

Cliente:	GRUPO ÉXITO
Servicio:	Transcripción
Duración:	82 minutos
N.º Páginas	19
Descripción de material enviado por el cliente:	Audio en formato VLC
Calidad de material:	Bueno
Nombre archivo final:	Trp_46395562_conf_Resultados_IV_Trimestre_2017_Grupo_Éxito_Final

Operador: Buenos días. Soy Richard, y seré el operador de la teleconferencia de hoy.

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 teleconferencia. Señora Moreno, puede comenzar.

María Fernanda Moreno: Gracias Richard, y buenos días a todos. Agradecemos que nos acompañen hoy en la teleconferencia del Grupo Éxito. En este momento, me complace presentarles a nuestro Presidente y Director General, el señor Carlos Mario Giraldo; y a nuestro Vicepresidente Financiero, el señor Manfred Gartz.

Según el orden del día, en la diapositiva dos, abarcaremos los aspectos financieros y operativos destacados de Grupo Éxito, seguidos de una revisión del desempeño por país y los resultados financieros consolidados del cuarto trimestre del 2017.

Después, revisaremos la estrategia de la empresa en el 2017, seguida del panorama del negocio y luego pasaremos a la sesión de preguntas y respuestas.

Gracias por su atención. Cedo la palabra al señor Carlos Mario Giraldo.

Carlos Mario Giraldo: Quiero agradecerles enormemente por participar en esta teleconferencia. Les doy la bienvenida a la revisión general y luego a la sesión de preguntas y respuestas.

Pasaremos directamente a la diapositiva tres. Aquí observamos que el 2017 es el año en que comenzamos a ver la consolidación de la estrategia internacional de Éxito en el negocio minorista y otros complementarios como el negocio inmobiliario, los cuales consolidan a la Compañía como líder en bienes de consumo en Suramérica. El plan de sinergias va por buen camino, con sinergias captadas a un nivel de rentabilidad operacional de USD 100 millones, expresadas en los resultados anuales consolidados.

Las adquisiciones conjuntas se multiplicaron por tres en cuanto a los volúmenes de bienes importados, al igual que las adquisiciones conjuntas en condiciones óptimas con proveedores internacionales.

El modelo textil, que se originó en los hipermercados colombianos Éxito, ahora se ha implementado en los hipermercados de los cuatro países y la innovación del *Fresh Market* se ha implementado en 16 tiendas, innovación que se dio inicialmente en Disco, en Uruguay.

Como aspectos financieros destacados, tenemos un resultado neto cinco veces superior al obtenido el año anterior. Un crecimiento bruto anual del 9,4% que es muy bueno, si consideramos que en la mayoría de los países el consumo no fue tan bueno, el cual se encuentra por encima del promedio consolidado de inflación de la región.

El EBITDA recurrente, con un incremento del 24% y un desempeño sólido de Pão de Açúcar en Brasil y del Grupo Disco respaldan este crecimiento del EBITDA consolidado, lo cual indica y ratifica la importancia de la diversificación y de tener activos en mercados diversos e importantes.

El plan de productividad consistente muestra resultados en cuanto a gastos, sobre todo en Colombia y Brasil, como se puede ver especialmente en el cuarto trimestre.

Se han ampliado formatos clave como el *Cash and Carry*, con 28 tiendas, los formatos de proximidad en los principales países y la innovación del *Fresh Market*.

La monetización de tráfico, clave para la obtención de rentabilidad y el lanzamiento anunciado para la primera mitad del año, de los “Puntos Colombia” en alianza con un importante banco colombiano, Bancolombia, así como el modelo dual de negocio minorista/inmobiliario, progresan de forma rentable, tanto en Colombia como en Argentina.

Por último, con respecto a la sostenibilidad, Éxito fue incluido en el Índice Dow Jones para mercados emergentes por quinto año consecutivo y la Fundación Éxito continuó con la visión de una generación con cero malnutrición en Colombia.

Si pasamos a la diapositiva cuatro, podemos ver en los aspectos financieros destacados que Éxito implementó un plan de refinanciamiento de deuda durante la última parte del año mediante un préstamo sindicado de USD 450 millones con nueve bancos internacionales y una línea de crédito rotativo de COP 500.000 millones en el mercado local.

Nuestro Capex consolidado en la región para el año fue de COP 2,2 billones y las actividades de expansión se enfocaron en los formatos de proximidad y de *Cash and Carry*.

En el sector inmobiliario, hay dos grandes proyectos en Colombia que están avanzando con grandes inversiones en el año: Viva Envigado (65% culminado) que será el centro comercial más importante de Colombia y Viva Tunja en la región de Boyacá; mientras que en Argentina progresamos con un área comercial arrendable adicional de 10.000 metros.

Pasemos a la diapositiva cinco, donde podemos ver las iniciativas estratégicas transversales en los distintos países. Si se fijan en los cuatro países, es interesante apreciar que hay algunas iniciativas que ya están siendo aplicadas en la mayoría de los países que muestran el modelo

de integración alcanzado en dos años y medio. Uno de ellos es el modelo textil en todos los países presentes y el formato *Cash and Carry* en Colombia y Brasil; el modelo *Fresh Market* en todos los mercados y el modelo dual minorista/inmobiliario aplicado, por ahora, en Colombia y Argentina.

Si miramos a Colombia en cuanto a su innovación, observamos, además, un gran compromiso con la estrategia omnicanal que cuenta con un fuerte liderazgo en el país y hace un gran énfasis en iniciativas modernas transversales de omnicanalidad como las estrategias de *market place* y las entregas a domicilio de “la última milla” en las principales ciudades de Colombia.

En Uruguay, es el formato de conveniencia el que viene imponiendo un aumento en la cuota de mercado y recuperando el mismo.

En Brasil, es la optimización del portafolio de tiendas hacia Assaí, la que ha dado resultados extraordinarios y, por supuesto, la renovación de nuestro formato Premium, el formato más rentable de Brasil, el Pão de Açúcar y por último, en Argentina, la consistencia con el formato dual relacionado con la propuesta inmobiliaria.

En la diapositiva seis, nos referimos al desempeño de ventas netas en Colombia durante el cuarto trimestre. Las ventas brutas sufrieron un impacto y también las ventas del mismo almacén, debido a distintos factores, entre ellos, la desaceleración de la inflación de alimentos y la escasa demanda en el mercado colombiano. En cuanto a la desaceleración de la inflación de alimentos, pasamos del 7,22 al 1,92 en 2016. Esto es excelente para los consumidores y promoverá el crecimiento futuro, pero afecta el dinero de las ventas en el corto plazo. La cifra de ventas fue de COP 2,9 billones con una reducción en ventas del mismo almacén del 6,2 en términos comparables y ventas totales del 4,1 para el trimestre y del 3,1 en las ventas totales del año completo y 4,5 en ventas del mismo almacén.

Cabe anotar que a partir de diciembre, la canasta Nielsen de bienes de consumo que incluye 27 canastas de las categorías más importantes, mostró una reducción del 2,8 en la medición total de las canastas efectuada por Nielsen.

