en los precios de nuestros productos insuperables. Aquí encontramos aproximadamente 200 categorías de productos de marcas propias que tienen precios insuperables frente a cualquier competidor en los entornos del mercado. Estos productos representan cerca del 15% de nuestras ventas de alimentos, pero representan alrededor del 80% de las ventas de alimentos de nuestros competidores, especialmente las tiendas de descuentos. Creemos que este dato es muy importante debido a que se trata de una inversión dirigida que iremos recuperando parcialmente a partir de la eficiencia en la cadena de suministro a través de nuestros proveedores integrados de marcas propias.

Esto me lleva a la segunda iniciativa, la cual se basa en la introducción de un portafolio mejorado de marcas propias mediante modelos integrados con proveedores; una iniciativa muy similar se ha venido implementando exitosamente en España: Mercadona. Esta será una iniciativa novedosa en el mercado colombiano, donde —por primera vez— se buscará establecer una relación más estrecha con un determinado número de proveedores de marcas propias respecto a una contabilidad transparente.

La tercera iniciativa es el modelo *Fresh Market*, implementado por Carulla, con el fin de agregar valor a la experiencia. Claramente, Éxito es diferente del resto de competidores debido a que no solo les ofrece precios de oferta a sus clientes, sino que, además de eso, ofrece marcas propias muy innovadoras y diferenciales como Taeq, Arkitect y Bronzini, así como una experiencia completa para sus clientes que, a largo plazo, marca toda una diferencia.

Si pasamos a la diapositiva ocho, observaremos la expansión del formato *Cash and Carry*. Este formato empezó a implementarse el año pasado, desplegándolo por completo este año, abriendo ocho puntos de venta en total. Nos complace decir que en los próximos años unos ocho o diez almacenes podrán implementar el formato *Cash and Carry*, el cual demuestra ser una manera muy productiva y rentable de llegar al mercado de descuentos y al mercado profesional al mismo tiempo. Basta decir que, el próximo año, en ocho almacenes, contaremos con ventas de aproximadamente USD 100 millones, mostrando su rentabilidad a partir del primer año. Esta es una clara sinergia de Brasil y es un formato con un costo operacional significativamente bajo, el cual no puede exceder el 10%, y con un bajo Capex por metro cuadrado (cerca de USD 700 por m<sup>2</sup>), lo cual, a mi parecer, es aproximadamente la mitad de lo que un almacén Éxito requeriría, o un tercio de lo requerido en un supermercado Carulla. Naturalmente, esto traerá un rendimiento de la inversión bastante interesante.

Si pasamos a la diapositiva nueve, veremos en este gráfico nuestra estrategia de omnicanal, lo cual nos convierte en líderes en bienes de consumo, en el sector no alimentario y ventas electrónicas en Colombia. Nuestros servicios incluyen el sitio web, la aplicación móvil, nuestro mercado, domicilios, kioscos digitales y *Click and collect* (comprar por internet y

recoger en almacenes Éxito). En estos tres meses, hemos tenido 36 millones de visitas, 837.000 pedidos a través de la web; nuestra aplicación móvil abarca 55% del tráfico; y hemos tenido 22% de compras efectivas. El mercado ya cuenta con 700 socios y 40.000 productos suscritos, y su objetivo es llegar a los 300.000 productos como oferta seleccionada para el año siguiente. Respecto a los domicilios, disponemos de nuestros propios domicilios directos; sin embargo, cerramos una alianza exclusiva con Rappi, el cual será un distribuidor exclusivo de Éxito para el servicio de last milers y dispone de un plan agresivo para mantener y aumentar su actual liderazgo en este tipo de domicilios. Nuestro mapa digital, con 136 almacenes, ofrece más productos que los dispuestos en las tiendas, y estos los podemos enviar por medio de nuestros centros de acopio. Finalmente, el servicio *Click and collect* conecta nuestros servicios web con 300 almacenes donde podemos hacerles entregas al cliente, lo que nos da una ventaja competitiva frente a los demás actores de las ventas electrónicas.

Puedo asegurar que omnicanal jugará un papel fundamental en el futuro del panorama del mercado minorista en Colombia, y desde este año, Éxito ha empezado a diferenciarse de manera significativa del resto de sus competidores. Para poder asegurar este liderazgo, disponemos de 200 personas que incluyen ingenieros, expertos en mercadeo y técnicos que trabajan en nuestros servicios web.

En cuanto al tráfico, si pasamos a la diapositiva diez, Éxito ha mantenido y sigue manteniendo un modelo único de monetización de tráfico para nuestros clientes. Como parte importante de nuestro margen, en los últimos años hemos implementado el negocio financiero minorista conjuntamente con Bancolombia, el negocio de viajes con Avianca, nuestro negocio de seguros con Suramericana y nuestro negocio móvil que funciona a través de la plataforma de Tigo. Además, hemos extendido los servicios corresponsales no bancarios, tanto a Grupo Aval como a Grupo Bancolombia, mediante aproximadamente 15 millones de transacciones que generan ingresos, al igual que nuevos tráficos a nuestros almacenes.

Aún más importante, quisiera destacar dos iniciativas; una va por muy buen camino y la otra comenzará a implementarse el próximo año. La primera iniciativa es Viva Mall, nuestro negocio inmobiliario. Como saben, este negocio ha estado contribuyendo de manera muy positiva a los resultados de la Compañía. Comenzó con nuestro socio, el Fondo Inmobiliario Colombia (FIC) con 49% y un total de 434.000 m<sup>2</sup> de área comercial arrendable; y ahora, está desarrollando dos proyectos de FIC en Envigado y Tunja, y está planeando el lanzamiento de nuevos proyectos para ampliar Viva Malls, asegurando el Capex que necesitamos para disponer del modelo dual entre negocio inmobiliario y comercio minorista.