En medio de las dificultades comerciales y de consumo en Colombia, tenemos aspectos muy importantes que son muy dinámicos y constituyen una base de crecimiento futuro. Uno de ellos es el crecimiento del 19% del omnicanal, alcanzando USD 93 millones de ventas totales, aproximadamente, lo cual es fundamental para los próximos años si consideramos que este es normalmente un mercado que va a tener un aumento de dígitos dobles por año; en segundo lugar está el formato *Cash and Carry* que alcanzó las nueve tiendas y que ha mostrado un aumento en ventas del 52% anual y 82% trimestral.

En la diapositiva siete, vemos que estas iniciativas de innovación en Colombia son constantes y rentables. El formato *Cash and Carry*, donde las nueve tiendas tuvieron varias conversiones y donde se muestra una duplicación de las ventas realizadas con la marca anterior, indica la importancia y la buena aceptación del formato, tanto por los consumidores profesionales, es decir madres y padres, restaurantes y cafeterías, como por el consumidor final con resultados muy similares, ventas múltiples y mixtas, como se observa en Brasil.

También vemos que este formato ha demostrado ser rentable desde el primer año, algo que rara vez observamos en las distintas expansiones realizadas en Colombia.

En cuanto al modelo *Fresh Market*, es una excelente innovación que comenzó en Uruguay donde tenemos alrededor de nueve tiendas, y ahora cinco tiendas en Brasil y una en Colombia, la cual fue lanzada en Bogotá con resultados extraordinarios, mostrando calidad, diferenciación, productos saludables y frescura. Esto será implementado en otras tiendas en Colombia, así como también se implementarán las iniciativas más importantes sobre todo en los almacenes Carulla.

La estrategia omnicanal tuvo un incremento del 19% en las ventas. La aplicación móvil ahora tiene el 22% de estas ventas. Lanzamos una iniciativa de domicilios muy fuerte en alianza con el líder de entrega a domicilios de “la última milla”, Rappi, con un crecimiento del 26% en todo el año pero con más del 50% en los últimos meses del año; y ahora, con catálogos digitales en más de 70 ciudades de Colombia que representan el 38% de crecimiento en ventas, los cuales facilitan la venta en otros almacenes de un portafolio distinto al que estos manejan. Esta es claramente una estrategia omnicanal en su mayor expresión, como se ve en los almacenes más desarrollados en los Estados Unidos y Brasil.

En la diapositiva ocho, vemos las iniciativas que generan monetización de tráfico en Colombia y que son lideradas por el negocio inmobiliario. Hemos llegado a 2.000 espacios alquilados en Colombia en 29 centros y galerías comerciales. 12 de estos centros comerciales, los más grandes, aportan a Viva Malls. Además, dos grandes proyectos se encuentran en construcción. Estos incluyen Envigado, con 240 locales comerciales y 140.000 metros cuadrados de área comercial arrendable que será inaugurado en septiembre u octubre de este año y que se convertirá en el centro comercial más importante no solo de Medellín sino de todo el país. También está Tunja, un centro comercial muy importante en la zona este de nuestro país. Viva Malls ha tenido un primer año bastante bueno con utilidades del 100% con relación al presupuesto; nuestro negocio inmobiliario tuvo un aumento en ingresos del 25% y está progresando no solo con Viva Malls sino también con los desarrollos internos de Éxito.

Las iniciativas de monetización no incluyen únicamente el negocio inmobiliario. En la diapositiva nueve, podemos ver los negocios complementarios que son ingresos accesorio que favorecen el margen de la Compañía y le permiten tener precios competitivos en el mercado y al mismo tiempo ganar dinero y tener EBITDAS positivos que contrastan con muchos aspectos que estamos observando en el mercado.

Si observan estos negocios complementarios, el mercado minorista financiero, por ejemplo, ahora con 2,6 millones de tarjetas de crédito, donde MarterCard, una innovación con un rendimiento muy interesante, llega a las 500.000 tarjetas; el negocio de viajes con 210.000 clientes en alianza con Avianca; el negocio móvil, ahora el quinto actor en el mercado colombiano, rentable y con casi un millón de clientes; nuestra alianza de seguros con Suramericana que ya alcanza un millón de clientes y que es el principal vendedor de productos de microseguros en Colombia, y nuestro corresponsal no bancario con cerca de 17 millones de transacciones en nuestros cajeros, en alianza con Bancolombia y también con los

bancos del Grupo Aval en Colombia. Todos estos negocios complementarios son rentables, mejoran sus utilidades cada año y tienen un buen crecimiento.

A futuro, es el programa de fidelización “Puntos Colombia” el que tiene un aspecto muy positivo: es el mayor ecosistema de generación y redención de puntos en Colombia, con una base de diez millones de clientes. La primera fase será la compra y venta de puntos, el margen creado y la atracción de los clientes por los aliados, y la creación de un gran ecosistema de clientes fidelizados; y una segunda fase se destinará a la monetización potencial de Big Data, uno de los aspectos decisivos que las compañías más desarrolladas están haciendo a nivel mundial, y aquí tenemos una oportunidad única para hacerlo; primero en Colombia, para luego llevarlo a otras partes de la región.

En la diapositiva 10, vemos el rendimiento neto de ventas en Brasil. Las ventas brutas y del mismo almacén subieron 6,8 en el trimestre y 8,2 a finales de año para el total anual, impulsado por el incremento de Assaí.

Quiero resaltar lo siguiente aquí: El Grupo Pão de Açúcar en Brasil tuvo el mejor crecimiento de todos los actores internacionales en 2017, con logros de participación de mercado en el segmento de *Cash and Carry* y de hipermercados, manejando muy bien la deflación observada en Brasil, algo que nunca habíamos visto en ese país; una deflación del 1,87 pero con un aumento muy importante en volumen y rentabilidad. Esto muestra que la Compañía es muy saludable, que gana participación en el mercado y que da al consumidor del Brasil un formato Premium muy importante como Pão de Açúcar que pasó por 50 renovaciones y un formato *Cash and Carry* que atravesó una expansión muy importante y una fase de conversión para alcanzar ventas netas con un aumento del 27,8% y ventas del mismo almacén con un incremento del 11%. Actualmente Assaí representa el 41,3% de todos los negocios de alimentos en Brasil.

Multivarejo al mismo tiempo, aunque pertenece a la parte del mercado que pierde espacio frente al formato *Cash and Carry*, ha logrado dos cosas muy importantes: La primera es fortalecer Pão de Açúcar como el formato Premium con renovaciones e innovaciones en el formato de *Fresh Market* y el segundo es realizar la transformación digital, comenzando con “My Discount”, que tiene cuatro millones de descargas en Brasil. Brasil vendió durante todo el año el equivalente a COP 41 billones.

Cedo la palabra a Manfred y la retomaré para referirme a las sinergias y observaciones finales.

Manfred Gartz: Gracias, Carlos Mario. Buenos días a todos. Empezamos con la diapositiva 11.