Finalmente, el programa de fidelización fue lanzado a través de Puntos Colombia, una marca muy interesante registrada por Bancolombia y Éxito. Juntos, contamos con 10 millones de clientes únicos. Comenzará con Puntos Colombia para la emisión y redención de puntos en todos los establecimientos comerciales aliados y los servicios financieros de Bancolombia, así como los servicios minoristas de Éxito, a partir de abril o mayo del próximo año. La parte importante es que la contribución de Puntos Colombia no solo se enfocará en crear nuevas fidelizaciones de los clientes y nuevas razones para ser leal a los productos y formatos de

Éxito, sino también en que esto no tiene valor en la contabilidad de Éxito; por ello, es una oportunidad importante para crear valor.

En la diapositiva once podemos observar las ventas netas con base en Brasil. Estas cifras ya fueron reportadas en los resultados del GPA revelados hace pocos días, y podemos decir que son excepcionales, con un sobresaliente desempeño en ventas a pesar de la deflación de los alimentos. En este aspecto, los alimentos han sufrido una deflación de 2,14 puntos este año, comparada con una inflación de más de 13 puntos el año pasado. A pesar de ello, Assaí ha reportado crecimiento en ventas durante el trimestre: 25% en ventas totales y 7,7% de las ventas en el mismo almacén. Los almacenes convertidos registraron un crecimiento promedio de ventas que triplicó lo obtenido en el formato anterior; y actualmente, Assaí representa cerca del 43% de todo el negocio de alimentos del GPA, con una ganancia de cuota de mercado de 330 puntos básicos.

En Multivarejo también hubo progresos sobresalientes gracias al hipermercado Extra, que registró el mejor desempeño del mismo almacén en muchos trimestres, y las ganancias de cuotas de mercado. Las ventas del mismo almacén del hipermercado y de Pão de Açúcar retomaron un volumen creciente, lo cual es muy importante para este formato Premium y para comenzar una renovación total de los almacenes más importantes de Pão de Açúcar, que incluirá cerca de 50 almacenes para finales del próximo año.

Ahora, le cederé la palabra a Manfred para que continúe con los resultados operacionales de la Compañía, y posteriormente yo haré algunos comentarios finales.

**Manfred Gartz:** Gracias, Carlos Mario, y buenos días a todos. Por favor, pasemos a la diapositiva doce para centrarnos en Colombia.

Los ingresos operacionales brutos del tercer trimestre ascienden a COP 2,7 billones, con una disminución del 2,7% frente al año anterior, sobre todo debido a la menor inflación. Otros ingresos crecieron 23%, principalmente debido al desempeño del negocio inmobiliario.

En cuanto al margen bruto, el trimestre evidenció los efectos del cambio de mix en las bajas ventas. Si nos centramos en lo corrido del año, el margen bruto alcanzó 24,5%, 10 puntos básicos menos que el año pasado, beneficiándose de las mejoras en productividad, la merma reducida y menores costos logísticos.

En lo que respecta a GA&V, la Compañía creció 3,9%, incluida la expansión, que representa el mejor desempeño en los últimos tres años. Esto muestra un estricto control de costos, considerando que muchos gastos están en alza debido a la inflación del año pasado.

Finalmente, el Ebitda recurrente del trimestre alcanzó los COP 115.000 millones, con un margen del 4,3%. En lo corrido del año, el Ebitda alcanzó los COP 389.000 millones, con un margen del 4,8%. Los impactos principales son el resultado de las bajas ventas y la brecha influyente entre el aumento de los ingresos, principalmente debido a la actual inflación de alimentos y el crecimiento de los gastos a causa de la inflación del año pasado.

Pasemos a la siguiente diapositiva, la que habla de Brasil. En pesos colombianos, los ingresos brutos tuvieron un aumento del 11,9% en el trimestre contabilizando hasta

COP 10,3 billones, a pesar de la inflación de alimentos, y especialmente como resultado de: primero, el aumento de clientes y de volumen en Assaí; segundo, un desempeño más sólido en hipermercado Extra; y tercero, la recuperación de Pão de Açúcar, que ganó cuota de mercado en ambas marcas.

El margen de crecimiento alcanzó 21,7% en ventas, con un aumento del 9% en el trimestre como resultado de la estrategia comercial, el desarrollo de las tiendas de Assaí y la implementación de sinergias, incluida la merma, entre otros aspectos. Respecto a GA&V, los gastos en Multivarejo tuvieron un crecimiento por debajo de la inflación en moneda local, lo que permitió compensar las inversiones en costos por las conversiones de Assaí, así como el plan de expansión con formato *Cash and Carry*. El estricto control de gastos ha sido clave para incrementar la rentabilidad de la operación en Brasil.

En cuanto al Ebitda recurrente, el trimestre finalizó con COP 511.000 millones; un margen del 5% que representa un sólido crecimiento de casi 22% en pesos colombianos.

Pasemos a la siguiente diapositiva. El entorno macroeconómico en Uruguay mejoró durante el trimestre, beneficiándose de la baja tendencia inflacionaria y la mejora en los índices de desempleo. Los ingresos operacionales en pesos colombianos alcanzaron COP 615.000 millones; un crecimiento del 8,1% frente al año pasado. El crecimiento comparable ajustado por efecto calendario creció 4% en el trimestre, principalmente debido a las categorías de frescos y textiles, y al comercio electrónico. Los márgenes brutos sufrieron modificaciones en el trimestre debidas a los altos costos logísticos y la mayor oleada de actividades promocionales.