En el trimestre, los ingresos operacionales netos llegaron a casi COP 3,1 billones, con una reducción del 4%. El año fiscal de 2017 terminó en COP 11,1 billones con una reducción del 2,8%. Otros ingresos crecieron el 15% durante el año, principalmente debido al desempeño del negocio inmobiliario que creció el 25%.

En el trimestre, el margen bruto bajó 128 puntos básicos. Cabe anotar que más de la mitad provino de la reclasificación contable anual de [...] Esto implica transferir algunos costos de GA&V y costos de venta con escaso efecto en las utilidades netas a fin de armonizar informes en toda Latinoamérica. Esta es también la razón por la cual el GA&V permaneció estable en el trimestre.

Las condiciones macro y el entorno del consumidor explican el resto. El margen bruto en 2017 finalizó en 24,6%, apenas 40 puntos básicos en comparación con el año anterior, de los cuales casi la mitad corresponden a la reclasificación.

En términos de GA&V, los gastos operativos aumentaron el 3,7% en el año, incluida la expansión, es decir, muy por debajo de la inflación de la estructura de gastos de la Compañía. La deuda creció en cada caso individual entre el IPC del año anterior el 5,75% y el incremento del 7% en el salario mínimo. Es el incremento más bajo desde la introducción de las NIIF en Colombia. Esto muestra también el compromiso que tiene la Compañía con la protección de las utilidades netas.

Por último, la operación en Colombia alcanzó un EBITDA recurrente anual de COP 633 millones y un margen del 5,7%. Este continúa siendo un margen competitivo, aunque esté por debajo de los resultados de 2016.

En la diapositiva 12, haré una revisión del desempeño de nuestras operaciones internacionales, comenzando con Brasil. Los ingresos operacionales brutos aumentaron el 7,8% en el trimestre y el 13,4% en el año, alcanzando COP 40,9 billones, lo que confirma el desempeño sólido y constante de Assaí.

El margen bruto alcanzó el 24% de las ventas con un incremento del 18,4% en comparación con el año anterior, obteniendo beneficios de las estrategias comerciales, el desarrollo de las categorías que no son de alimentos, los niveles menores de merma y la madurez de los almacenes.

Con referencia al GA&V, el fuerte control de las ventas y la implementación de iniciativas de eficiencia en nómina, logística y energía, entre otros, durante el año, permitió una dilución de aproximadamente 50 puntos básicos y aumentó el 10,5%, compensando incluso los costos superiores relacionados con renovaciones y conversiones de almacenes.

El EBITDA recurrente finalizó en COP 2,7 billones, con un crecimiento del 48% y un margen del 6,6. Aun excluyendo créditos tributarios, el EBITDA recurrente finalizó en COP 2 billones con un crecimiento del 31%.

Pasemos a la diapositiva 13. En el 2017, las ventas netas en Uruguay, en moneda local, crecieron 7,7%, superando a la inflación. Estos resultados son consecuencia de una estrategia comercial asertiva y de la expansión del formato Devoto Express que finalizó con 33 almacenes.

Las ventas del mismo almacén aumentaron el 6,1% durante el año, superando la inflación de alimentos, especialmente impulsadas por la categoría de frescos. También las categorías de textiles y hogar finalizaron con fuerza.

Los ingresos netos alcanzaron los COP 2,6 billones en el año, con un incremento del 8,8%, obteniendo así una cuota del mercado del país. En cuanto al margen bruto, este finalizó el año en 33,9%, es decir 80 puntos básicos por debajo del 2016 debido a incrementos en costos de logística y al aumento de las actividades promocionales en los hipermercados. Sin embargo, este efecto fue compensado a nivel de GA&V mediante un control extraordinario que también contrarrestó los altos incrementos en los salarios.

En cuanto al EBITDA recurrente, este aumentó el 8,8% en el año y alcanzó los COP 205 billones manteniendo un margen fuerte del 7,8, lo que muestra un crecimiento constante y niveles sólidos de rentabilidad.

Observemos el caso de Argentina en la diapositiva 14. Argentina continuó experimentando una recuperación gradual, impulsada por una reforma económica requerida, estabilidad económica y un macroentorno mejorado en Brasil y Uruguay. No obstante, los entornos de consumo siguieron siendo complejos y, como en las demás zonas geográficas de la huella de Éxito, el cambio de rumbo en la inflación presionó la estructura de costos de la Compañía.

Las ventas netas en el 2017 crecieron el 21,1% a nivel local, mientras que las ventas de centros crecieron el 20%. Sin embargo, tuvo un movimiento creciente a lo largo del año, finalizando con solidez el cuarto periodo con el 27% de las ventas totales y el 26% de ventas del mismo almacén, ambos por encima del IPC.

Los ingresos netos aumentaron el 5,3% hasta casi los COP 1,5 billones, lo que refleja un desempeño minorista más positivo y los aportes del negocio inmobiliario.

El margen bruto creció 20 puntos básicos durante el año, ya que la recuperación del volumen comenzó lentamente y se produjeron mejoras en el rendimiento inmobiliario.

El GA&V creció ligeramente por debajo de la inflación local, compensando la presión de una estructura de gastos que aumenta en cierta forma acorde con la inflación de 2016, 43%, en comparación con la inflación actual de 2017. Por último, el EBITDA recurrente alcanzó los COP 64 billones, con un margen del 4,3.

Pasemos a la siguiente diapositiva para ver los resultados consolidados. Los ingresos brutos alcanzaron los COP 56,4 billones con un crecimiento interanual del 9,4%. Tales resultados reflejan el desempeño de ventas de Brasil y Uruguay y el aporte de los negocios complementarios, especialmente de los negocios inmobiliarios en Argentina y Colombia.

El GA&V creció por debajo de los ingresos netos y se diluyeron 10 puntos básicos, lo que refleja esfuerzos de productividad y otras iniciativas de recorte de costos para compensar la tendencia descendente de la inflación que presionó los márgenes netos.

El margen del EBITDA recurrente aumentó 24% hasta el 6,4%, mejorando 80 puntos básicos. El EBITDA recurrente alcanzó los COP 3,6 billones en 2017. Excluyendo créditos tributarios, el EBITDA alcanzó los COP 3 billones y aumentó 11,7%, aún más que los ingresos.

Por último, la utilidad neta de las acciones del grupo superó cinco veces la del 2016 hasta COP 217 billones, un crecimiento interanual del 400%. Haré doble clic sobre este resultado en la próxima diapositiva.

El incremento por cinco de los resultados de las utilidades netas corresponde principalmente a lo siguiente: en primer lugar, un desempeño sólido de Brasil durante el año. En segundo lugar, medidas de productividad en toda la región y, tercero, mejores resultados financieros como tasas de interés reducidas en Brasil y Colombia.

Respecto a la propuesta de dividendos, el 20 de febrero de 2018 la Junta Directiva de Éxito propuso un dividendo de COP 243.20 por acción, equivalente a un coeficiente de pago del 50%. Este dividendo se debe pagar en cuatro cuotas, como se hizo anteriormente. Obviamente, esta propuesta está sujeta a aprobación de la Asamblea General de Accionistas que se realizará el 23 de marzo de 2018.