En relación con GA&V, estos gastos en el trimestre disminuyeron 0,5% debido a las eficiencias operacionales, como la reducción de personal y la reducción de los gastos de mercadeo, que le permitieron a la Compañía compensar los aumentos de salarios, mayores comisiones y el aumento en los impuestos inmobiliarios.

El Ebitda recurrente del trimestre alcanzó COP 40.000 millones, con un margen del 6,4%, recuperándose de un segundo trimestre difícil; y si observan los resultados en lo corrido del año, el margen Ebitda alcanzó los COP 146.000 millones; un margen del 7,7%.

Pasemos a la siguiente diapositiva, la que habla de Argentina. En Argentina, es importante destacar que las condiciones macroeconómicas han evidenciado algunas señales de recuperación temprana, como por ejemplo una fuerte desaceleración de la inflación del 24,6% y una disminución de las tasas repo de casi 26%. Además, el entorno político estable ha aumentado la confianza de los consumidores en el país, a pesar de que todavía no es económicamente palpable.

Los ingresos operacionales brutos aumentaron 11,6% en pesos colombianos, llegando a COP 363.000 millones. Las ventas netas en moneda local tuvieron un crecimiento del 26%, tanto en total de ventas como en ventas del mismo almacén. Todo ello debido a la contribución de la estrategia del formato de conveniencia, mayores volúmenes en hipermercados y un sólido desempeño en la categoría textil y de comercio electrónico.

Respecto a los gastos, GA&V tuvo un aumento ligeramente menor a la inflación en moneda local, en el que el control de gastos compensa casi todas las presiones por la alta inflación, principalmente en los gastos de fuerza laboral y de servicios públicos. El negocio inmobiliario del país sigue contribuyendo y protegiendo los resultados en Argentina, compensando la mayoría de estas presiones inflacionarias.

El Ebitda recurrente alcanzó los COP 4.000 millones, con un margen del 1,2% en el trimestre; adicionalmente, la inflación de los ingresos y gastos continuó durante el periodo.

Ahora pasemos con la diapositiva 16, que habla de los resultados consolidados. Los ingresos operacionales brutos totalizaron COP 13,9 billones; un crecimiento del 8,5% debido al sólido desempeño en ventas en Brasil. En lo corrido del año, los ingresos operacionales llegaron a casi COP 41 billones; un crecimiento del 11%. Es muy importante destacar el desempeño de GA&V, que en el trimestre disminuyó 50 puntos básicos, y 30 puntos básicos en lo corrido del año, reflejando los esfuerzos de productividad y otras iniciativas de recorte de costos de la operación consolidada en toda Suramérica, compensando de manera exitosa el cambio en la tendencia inflacionaria que ha provocado el aumento de los niveles salariales, de los costos de arrendamiento y los costos de servicios públicos.

En cuanto al Ebitda recurrente, este finalizó en COP 670.000 millones, creciendo 5,5% y llegando a un margen del 4,8%. En lo corrido del año, el Ebitda llegó a los COP 2,4 billones, con un margen del 5,9%.

Finalmente, el resultado neto atribuible a Grupo Éxito para el trimestre fue de -COP 31.000 millones frente a los -COP 100.000 millones del año pasado. En lo corrido del año se han alcanzado COP 178.000 millones, que representan COP 30.000 millones más en comparación con los primeros nueve meses del año pasado.

Ahora pasemos a la siguiente diapositiva, que trata los resultados operacionales logrados. Creo que es importante destacar que, a nivel operacional, el sólido desempeño de Brasil y Uruguay ha compensado los resultados en los otros países. A nivel no operacional, debemos destacar dos aspectos principales. El primero son los gastos impulsados principalmente por los flujos de operación en Brasil divulgados hace un par de semanas durante la teleconferencia de resultados para el tercer trimestre del 2017; el segundo aspecto son los mejores resultados financieros a causa de las bajas tasas de interés tanto en Brasil como en Colombia, así como la ejecución del proceso de reducción del endeudamiento. Además, los resultados positivos de Via Varejo con las operaciones de descuento contribuyeron a los resultados finales.

Finalmente, en la diapositiva 18, podemos ver que la deuda bruta finalizó en COP 4,5 billones, que es una reducción del 1,3% en comparación con el mismo periodo del año pasado. Por su parte, la deuda financiera neta a nivel de holding cerró en aproximadamente COP 3,9 billones, una reducción del 5% frente al año pasado, en consonancia con la estrategia de reducción de endeudamiento de la Compañía.

Voy a cederle la palabra al señor José Loaiza para que nos hable sobre la estrategia internacional y el proceso de sinergias de la Compañía.

**José Loaiza:** Muchas gracias, Manfred. Nos alegra mucho poder informarles que, al final del trimestre, como dijo Carlos Mario al inicio de esta conferencia, ya hemos alcanzado nuestra meta de USD 50 millones, la cual nos propusimos a principios del año; todo gracias al proceso de sinergias. Esperamos finalizar el 2017 con el doble de los beneficios obtenidos en todo 2016.

Si pasamos a la diapositiva 20, podemos ver cómo nos seguimos beneficiando de nuestro creciente poder adquisitivo gracias a esta integración. A la derecha podrán observar algunos ejemplos de nuevos productos provenientes de nuevos proveedores que hemos encontrado como resultado de nuestras ruedas de negocios, los cuales brindan diferenciación en nuestros puntos de venta y mejoran nuestras condiciones comerciales. Adicionalmente, en este momento estamos recibiendo los beneficios del acuerdo regional que celebramos con grandes corporaciones multinacionales provenientes de nuestra plataforma, en la cual negociamos como un actor regional; por otra parte, en compras conjuntas de *commodities*, seguimos por muy buen camino. Al final del trimestre, hemos adquirido 60% más volumen en comparación con lo adquirido en todo el 2016, lo cual nos permite ahorrar entre 5 y 15%. Para darles un ejemplo de la entrada de una nueva botella de vino, hemos comprado casi un millón de unidades, consiguiendo ahorrar hasta 30% en las marcas Assaí, Extra y Éxito, y como este ejemplo tenemos muchos otros que compartiremos con ustedes en conferencias futuras.

Pasemos a la diapositiva 21, donde se habla de nuestra propuesta textil unificada para la región. Al final del trimestre ya hemos implementado un modelo de negocio en 41 de los 65 almacenes que deseamos abrir para finales de año. En la parte inferior izquierda podrán ver la implementación del concepto “Soy Moda” en todos los cuatro países, y un par de imágenes de la implementación en Uruguay en uno de nuestros hipermercados.

En la diapositiva 22 verán el intercambio de las mejores prácticas, las cuales no son muy visibles para los clientes, pero son muy importantes para nuestra estructura de costos y gastos. Como dijo Manfred, el resultado de este intercambio de mejores prácticas es la reducción de nuestro nivel de merma, tanto en formatos Extra como Grupo Éxito. Respecto a la cadena de suministro, seguimos reduciendo nuestros niveles de agotamiento de existencias tanto en Grupo Pão de Açúcar como en Grupo Éxito. Además, en el caso del GPA, estamos aumentando, desde esta sinergia de Colombia, nuestro nivel de despacho directo y reducción de nuestros costos logísticos. A la derecha, en compras indirectas y costos de TI, nos referimos a todos los otros productos y servicios que no vendemos en nuestros almacenes pero que es necesario que esta compañía opere. Actualmente contamos con un equipo regional de compras con base en Brasil y Colombia que negocia por toda la región. Este año, el monto de negociación común llegó a USD 50 millones, con ahorros entre el 30% y el 45%.

Pasemos a la diapositiva 23; no hay necesidad de ofrecer más detalles debido a que Carlos Mario ya ha hablado sobre la implementación del formato *Cash and Carry*. Cabe mencionar que esto pertenece a cierto tipo de sinergia que implica replicar modelos de negocio exitosos.

Finalmente, en la diapositiva 24 vemos la implementación de nuestra estrategia de proximidad para la región. Estas imágenes son de Uruguay. Este es nuestro almacén número

28, que consolida nuestro liderazgo en este formato en ese país a partir de los aprendizajes obtenidos de Colombia y Brasil.

En conclusión, podemos afirmar que vamos por muy buen camino respecto a las sinergias en 2017, las cuales ya están alcanzando los objetivos. Ya estamos pensando en lo que vamos a hacer en 2018. Estamos seguros de que el compromiso de la alta gerencia con este proceso; las oficinas de integración, que están operando en todos los cuatro países; así como el compromiso de los altos directivos de cada compañía, nos permitirán seguir buscando la integración y obtener los resultados esperados.

Ahora le cederé la palabra a Carlos Mario para finalizar la conferencia.

**Carlos Mario Giraldo:** Pasaré a la diapositiva 25 para hacer un resumen de lo discutido durante esta conferencia.

En primer lugar, me gustaría destacar que el resultado neto es muy positivo, así como el aumento cercano a los USD 60 millones en los primeros nueve meses de este año.

Las operaciones en Brasil y Uruguay presentan un aporte muy positivo, el cual justifica la diversificación y la expansión internacional de Grupo Éxito como líder actual en el negocio de alimentos en Suramérica.

El Grupo Pão de Açúcar presenta un desempeño sólido, a pesar de que la economía en Brasil apenas inicia su recuperación, dado el esfuerzo realizado en el último año por el GPA de enfocarse en el formato clave de desarrollo, el formato *Cash and Carry*, y convertir los almacenes de bajo rendimiento. Estos beneficios son evidentes en los resultados de la Compañía y el sólido crecimiento de las ventas a pesar de la deflación de alimentos.

Un trabajo consistente en términos de costos y gastos en los cuatro países que comenzó el año pasado en Brasil, y este año ha tenido un gran aumento en todos los países, y cuyos resultados se están viendo durante el trimestre; pero esto lo veremos durante el siguiente trimestre, porque esta es una estrategia de productividad continua para los cuatro países.

Las sinergias como realidad, y diría que, más que sinergias, muestran una verdadera integración empresarial en la que los equipos trabajan conjuntamente, comparten las mejores prácticas y pueden contar con un proceso que asegura la implementación de las mejores prácticas comerciales en los otros países, con almacenes del formato *Cash and Carry* como una realidad en Colombia y el líder empresarial en Brasil. Actualmente, el formato *Cash and Carry* es probablemente el formato más dinámico de toda Suramérica, si tomamos en cuenta lo que está sucediendo en Brasil; además, en Brasil ya se ha reforzado como el formato líder por encima de los hipermercados, y en ese aspecto, Assaí es sin duda el almacén del formato *Cash and Carry* más dinámico, no solo respecto a la expansión y la conversión, sino también cuando lo medimos con las ventas del mismo almacén.

Un aporte importante proveniente del negocio inmobiliario, tanto en Colombia como en Argentina y, finalmente, un fortalecimiento continuo del formato omnicanal, considerando que en el futuro este será un desarrollo clave que se está materializando en nuestra operación

y que contribuirá, año tras año, a un sólido crecimiento de nuestras ventas y sostenibilidad, tanto en el sector de alimentos y de no alimentos.

Por último, la monetización de tráfico, como una estrategia continua de Grupo Éxito aplicada por pocos minoristas en la región.

Si pasamos a la diapositiva 26 —y lo hemos visto en los trimestres pasados—, observamos una fuerte valorización de la participación del GPA y de Via Varejo. Respecto al GPA, realizamos una medición del mismo para los últimos doce meses, con una valorización cercana al 30%, y para Via Varejo del 134%, y empezamos a verlo reflejado en la participación de Éxito, lo cual nos gustaría ver más en el futuro, dado que estos activos se reflejarán claramente en el balance general de Éxito.