Ahora, a nivel de holding, la deuda financiera neta cerró en COP 2,5 billones, disminuyendo el 16%, en línea con la estrategia de la Compañía. Efectivo y equivalentes de efectivo por COP 1,6 billones, impulsados principalmente por mejoras en el capital de trabajo y aumento en dividendos de subsidiarias.

El indicador del EBITDA ajustado sobre la deuda financiera neta finalizó en 3,5 en comparación con un indicador del 3,13 en 2016, debido a las condiciones macro y al entorno del consumo en 2017.

Cabe anotar, que el pasado mes de diciembre la Compañía implementó el refinanciamiento de un crédito sindicado internacional de USD 450 millones y un crédito rotativo local de COP 500 millones, ambos pagaderos en 2018. La nueva fecha para los dos créditos es 2020.

Gracias, ahora cedo la palabra al señor Giraldo.

Carlos Mario Giraldo: En la diapositiva 18, tenemos un mapa de la ruta principal adoptada en las sinergias de los últimos dos años y medio, donde pueden ver que pasamos de captar USD 5 millones de impacto en resultados operacionales en 2015 a USD 100 millones en 2017, y pienso que esto está en armonía con los lineamientos que proporcionamos al comienzo, de USD 160 millones en dos años.

En 2015 elaboramos una definición de estructura corporativa para la integración. Iniciamos 15 proyectos y los hemos examinado todos en 2017, y ahora tenemos 28 proyectos conjuntos en ejecución y una oficina de integración con representantes de todos los países que han mostrado un trabajo constante y gradual durante todos estos años.

En la diapositiva 19, vemos los USD 100 millones obtenidos el año pasado.

En la diapositiva 20, una de las sinergias es la compra conjunta de productos básicos que normalmente son comprados en mercados internacionales. Antes, cada país lo hacía por cuenta propia. Actualmente hacemos más de 1.000 contenedores por año, multiplicando por 3,5 veces lo que hacíamos un año antes, más de USD 44 millones en compras con descuentos que van del 5 al 15% debido a la masa crítica de las compras que efectuamos.

En la diapositiva 21, observamos la sinergia textil. Aquí, hemos llevado a 57 almacenes, en todos los países, el estilo de estrategia en textiles de creación de valor para nuestros clientes, mediante marcas privadas como Arkitekt y Bronzini que se venden ahora en todos los países. Se han exportado más de 1,3 millones de unidades de textiles desde Colombia, pero también se ha comenzado una producción local conforme a nuestros diseños para lograr la sostenibilidad de este tipo de estrategia a largo plazo.

En la diapositiva 22, vemos algunas imágenes del formato *Cash and Carry* de Surtimayorista en Colombia, que sigue el tipo de mezcla de ventas y el tipo de proposiciones de valor para los clientes y la trayectoria de rentabilidad que hemos visto por muchos años en Assaí en Brasil, la cual ha sido, por supuesto, la orientación del formato *Cash and Carry* en Colombia.

En la diapositiva 23, vemos una gran innovación implementada en todos los países a través del formato *Fresh Market*. Creemos que los mercados de frescos que podemos ver en Bogotá, Sao Paulo, Córdoba y Montevideo están al nivel de los mejores mercados de frescos que podemos ver en Europa y en los Estados Unidos, aportando gran valor a los clientes en las distintas propuestas; uno de los ejes de desarrollo en el futuro será el fortalecimiento de los formatos Premium, dada la importancia, rentabilidad y resiliencia que tienen contra la competencia de otros formatos.

En la diapositiva 24, veremos también la expansión de formatos de proximidad en Uruguay, alcanzando 33 almacenes de cercanía, siendo la principal expansión en este país y una solución única a las restricciones del sistema legal de expansión en Uruguay.

En la diapositiva 25, tenemos los proyectos inmobiliarios en Argentina que alcanzan los 170.000 metros cuadrados de área comercial arrendable. Ahora somos el tercer actor nacional en el sector inmobiliario comercial y el líder por fuera de Buenos Aires; y en los últimos tres años, Libertad ha sido líder en la expansión del negocio inmobiliario en Argentina, con tasas de ocupación que superan el 90%, el cual es un nivel muy saludable.

En la diapositiva 26, observamos las iniciativas de transformación digital que hemos iniciado en los almacenes Pão de Açúcar y Extra en Brasil. Más de 4 millones de descargas de nuestro "Meu Desconto". Las características de la aplicación incluyen promociones personalizadas de nuestros proveedores, localizador de almacenes y también la forma de realizar el pago rápido planificando el tiempo que tarda el cliente en la caja. Esto se ha trasladado a otros países, inicialmente a Carulla, en Colombia.

En la diapositiva 27, tenemos las perspectivas de sinergias para este año. Consideramos que obtendremos un beneficio de USD 120 millones aproximadamente. La mitad provenientes de expansiones de modelos de negocios en toda la región como el *Cash and Carry, express*, esquemas de fidelización en todos los países, modelos textil y *Fresh Market*. La mitad provenientes de eficiencias a nivel de costo en la compra de bienes y también en la compra de servicios de información y tecnología, así como mejores prácticas; por ejemplo, en el buen manejo de la contratación; otra parte proviene de las economías de escala y de las compras conjuntas.

En las diapositivas 28 y 29 pueden ver información detallada sobre las indicaciones presentadas el año pasado para los diferentes países a nivel de Éxito y el mensaje importante es que las indicaciones están en línea con nuestro desempeño en todos los países en expansión, en el enfoque de formato, ejercicio de costos, negocio inmobiliario, sinergias, con referencia a una parte de las indicaciones dadas.

Por último, en la diapositiva 30 presentaré algunas conclusiones sobre esta teleconferencia. Con relación a todo el 2017, esta muestra una vez más los beneficios de la diversificación regional y el desenlace positivo de los resultados consolidados de Éxito a nivel de ventas, EBITDA y rentabilidad neta, con resultados netos mejorados de forma sustancial.

También vemos una ganancia constante en costos y gastos en los distintos países que constituyen una operación más eficaz en la región, lo cual es un compromiso continuo y que va a mostrar una mejora trimestre a trimestre, como verán, empezando por Colombia.

Un plan anual de sinergias captado como estaba previsto, de USD 100 millones aproximadamente y superior al plan esperado que se anunció originalmente por encima de USD 50 millones.

Un aporte sólido de operaciones inmobiliarias en Colombia y Argentina y, por último, algo muy importante para el presente y para el futuro, esto es, el fortalecimiento continuo de la estrategia omnicanal que no es algo nuevo. Esto es algo en lo que hemos trabajado por muchos años, pero con capítulos muy importantes y específicos como las estrategias de *market place*, kioscos digitales y también el servicio de domicilio de “la última milla”, el cual ya ha sido lanzado, la monetización de tráfico y las estrategias innovadoras de apalancamiento mostradas durante la teleconferencia. Estos son los elementos clave de la rentabilidad a largo plazo a nivel del Grupo Éxito.

Después, en la diapositiva 31, dentro de las perspectivas para el 2018, tenemos un efecto positivo en el consumo proveniente de la inflación y tasas de interés reducidas, principalmente en Colombia y Brasil.