Esta ha sido nuestra presentación para el día de hoy. Ahora comenzaremos la sesión de preguntas y respuestas, y al final haremos algunos comentarios finales. Nuevamente, les agradezco su participación en esta conferencia.

**Operador:** Gracias. Comenzaremos la sesión de preguntas y respuestas.

Por el momento, me gustaría recordarles a todos que, si desean hacer una pregunta, simplemente presionen asterisco y el número 1 en su teclado telefónico. Si desean retirar su pregunta, presionen la tecla numeral. Esperaremos un momento para recopilar la lista de preguntas y respuestas.

Bien, y ahora tenemos la siguiente pregunta del señor Miguel Moreno. Adelante.

**Miguel Moreno:** Gracias. Hola, Carlos Mario y María Fernanda. Tengo tres preguntas. La primera pregunta es sobre las actividades en Colombia. Usted mencionó razones externas para los ingresos, como la inflación. La Compañía busca justificar el precio de manera agresiva. Le agradecería si pudiera hablarnos un poco más sobre los competidores en Colombia.

La segunda pregunta es sobre la reducción del endeudamiento. A medida que el Ebitda se desacelera, el Ebitda aumenta. En Colombia alcanza un nivel neto cercano al 5,5%. ¿Cuál será su meta si esto continúa aumentando? ¿Tiene algún plan de venta de activos o algo en mente para disminuir la reducción del endeudamiento?

Y en consonancia con lo anterior, mi tercera pregunta es: sé que tienen una fuerte inversión en el negocio inmobiliario; ¿podría hablarnos un poco más sobre el Ebitda que esperan de los proyectos Viva Tunja o Viva Envigado? Por ejemplo, ¿cree razonable esperar un Ebitda proveniente de Viva Envigado de USD 20 millones cuando el centro comercial alcance su madurez? Gracias.

**Carlos Mario Giraldo:** Gracias, Miguel, por sus preguntas. Abordaré la primera desde el escenario de la competencia, los precios y nuestro negocio inmobiliario, y luego Manfred responderá la pregunta sobre la reducción del endeudamiento.

En primer lugar, el escenario de la competencia es muy activo en Colombia. Como sabe, hay tres actores en el mercado de descuentos que han tenido una expansión sobresaliente en el

último año. Lo que hemos decidido es que tenemos una estrategia concreta, que es claramente diferente a la que ellos vienen realizando. Lo primero que quiero decir es que no seguiremos haciendo lo mismo; es decir, abrir almacenes en cualquier lugar y tener ventas que no son rentables, como hemos visto en las cifras.

Hemos elegido combinar estrategias. La primera consiste en expandir los almacenes Éxito a las ciudades intermedias, donde no hay canibalización, y que Éxito pueda convertirse en la piedra angular de la ciudad mediante la expansión de algunos almacenes del formato *Cash and Carry*, como habrá visto. Empezamos poco a poco, pero está creciendo rápidamente para convertirse en un formato importante y rentable, tanto en términos de nivel Ebitda como de rendimiento de la inversión. En tercer lugar, no podemos olvidar que mediante la modernización de los hipermercados brindaremos una experiencia y valor integrales a nuestros clientes de Éxito y Carulla. Estamos modernizando 25 hipermercados en la categoría de productos tecnológicos: teléfonos celulares, televisores, video, etc., que han tenido un buen desempeño; y estamos modernizando toda el área textil de los hipermercados, lo que hace que nuestros hipermercados se diferencien claramente del resto de competidores. Nos enfocamos en productos frescos. En Colombia no existen tiendas de descuentos de productos frescos, ni ningún actor líder en productos frescos a nivel mundial, así que lideramos el sector de productos frescos. Aquí, nuestros competidores son los actores regionales, y como usted sabe, en este tipo de negocios, de abarrotes, los productos frescos son clave. La compra de Whole Foods por parte de Amazon muestra cuán importantes son las categorías de productos frescos para el futuro de las ventas minoristas, y ahora apuntamos a tener más del 20% de participación de productos frescos en las ventas de hipermercados, asimismo en la propuesta de Carulla *Fresh Market*, lo que convierte a Carulla es un verdadero líder en productos frescos para la población de estratos económicos altos, y a Super Inter y Surtimax en el caso de la población de estratos económicos bajos.

Estamos invirtiendo en nuestro portafolio en cada uno de los formatos, pero no es una gran inversión en todos los productos. Esto no implica una propuesta de precios bajos todos los días para todos nuestros formatos. En lugar de eso, se enfoca en aquellos productos que de acuerdo con la receptibilidad, muestran flexibilidad respecto a la percepción del precio, lo que incluye más de 200 categorías de productos básicos como arroz, azúcar, aceite o atún, etc., por mencionar solo algunas de estas categorías; o también productos básicos de aseo y lavandería. Esta es nuestra propuesta de marcas propias, que nos ayuda a ser competitivos en estos "insuperables", como denominamos a nuestros productos de precios insuperables.

Finalmente, continuamos con nuestra estrategia omnicanal, que nos da la oportunidad de llegar a los hogares de todos nuestros clientes, incluso si no viven cerca de nuestros almacenes. Va más allá de una propuesta de proximidad, pues a través de los domicilios y las ventas electrónicas, tanto en el sector no alimentario como de bienes de consumo, logramos una estrategia integral.

También es importante mencionar la monetización de tráfico porque, aunque no está directamente relacionada con este escenario de competencia en las ventas, es claramente importante porque sustenta nuestro margen para que podamos tener todo el espacio que necesitamos para seguir siendo competitivos en el sector minorista.