Una recuperación económica gradual y resultado operacional continuo en Brasil y Argentina.

Una expansión minorista en los formatos más atractivos, comenzando con los formatos de *Fresh Market*, conveniencia y *Cash and Carry*.

El enfoque en controles de costos y gastos, como fue el caso a partir de 2017.

El fortalecimiento de la estrategia omnicanal, como algo absolutamente clave que será cada año más importante en estos países como lo es actualmente en los países desarrollados, y la monetización de tráfico para seguir incrementando los aportes de los negocios complementarios.

En cuanto a las perspectivas para el 2018, por lo general, ofrecemos algunos lineamientos en esta teleconferencia. Lo que podemos mencionar en cuanto a Colombia es que estamos apuntando a una expansión minorista de 20.000 metros cuadrados aproximadamente, con al menos ocho tiendas Surtimayorista, del formato *Cash and Carry*.

Llevamos el formato de *Fresh Market* por lo menos a cinco almacenes grandes y las mejores iniciativas transversales de desempeño en mercados de frescos que serán implementadas en los almacenes Carulla.

“Puntos Colombia” iniciará operaciones en la primera mitad de este año.

En cuanto al GA&V, este crecerá por debajo de la tasa de inflación en Colombia.

La expansión de Viva Malls a 160.000 metros cuadrados aproximadamente de área comercial arrendable, con un Capex de COP 300 billones, excepto el Capex de Viva Malls.

En Brasil, la expansión minorista enfocada en 20 almacenes Assaí, incluidas conversiones y renovaciones de 20 almacenes Pão de Açúcar adicionales, con la implementación gradual del modelo de *Fresh Market*.

Un Capex de aproximadamente BRL 1,6 billones.

En Uruguay, una expansión continua del formato de conveniencia con 8 a 10 almacenes y en Argentina un desarrollo continuo del negocio dual minorista/inmobiliario.

Por último, en la plataforma de Latinoamérica, beneficios de tasa de proyección de sinergias, de USD 120 millones aproximadamente.

Si observamos el panorama general de lo acontecido en el ejercicio de 2017, este no fue el mejor año para toda la región en términos económicos. Si bien hemos visto cierta recuperación en Argentina y Brasil, esta deberá ser confirmada en los próximos años y aún no abarca plenamente las ventajas de la recuperación económica. Como todos lo saben, hemos tenido un año muy difícil en cuanto a la situación económica en Colombia.

Sin embargo, si examinamos los resultados consolidados, tenemos un año que ha salido bien librado en todas las líneas: un incremento en ventas de más del 9%; un EBITDA sin ingresos excepcionales y operacionales, con un crecimiento del 11,7% y cinco veces la rentabilidad neta. Y, en particular, en cuanto a la estrategia a largo plazo, se han tomado decisiones y pasos correctos en el sector inmobiliario y omnicanal, a nivel de costos y con el impulso de la integración que ha demostrado ser un motor importante para el Grupo Éxito en la región, con equipos muy unidos, comprometidos y activos en todos los países.

Esta ha sido la presentación inicial de la teleconferencia. Ahora daremos inicio a la sesión de preguntas y respuestas.

Operador: 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.

Nuestra primera pregunta en línea es de Antonio González, de Credit Suisse.

Antonio González: Hola. Buenos días, Carlos Mario y el resto del equipo. Gracias por atender mi pregunta. Tengo dos preguntas. La primera es sobre Colombia. El EBITDA recurrente del negocio en Colombia disminuyó el 23% a lo largo del 2017, ¿correcto?

Evidentemente, han profundizado sobre el entorno competitivo que quizás no ha sido muy racional: deflación de alimentos, desaceleración macro y demás, así que entiendo los factores de esta disminución pero quisiera saber si pueden compartir con nosotros su evaluación general. Entiendo que esto no forma parte de las directrices, pero en cuanto al proceso de recuperación, ¿qué podría compartir con nosotros? ¿Se puede prever estratégicamente que será una recuperación de dos, tres, cuatro años? o ¿consideran que pueden recuperar el EBITDA perdido, digamos en un año, más o menos?

Adicionalmente, ¿cuál es su evaluación estratégica? El margen EBITDA de este negocio era ligeramente superior al 7%. Han tenido algunos cambios estructurales en el negocio: más competencia, estrategia omnicanal y demás; pero en cuanto a los aspectos positivos, tienen el negocio inmobiliario y algunas de las iniciativas de eficiencia que han descrito, así que si tuvieran que estimar el momento de la estabilización, ¿creen que el margen EBITDA de este negocio podría volver al 7% o va a ser estructuralmente inferior a este nivel?

Carlos Mario Giraldo: Gracias por su pregunta. Comenzaré diciendo que, teniendo en cuenta la expansión que está ocurriendo en Colombia —y si han escuchado en los últimos días sobre los escándalos relacionados—, incluso si observamos los actores formales que están impulsando esa expansión, hasta el momento nadie ha demostrado la capacidad de obtener un peso de rentabilidad después de diez años de trabajo.

Creo que ese no es el tipo de trabajo que se espera de Éxito. Es fácil abrir almacenes en todas partes sin tener productividad por metro cuadrado pero nosotros hemos decidido no hacerlo así. Tenemos hacerlo de otra forma, así que debe ser una combinación de distintos elementos. El primer aspecto es utilizar los formatos correctos, y hemos escogido formatos de los extremos de la fórmula, es decir, de alto nivel como el formato Premium que funciona bien en la región, siendo claramente el líder regional de Suramérica en formatos Premium; y, en segundo lugar, escoger un tipo diferente de formato popular, el *Cash and Carry*, que ha generado una revolución estructural y rentable en países como Brasil y Argentina. Hago énfasis en la parte estructural y rentable, como lo hemos visto no solo en Assaí sino también en los actores de la competencia como Atacadao, el formato de Carrefour. Así que esta es una de las cosas que estamos haciendo. Por supuesto esto toma tiempo. Es necesario crear una base sólida y por ese motivo estamos abriendo una cantidad importante de tiendas *Cash and Carry*; por ejemplo, las nueve tiendas que tenemos ahora venderán entre USD 85 y USD 95 millones en este año, una cantidad significativa después de un año y medio de existencia. El formato *Cash and Carry* cuenta también con una rentabilidad de la inversión muy interesante ya que la inversión por metro cuadrado es mucho más baja que la de otros formatos.

El segundo aspecto importante es seguir siendo un proveedor de servicios para nuestros clientes; a fin de mantener la alianza de los mismos; estamos midiendo los niveles de servicio y, para que tengan una idea, este año según la medición de Gallup alcanzamos el 4,42, un nivel muy alto para cualquier minorista, y el puntaje de promotor neto de la marca Éxito fue de 67; un puntaje más alto que el de la mayoría de las marcas minoristas en el mundo. Así que hemos trabajado en esto.

El tercer aspecto es la fijación de precios efectuada en 200 categorías que conforman la cifra del Pareto sobre la que nuestros competidores están trabajando, pero que para nosotros solo representa el 15% de nuestras ventas. Aquí nos aseguramos de tener por lo menos los mismos precios, o incluso precios más bajos, y estamos haciendo algo similar a lo que hace Brasil; esto es, una iniciativa muy importante de marca privada para aumentar la competitividad de nuestras marcas privadas en las categorías básicas.