Pido disculpas por una respuesta tan extensa, pero creo que es importante comprender el escenario completo, y no solamente brindar una respuesta aislada.

Respecto al negocio inmobiliario, no estamos presentando ahora el Ebitda que se obtendrá a través de Envigado y Tunja; pero es importante saber que, en promedio, nuestros niveles de Ebitda, medidos en razón de los ingresos recibidos por alquileres están dentro de un rango mundial, entre el 75% y el 80%. Los niveles siguen permaneciendo en ese rango, e incluso para Viva Mall no solo recibimos Ebitda inherente a Viva Mall, sino que, como negocio inmobiliario, recibimos las tarifas como responsables de la comercialización, desarrollo y operación de los centros comerciales. Ahora le cederé la palabra a Manfred para que responda la otra pregunta.

**Manfred Gartz:** Hola, Miguel. Habla Manfred. Respecto a su pregunta sobre la reducción del endeudamiento, me gustaría mencionar lo siguiente. Éxito se compromete plenamente a controlar y reducir el endeudamiento financiero. Actualmente, Éxito ha llevado a cabo todo el plan inicial que teníamos a principios del año, y la deuda financiera neta se ha reducido como corresponde. Con el debido respeto, no comparto el cálculo del indicador que usted mencionó. Lo que puedo decirle es que es cierto que veremos una especie de impacto temporal del nivel de Ebitda y que la operación colombiana sentirá una ligera presión sobre el indicador, pero no hay nada de qué preocuparse, pues eso está contemplado dentro de las cláusulas que tenemos para todo el endeudamiento, y considero que las cosas están bajo control y no tenemos ninguna preocupación al respecto.

**Miguel Moreno:** Perfecto. Muchas gracias, Manfred.

**Operador:** La siguiente pregunta es del señor Ron Dadina, de Mitsubishi Financial Group. Adelante.

**Ron Dadina:** Hola a todos. Muchas gracias por la conferencia. Mi pregunta también se relaciona con los márgenes y la reducción del endeudamiento. Si observan el margen general a nivel de Éxito, el margen de Ebitda fue aproximadamente del 8% antes de las adquisiciones. Para los primeros nueve meses del 2017, el margen EBITDA se ha reducido casi a la mitad, llegando a 4% actualmente. De forma similar, el endeudamiento neto está en un nivel consolidado, y el nivel de Éxito llegó casi a cero antes de las adquisiciones. Actualmente el endeudamiento neto a nivel consolidado se duplicó y el nivel de Éxito es seis veces mayor, lo que indicaría un deterioro significativo; pero solo me gustaría entenderlo mejor. ¿Planean hacer algo al respecto, o no?

**Manfred Gartz:** Gracias, Ron. Habla Manfred. Responderé sus dos preguntas. Considero que, para la primera pregunta sobre el margen, es importante recalcar que los márgenes que mencionó se acogían a los PCGA de Colombia. Es importante recalcar que, desde el 2014, la Compañía se rige por las NIIF para remplazar a los PCGA utilizados anteriormente, y desde entonces los márgenes bajaron de una media del 8% a 7,40%. Creo que es algo que vale la pena mencionar.

Respecto a la segunda pregunta sobre la reducción del endeudamiento, obviamente, la Compañía no tenía deudas antes de las adquisiciones. La Compañía estaba buscando

oportunidades, y esto es algo que se ha venido repitiendo durante la trayectoria de Éxito, que cada vez que damos un gran paso adelante hacia cualquier crecimiento no orgánico se presenta un nivel inicial de endeudamiento, que con el transcurso de los años retornamos a su normalidad. Creo que es parte del ciclo, es parte del proceso y es parte de la estrategia que Éxito ha utilizado para crecer en Latinoamérica y convertirse en un líder minorista de alimentos en Suramérica.

**Carlos Mario Giraldo:** También me gustaría agregar que, si bien Manfred explicó que el margen promedio del 8% según los PCGA de Colombia equivale a un 7,4% en términos de NIIF, este año no estaremos por encima del 7%. Vamos a estar por debajo del 7%, pero claramente no será el mismo margen acumulado que han visto hasta septiembre, porque estamos entrando al trimestre más importante en cuanto a ventas, donde nuestras ventas tienen una alta composición en el sector no alimentario, especialmente en la categoría de textiles, que arroja un margen muy importante, y de productos frescos para Navidad, que también arroja un margen importante.

**Ron Dadina:** Bien. Gracias.

**Operador:** Gracias. La siguiente pregunta la hace Rodrigo Torres, de Valora Inversiones. Adelante.

**Rodrigo Torres:** Hola, buenos días a todos. Me gustaría conocer más detalles sobre el programa de fidelización. Quizá Carlos Mario pueda contarnos algo más sobre cómo será la monetización del programa de fidelización Puntos Colombia. Esa es mi primera pregunta. La segunda: ¿pueden contarnos algo más sobre el número de almacenes del formato *Cash and Carry* que abrirán en Brasil el próximo año y también sobre las ventas? Y ¿cuánto dinero esperan obtener de las ventas provenientes de estos almacenes del formato *Cash and Carry* en Brasil para el próximo año? Gracias.

**Carlos Mario Giraldo:** Sí, Rodrigo. Empezaré por la segunda pregunta, y es por qué todavía no hemos explicado la expansión del formato *Cash and Carry* en Brasil para el próximo año; pero puede estar seguro de que será muy dinámica, y que tanto la expansión del formato *Cash and Carry* como la renovación de cerca de 50 almacenes Pão de Açúcar serán el enfoque principal de la Compañía, y que se tratará de una combinación de nuevas aperturas que se han realizado en el último año y de conversiones de almacenes Extra de bajo rendimiento.