Hemos decidido ser especialistas en la categoría de frescos, en todos los niveles: premium, mediano, hipermercados y popular. Esto es algo que nadie puede imitar y no hay especialistas internacionales en la categoría de frescos así que es algo único para Éxito y creemos que, además, la monetización de tráfico es clave, como hemos visto con los distintos negocios complementarios y con el negocio inmobiliario, lo que llamamos un tipo de ingreso accesorio que contribuye a nuestra rentabilidad.

Como lo han podido observar, también trabajamos muy duro en las sinergias y al nivel de costos. ¿Qué va a ocurrir? Nadie lo sabe, pero aspiramos a que el 2018 sea el año de estabilización de nuestros márgenes. Este es nuestro objetivo interno. No queremos ser optimistas acerca de la posibilidad de recuperar 100 o 150 puntos básicos del nivel del EBITDA. Para lograrlo, no se podría estar comprometido con la competitividad en el mercado, pero esto significa que para mantener ese nivel invertimos más en el mercado pero obtenemos más rentabilidad de los negocios complementarios. Este es afortunadamente un esquema único de Éxito en Colombia y, por supuesto, en los años por venir existe la posibilidad de aumentar gradualmente los márgenes, sin embargo, por el momento en este año apuntamos a la estabilidad en nuestro margen EBITDA.

Antonio González: Ha sido muy útil. Gracias. Si es posible, quisiera hacerle un seguimiento a los niveles de EBITDA en Colombia. Cuando veo el apalancamiento que han tenido a nivel de holding en la Compañía, ustedes muestran una deuda neta 3,52 veces la deuda neta sobre el EBITDA en los últimos doce meses. Quizás esta pregunta es para Manfred. Entiendo que el objetivo interno era estar más cerca o por debajo a tres veces el EBITDA. Obviamente entiendo que la compresión del EBITDA en Colombia tiene un impacto en esas figuras de apalancamiento pero quería escuchar su evaluación sobre cuál es la expectativa más realista o actualizada para 2018. Solo quisiera preguntar, ¿nos pueden recordar si las restricciones de la deuda están ligadas al apalancamiento a nivel de holding? ¿O es al nivel de consolidado? Porque entiendo que existe una restricción alrededor de las 3,5 veces, la cual se revisa todos los años en abril. Gracias.

Manfred Gartz: Hola. Gracias por su pregunta. La abordaré por pequeñas partes. La primera se relaciona con la forma en que terminamos. Presentamos los resultados del primer trimestre en mayo. Lo que dijimos al mercado es que prevemos que la restricción... que el indicador esté más o menos alrededor del 10% de la cantidad con la que terminamos en 2016. Una de las razones por la que afirmamos tal cosa es porque veíamos que las condiciones macro se estaban deteriorando en Colombia y las condiciones de consumo no reaccionaban adecuadamente, entonces acordamos que si el consumo no reaccionaba al finalizar el año, probablemente estas estarían en el rango superior. Si ven el resultado que publicamos, nos

apartamos ligeramente al finalizar este año, así que estamos en el rango de lo discutido. Esa es una de las razones.

La otra razón que tiene que ver...creo que es importante recordar que venimos de un indicador de 3,8 veces, dos años atrás, así que pienso que es parte de la tendencia de reducción de endeudamiento y hace parte de la estrategia de la Compañía. Creo que el 2017, como lo mencionó Carlos Mario, ha sido un año particular para Colombia y es obvio que esto ejerce un poco de presión en el indicador.

Respecto a su pregunta de si esta es una compañía holding o no, según nuestros contratos actuales tenemos ambas, pero la que queremos seguir en particular, es a nivel de holding. A partir de ahora, cabe anotar que este es un indicador de incurrencia. Es muy importante tenerlo en cuenta. Este es un indicador de la prueba de incurrencia. En la actualidad, tenemos un umbral de cuatro veces. Espero que esto haya dado respuesta a su pregunta.

Antonio González: Nivel holding. ¿Es correcto, Manfred?

Operador: Gracias. Nuestra próxima pregunta en línea es de Federico Pérez, de Bancolombia. Adelante.

Federico Pérez: Hola. Gracias por la presentación, Carlos Mario y Manfred. Tengo dos preguntas. La primera, al comienzo de la presentación mencionaron que trasladaron algunos gastos de GA&V a los costos de ventas. ¿Podrían hablarnos un poco más sobre este tema?

La segunda es sobre la situación financiera de Colombia. Esta se enfoca más en las ventas. Hemos tenido un trimestre muy duro en la Compañía con una disminución del 6,2% en las ventas del mismo almacén, principalmente ocasionada por un difícil escenario de consumo en Colombia. Quisiera preguntar cómo ven el desempeño de Colombia en los próximos meses, especialmente en la primera mitad del año antes de las elecciones presidenciales aquí en Colombia. Gracias.

Carlos Mario Giraldo: Gracias, Federico. Comenzaré con la segunda, es decir, respecto a la perspectiva para Colombia y lo que vemos a futuro.

Primero debo ser cauteloso porque el año anterior todos pensamos que el segundo semestre iba a mejorar y no fue así, pero ahora pienso que hay razones para ser gradualmente positivos. La primera razón es que el gasto familiar está mejorando progresivamente. Por supuesto, la primera parte de ese gasto es la que va a pagar los créditos existentes pero eventualmente se reflejará en un mejor consumo.

La segunda razón es que evidentemente tenemos una reducción de la inflación de alimentos del 1,92. Esta inflación de alimentos inferior tiene dos consecuencias. Una de ellas es que las personas van a tener ingresos disponibles. Los salarios se incrementarán el 5,9% así que la diferencia entre las dos, evidentemente, es el ingreso disponible de las personas. Esto es interesante porque lo mismo sucedió en Brasil y la primera consecuencia de este ingreso disponible fue una reacción muy importante en artículos que no hacen parte de la categoría de alimentos, porque las personas compraron los mismos alimentos pero obtuvieron algún dinero que destinaron a las categorías que no pertenecen a los alimentos. Pienso que esta es

una tendencia que vamos a ver en Colombia, vamos a empezar a tener una reactivación importante de categorías que no hacen parte de los alimentos, tales como las electrónicas.

La tercera razón, moderadamente positiva, es que las tasas de interés más bajas se traducirán eventualmente no solo en una mejor inversión para crear un resurgimiento económico, sino que también se traducirán en una reducción de las tasas de interés de los créditos de consumo.

¿De dónde venimos? Es importante entenderlo. Venimos de canastas negativas del 2,8 y de un comercio minorista negativo de acuerdo con la medición del Dane y aunque estamos en áreas negativas con respecto a la confianza del consumidor, aún podemos ver una mejora gradual.