Respecto al programa de fidelización, quiero explicar que estamos trabajando en dos niveles: primero, en Brasil, se presenta una sinergia muy importante, ya que se han acumulado muchos de los conocimientos técnicos que Éxito alcanzó en Colombia con el programa de fidelización. Hemos llegado a un nuevo nivel en Brasil, sumando la tecnología a través de aplicaciones y algoritmos que permiten ofrecer a cada cliente, de manera dirigida, la cantidad deseada de productos y la cantidad de productos que creemos que les gustaría comprar, con respaldo y financiadas directamente por los proveedores. Esta aplicación es “Meo Disconto”, y ha sido record para el mercado minorista, llegando a las 3 millones de descargas en unos pocos meses, lo cual no solamente nos genera entusiasmo en el caso de Brasil, sino también en lo que representa para las otras operaciones, comenzando por Colombia.

Respecto a la coalición de fidelización, lo que significa la coalición de Puntos Colombia; si lo compara con casos similares en Colombia, tenemos a LifeMiles, de Avianca, que actualmente recibe inversión por parte de terceros. Lo que hace es que reúne una base de datos inicial de alrededor de 10 millones de clientes. Estos clientes recibirán puntos y podrán redimirlos, no solo dentro de los almacenes Éxito y sus otros formatos, sino también para los diferentes productos financieros de Bancolombia; estamos atrayendo aliados, es decir, terceros, en segmentos complementarios como restaurantes o estaciones de servicio, cines u otros servicios, que con el fin de atraer a esta base de clientes, que estén dispuestos a pagar por la emisión y redención de puntos dentro de sus tiendas.

Este modelo económico parte del hecho de que normalmente de los 100 puntos que se emiten, hay una reducción de puntos. Hay casos en los que los puntos no se utilizan al cabo de un año, por lo que, si el costo de los puntos para la empresa es de COP 100, normalmente deberíamos aplicar una reducción del 20% al 30%. Esto nos ofrece un margen inicial del 20% al 30%, y el resto del margen sería el precio pagado por terceros, con el fin de obtener rentabilidad de todos estos puntos. Lo interesante de este modelo económico es que no solo fideliza a aquellas personas pertenecientes al ecosistema, sino que también genera un margen muy interesante a partir de algo intangible y sin valor en los libros contables de la Compañía, pero derivado del uso de la base de datos, de *Big Data* y de las tecnologías que Éxito ha implementado en el pasado.

**Rodrigo Torres:** Bien. Gracias.

**Operador:** La siguiente pregunta es de Nicholas Lore, de JP Morgan. Adelante.

**Nicholas:** Gracias, Carlos Mario, Manfred y María Fernanda. Gracias por la conferencia y por atender mi pregunta. Tengo dos preguntas. Una es de sentido más general. ¿Qué creen que sea necesario para activar las ventas del mismo almacén en Colombia? ¿Se debe más a la inflación o al índice de confianza de los clientes? Me gustaría saber su opinión al respecto. En relación con la venta electrónica, durante su presentación veo que están haciendo un esfuerzo importante para mantenerse un paso adelante de los competidores, y quiero saber si pueden ayudarnos a comprender qué tan relevantes son actualmente las ventas electrónicas en el comercio minorista de alimentos. También tengo una pregunta similar sobre Puntos Colombia; ¿tienen un estimado que puedan compartir sobre qué tan relevante podría ser esto para el negocio? Gracias.

**Carlos Mario Giraldo:** Bueno, comenzaré con la pregunta sobre las ventas del mismo almacén. Creo que hay dos circunstancias que explicarán la tendencia futura de las ventas del mismo almacén para el próximo año. La primera tiene que ver con la recuperación de la confianza del consumidor, que creemos que volverá gradualmente; la recuperación de la canasta Nielsen, que en su última medición fue de -3,4%, pero al menos con una percepción de que está en el nivel de referencia; y también tendrá que ver con las diferentes estrategias que tiene la Compañía y que mencioné al principio, las cuales serán consistentes, pero rentables. Hemos decidido que las ventas del mismo almacén son muy importantes, pero no a cualquier precio, y que no podemos deteriorar los márgenes de la compañía atacando en todas las líneas de productos de todos los competidores. Como habrán visto, hemos decidido

definir un foco y atacarlo; lo encontramos mediante nuestros negocios complementarios y la monetización de nuestro tráfico, lo cual nos ayudará.

Pasando a la segunda pregunta sobre ventas electrónicas, hace cinco años eran muy bajas, igual que su porcentaje de ventas para la Compañía. Actualmente, para fines de este año, representarán cerca del 3% de las ventas totales de la Compañía. Esto es muy importante porque nos da un aproximado de entre USD 90 y USD 95 millones, que es importante y que es algo que hasta ahora nadie ha alcanzado en este sector de consumo en Colombia; y contamos con la plataforma tecnológica. Otro aspecto importante es que ahora el mercado representa cerca del 25% del ingreso total de este tipo de omnicanal, y esto es fundamental porque buscamos convertirnos en la plataforma de mercado preferida para las empresas colombianas, con base en la buena reputación de Éxito y también la sólida base de nuestra plataforma tecnológica y de los servicios logísticos que podemos prestar, aportando además ingresos adicionales a nuestro negocio.

Finalmente, respecto a Puntos Colombia, no presentaremos cifras aún. Las presentaremos en el futuro, pero pueden ver el enorme potencial de una base de 10 millones de clientes. En este momento estamos considerando solamente el tema de la emisión y redención de puntos, no lo que viene después, que es el uso activo de *Big Data*, que está fuera del alcance de esta base de datos, que es probablemente la base de datos más importante en Colombia. Si desea hacer una comparación, lo invito a ver las cifras de LifeMiles, que son muy positivas e indican el enorme potencial que tiene dicha iniciativa en el mercado colombiano.

**Nicholas:** Fue de mucha ayuda. Muchas gracias.

**Operador:** Gracias. Nuestra última pregunta es del Sr. Bernardo Schafer, de Citibank. Adelante.

**Bernardo:** Hola, Manfred y Carlos Mario. Mi pregunta es sobre sus expectativas para el resto del año, el cuarto trimestre y el 2018, especialmente para Colombia. ¿Cuáles son sus opiniones respecto al rendimiento de los índices y la recuperación de los índices que ha mencionado? Gracias.

**Carlos Mario Giraldo:** Sí, Bernardo. Diría que el cuarto trimestre, tal como lo estamos viendo, será muy parecido a los trimestres anteriores del año. No habrá una recuperación importante en el cuarto trimestre. En segundo lugar, dicho esto, lo que creemos que se verá el próximo año, como hemos visto en las diferentes reuniones sobre economía que se han realizado en Colombia, es que existe lo que denominamos un “optimismo moderado” de recuperación gradual. Las razones para ello son particularmente: una, el alza en el precio del petróleo, que es importante para la economía colombiana, y dos, la reducción en la tasa de interés, que se ha reducido en 250 puntos básicos. Esta debe generar un efecto retardado en la recuperación de la economía, debido a que tuvo un efecto retardado en el deterioro de la economía al subir 250 puntos básicos en los últimos años. En tercer lugar, se encuentra la menor inflación. Estamos teniendo una inflación de alimentos cercana al 2%, cuando hace un año era de dos dígitos. Esto, por supuesto, tiene un impacto en las ventas en pesos, pero también les dará nuevas razones a los consumidores para que comiencen a reanudar la

compra de bienes de consumo, y en especial, cuando se incrementen los salarios el próximo año, que calculo subirán entre 4,5 y 5%, lo que significa que el consumidor tendrá una capacidad de compra adicional que podrá usar en el mercado. Finalmente, diría que tenemos algunos aspectos macro, que son importantes en Colombia, principalmente la recuperación de las exportaciones no tradicionales y los sólidos resultados que vemos y veremos en el turismo. Son razones para creer en una mejoría. Diría que se darán gradualmente, y lo que estamos haciendo al respecto es que nos estamos asegurando de trabajar muy duro en nuestros ingresos complementarios para poder fortalecer nuestros márgenes y, en segundo lugar, estamos trabajando intensamente en nuestros gastos, para que independientemente del panorama que encontremos el próximo año, trabajemos en el fortalecimiento de nuestra rentabilidad operativa y nuestros márgenes Ebitda y, por supuesto, nuestra utilidad neta.

**Bernardo:** Muchas gracias.

**Operador:** Gracias. No hay más preguntas. Sr. Giraldo, ¿tiene algún comentario para finalizar?

**Carlos Mario Giraldo:** Sí. Aunque algunas de estas cosas ya las hemos mencionado durante la conferencia, creo que los siguientes son mensajes clave sobre Grupo Éxito. El primero es que nuestros resultados consolidados se deben a la diversificación emprendida por la Compañía, permitiéndonos estar presente en las economías más importantes de la región. Se presentó un aspecto positivo, que es la recuperación de Argentina y Brasil. Según la opinión de la mayoría de analistas, se espera un crecimiento en esas economías de 2 a 3 puntos para el próximo año, lo que representa un aspecto positivo para Éxito. Estamos viendo algo de esto en Brasil, pero Argentina ha mejorado mucho sus expectativas en los últimos meses, especialmente porque está bajando sus índices de inflación.

El segundo tiene que ver con la utilidad neta de la Compañía, que aumentó USD 60 millones en comparación con septiembre del año pasado. Es una buena noticia para nuestros accionistas en este momento.

Nuestro proceso de integración marcha por buen camino, superando incluso las expectativas por la realidad de las sinergias, que llegan a través de las diferentes operaciones en un trabajo conjunto.

Esperamos un panorama regional gradualmente positivo en los cuatro países en donde tenemos presencia debido a la disminución de las tasas de interés y una menor inflación en los cuatro países, mejores índices de consumo en al menos tres de los cuatro países, y las expectativas para una recuperación paulatina en Colombia, y con los gastos invertidos en los cuatro frentes de operaciones que arrojan signos muy interesantes en el tercer trimestre de este año. Respecto al escenario competitivo en Colombia, Éxito continúa enfocado en su liderazgo omnicanal, con su nuevo formato, los formatos tradicionales que funcionan muy bien, como Éxito y Carulla, y con el formato *Cash and Carry*, que presentan un alto rendimiento de la inversión, brindando innovación, diferenciación y con un precio concertado de inversión a través de nuestras marcas propias, un portafolio selecto de productos muy competitivos.

Finalmente, me gustaría destacar algunas oportunidades de creación de valor para nuestros accionistas, como las iniciativas de monetización de tráfico antes mencionadas, especialmente en el negocio inmobiliario y la fidelización, y a pesar de que los negocios de seguros, viajes y créditos siguen siendo muy importantes, la monetización de viajes es una realidad debido a la valorización compartida que estamos viendo en Grupo Pão de Açúcar y Via Varejo, y también en razón del mejoramiento que vemos en las perspectivas económicas de países grandes y económicamente poderosos como Brasil y Argentina.

Muchas gracias por compartir este tiempo con nosotros y por sus preguntas. Espero estar aquí el próximo año, presentándoles no solo los resultados de todo el año, sino también las proyecciones para el próximo año.

**Operador:** Gracias. Señoras y señores, esto da por terminada nuestra conferencia de hoy. Pueden desconectarse.