En cuanto a Éxito, podemos decir que estamos observando una recuperación gradual que aún no es sólida debido a la pérdida que tuvimos en el tercer y cuarto trimestre del año anterior. Vemos que esta recuperación se refleja principalmente en las categorías que no pertenecen a los alimentos; hacia futuro los aspectos que debemos analizar son, en primer lugar, el ciclo electoral al cual no le atribuyó mucha importancia. Este ha causado alguna reducción del gasto gubernamental, sin embargo en algunos años, aun con elecciones, la economía y el consumo han sido fuertes. Tenemos la Copa del Mundo. Considero que la Copa del Mundo crea un sentimiento positivo en los consumidores pero también tiene un impacto importante en el consumo, tanto de bienes de consumo como de electrónicos. Por último, vemos que el crédito de consumo va a ser mucho mejor que el año anterior. Estas serían mis primeras reacciones a sus preguntas. Ahora voy a ceder la palabra a Manfred para que hable sobre el GA&V.

Manfred Gartz: Bien. En cuanto a su primera pregunta, empezaré por decir que lo que queríamos era hacer un ajuste para garantizar los principios de las NIIF y las prácticas adecuadas de consolidación. ¿Eso qué significa? Como parte de nuestra revisión y con el fin de alinear todos los informes tanto de ejercicio y control interno como de la comunicación externa, necesitamos garantizar la misma política sobre determinadas cuentas y esta es una cuenta que proviene de la reposición de productos a nivel de almacén. Son los empleados quienes después de que los productos se retiran de los estantes deben reponerlos por otros nuevos. Esta es una cuenta neta. Significa que esto incluye algunos aportes de los proveedores. Para que tengan una idea de cómo funciona el ajuste y por qué este es un ajuste de la suma de las ventas al final, es a lo que me refería cuando mencioné que más de la mitad de la diferencia de 128 puntos básicos proviene de esto. Lo explicaré con las cifras de crecimiento: Unos 70 puntos básicos surgen de esto. Es decir, aproximadamente COP 23 billones. Si ajustan esto y sacan los COP 23 billones de la rentabilidad bruta y los trasladan al GA&V, lo que verán es el informe previo que tuvimos en los trimestres anteriores. Esto es lo que explicaría por qué el GA&V no sería de -0,1% sino de +4%. Aun así, son aún muy bajos, todavía por debajo del compromiso de la Compañía para proteger la utilidad neta, así que lo que en realidad hicimos en el cuarto trimestre tiene un efecto retroactivo de todo el año en solo un trimestre. Por esto, cuando observan los resultados del año, el efecto es menor. Espero que esto responda su pregunta.

Federico Pérez: Has sido muy claro. Muchas gracias. Si no les molesta, me gustaría hacer otra pregunta sobre el formato *Cash and Carry*. Ustedes abrieron tres almacenes Surtimayorista aquí en Colombia durante el trimestre y mencionaron que esperaban que estos produjeran un incremento del doble de ventas antes de su proceso de transformación. ¿Cuánto tiempo tardarán en empezar a vender el doble de lo que producían con el formato anterior? Gracias.

Carlos Mario Giraldo: Cuando hablamos de duplicar las ventas que tuvieron con el formato anterior, nos referimos a una reacción inmediata. Esto es a partir del día uno, así que en promedio, hay algunos almacenes que están generando más del doble. Algunos menos del doble, pero en promedio les damos el doble al llegar al primer año; habrá algún crecimiento de ventas del mismo almacén a medida que el formato se haga más atractivo y esto corresponde a la misma tendencia que observamos en Brasil.

Federico Pérez: Perfecto. Gracias, Carlos Mario y Manfred.

Operador: Gracias. Nuestra siguiente pregunta en línea la hace Juan Chipatecua, de Porvenir. Adelante.

Juan Chipatecua: Hola. Gracias por su presentación. Básicamente tengo dos preguntas. La primera, ¿podrían darnos alguna idea sobre el resultado negativo del método de participación que encontramos en todo el año? La segunda, ¿pueden darnos algunas indicaciones o expectativas de duración del proceso de desinversión de Vía Varejo? Muchas gracias.

Carlos Mario Giraldo: Bueno. Comenzaré con la segunda. El proceso de desinversión de Vía Varejo es un proceso continuo. Lo hemos ratificado y es por esto que consideramos y seguimos teniendo a Vía Varejo como una operación no consolidada. Dicho esto, ustedes saben que este es un proceso de fusiones y adquisiciones. Un proceso de fusiones y adquisiciones toma tiempo, especialmente entre el momento en el que empezó el proceso y el día de hoy. Han ocurrido cosas absolutamente importantes, tanto en el mercado que no pertenece a la categoría de alimentos de Brasil como en el nivel de Vía Varejo, lo que ha ocasionado una mejora sustancial en este segundo, mayor a la anticipada tanto en ventas como en rentabilidad, llevando la acción de BRL 8 o BRL 9 en un comienzo a BRL 26 en el punto actual; por lo tanto podrán entender que esto genera desafíos en medio del proceso pero que es un buen resultado para los accionistas y pienso que el hecho de que haya tomado algún tiempo y se haya realizado cuidadosamente, ha sido en beneficio de los accionistas.

Cedo la palabra a Manfred para abordar la primera parte de la pregunta.

Manfred Gartz: Bien. Juan, habla Manfred. Solo para confirmar, ¿nos recordaría su primera pregunta?

Juan Chipatecua: ...El año en general tuvo un valor negativo aproximado... deme un segundo...COP -36 billones. Gracias.

Manfred Gartz: Estoy intentando encontrar la cifra para responder correctamente.

Lo que tenemos, especialmente a nivel consolidado, es el impacto de Inova y Brasil que fueron contrarrestados [inaudible] y algunos otros relacionados; es aquí donde observo un impacto patrimonial negativo que...en el método de participación.

Juan Chipatecua: Bien. ¿Qué ocurrió con Inova?

Manfred Gartz: No, estos son los resultados operacionales.

Juan Chipatecua: Bien. Gracias.

Operador: Gracias. Nuestra próxima pregunta en línea es de Nicolás Barren, de JP Morgan. Adelante.

Nicolás Barren: Hola, Manfred y Carlos Mario. Gracias por la presentación y por dejarme hacer la pregunta. Rápidamente. ¿Tienen algún estimado sobre cómo el programa de fidelización “Puntos” afectará las pérdidas y ganancias? ¿Cuáles serán las ventajas para la Compañía, aparte de todo el aspecto de la fidelización? ¿También tendrá algún beneficio en términos de pérdidas y ganancias? Solo quiero conocer su opinión al respecto. Gracias.

Carlos Mario Giraldo: Aún no hemos dado lineamientos sobre los resultados de “Puntos Colombia”. Esto se encuentra en la fase previa a la operación. La gerencia ya está trabajando en eso desde hace cuatro o cinco meses. Estamos en el proceso de construir el sistema de TI especializado que tomará la base de datos completa de clientes de Bancolombia y Éxito, por supuesto con la adecuada protección de esta base de datos y la segmentación de la misma.

Pero para darles una idea sobre el tipo de modelo de negocio, en primer lugar Bancolombia y Éxito hoy en día emiten puntos por sus servicios o sus productos y esos puntos se redimen únicamente al interior de cada compañía. Es decir, los “Puntos Éxito” solo se redimen en productos y servicios de Éxito. Lo que pasará ahora es que esos puntos podrán redimirse dentro de todo el ecosistema y también al interior del ecosistema de los aliados. Ya tenemos 20 aliados a bordo. Estos aliados son personas que tienen restaurantes o almacenes de textiles o servicios como gimnasios o salas de cine, etc., y por supuesto, aerolíneas, las cuales dan todas las oportunidades a los clientes para redimirlos al momento de su emisión. Esto quiere decir que existe también una comercialización de los puntos. Según el esquema, y solo por dar un ejemplo, un punto normalmente tiene un costo de COP 1. Por lo general se utiliza entre el 70% y el 80% de los puntos dentro del año si hay alternativas buenas para redimirlos, y el resto de puntos que no se utilizan sufren una reducción. Esto significa que los puntos ya no estarán disponibles, así que si el costo de un punto era de 100, al final se reduciría a 80 o 75. Cuando va a redimir el punto con un aliado, usted lo vende a distintos precios dependiendo de cuán atractivas sean estas oportunidades de redención para el aliado y sus clientes; así, usted lo venderá a 105, 110 o 130, y el margen del negocio sería el margen entre el precio y el costo.

Lo interesante de este esquema es que es una base de datos y un negocio tecnológico sin inventario, sin merma de productos y con la creación de una sensación adicional de lealtad, ya que para un cliente que tiene “Puntos Colombia” y puede usarlos de muchas formas, entre otras, en alimentos a través de Éxito y en servicios financieros, a través de Bancolombia, es

muy atractivo permanecer en el sistema. Así que este es el esquema y por supuesto es el mejor; existen muchos de estos programas de fidelización en Inglaterra y Brasil que funcionan bien, pero la innovación consiste en tener por primera vez una gran coalición donde los dos socios son emisores masivos y consumidores masivos de puntos, como es el caso de un banco principal y un minorista líder en Colombia. El único punto de referencia que existe en Colombia es LifeMiles y ustedes conocen el valor importante que LifeMiles ha otorgado a sus accionistas.

Nicolás Barren: Perfecto. Está muy claro. Muchas gracias.

Operador: Gracias. La última pregunta es de Rodrigo Torres, de Valor Analítico. Adelante.

Rodrigo Torres: Buenos días a todos. Gracias por la presentación. Llegué tarde a la presentación, así que quiero confirmar si hubo una desinversión en los almacenes Via Varejo en Brasil. ¿Sería posible aclararlo?

Carlos Mario Giraldo: Bueno. Como dijimos anteriormente, el proceso de desinversión continúa. Este es un proceso continuo. Ha tomado algún tiempo, pero a la vez, las circunstancias del mercado que no pertenece a la categoría de alimentos en Brasil y del Valor Compartido de Via Varejo han cambiado sustancialmente. Cuando iniciamos el proceso, el valor compartido era de entre BRL 8 y BRL 9 y ahora es de BRL 26. Con esto, el resultado de la Compañía ha mejorado bastante. Pero para ser sinceros, el plan de la Compañía consiste en enfocarse en los alimentos como estrategia continua, lo que significa que continuamos con el proceso de desinversión.

Rodrigo Torres: Bien. Gracias. Tengo dos preguntas. ¿Podrían darnos información sobre el programa Éxito Prime que fue lanzado a finales del año pasado? Quisiera saber cómo fue la participación en el mercado en el 2017 en comparación con las cadenas de descuentos y cuál es la expectativa o el lineamiento para el 2018. Gracias.

Carlos Mario Giraldo: Primero, voy a hablar sobre Éxito Prime. Éxito Prime es parte de la estrategia omnicanal de la Compañía y como tal, hemos lanzado *marketplace*, el servicio de “la última milla”, los catálogos digitales para la Compañía y recientemente hemos lanzado Éxito Prime para dar a nuestros clientes la posibilidad de tener servicio a domicilio gratuito mediante el pago de una cuota, convirtiéndolos en clientes fidelizados de *exitocom*. Por ahora solo aplica a productos que no pertenecen a la categoría de alimentos y en los próximos meses decidiremos si lo extendemos a la categoría de alimentos pero debemos ser cautos y asegurarnos de contar con los sistemas adecuados de TI y logística para que funcione con un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.

En términos de comercio electrónico, lo que hemos aprendido, no solo de Amazon sino de otros actores clave en el mundo, es que no se trata solo de vender a un bajo costo sino que también se trata de brindar una gran satisfacción al cliente y hemos sido bastante estrictos con esto. La buena noticia es que la última calificación obtenida de Invamer Gallup sobre *exitocom* y *carulla.com* fue superior a 4,4, esto es un nivel de satisfacción muy importante, por supuesto con mejoras por hacer en el futuro.

Con respecto a la segunda pregunta sobre la participación de mercado, no tenemos información completa ya que Nielsen no mide todos los almacenes de descuentos. Este mide solo algunos almacenes de descuento; sin embargo, consideramos que nuestra participación de mercado, dada su expansión, habría tenido una afectación de 200 puntos básicos aproximadamente pero preferimos tener 44 puntos de participación de mercado rentable en lugar de 46 puntos de participación de mercado no rentable; por supuesto tomamos en serio lo de la participación de mercado pero vamos a enfocarnos en los segmentos rentables del mismo con formatos rentables, a través de la omnicanalidad, la innovación, el enfoque en productos frescos y todas las demás estrategias complementarias de las cuales hablamos durante esta teleconferencia.

Rodrigo Torres: Bien. Muchas gracias.

Operador: Por el momento no tenemos más preguntas. Sr. Giraldo, ¿tiene algún comentario para finalizar?

Carlos Mario Giraldo: Sí. Quiero agradecerles a todos por estar aquí, y aunque sea reiterativo en algunas cosas, quiero ser muy enfático en las mismas. La primera es que si observan el panorama general, los resultados consolidados muestran los beneficios de la diversificación y la presencia en las economías más fuertes de Latinoamérica. Colombia fue fuerte durante algunos años. Brasil ha sido débil durante algunos años. Este año ha sido a la inversa, de ahí la importancia de la diversificación. Si Éxito estuviera completamente concentrado en el mercado colombiano, probablemente habría una mayor preocupación de parte de ustedes, por lo tanto es importante tener distintas fichas en distintos mercados y también contar con el aprendizaje y la integración provenientes del intercambio en todos los mercados.

El segundo aspecto es que existe un mejoramiento de la rentabilidad neta, lo cual es importante para los accionistas y que mantenemos la política de la Compañía de ofrecer aproximadamente el 50% de la distribución de la rentabilidad, lo cual podría cambiar a futuro pero por ahora permanece estable como en años anteriores.

La tercera es que el proceso de integración no es una teoría. Es una realidad. Lo pueden ver en imágenes, en las estrategias presenciales o virtuales en todos los mercados, y avanza según lo planeado con un proceso interno muy importante.

Considero que la perspectiva regional es gradualmente positiva debido a la reducción de las tasas de interés y de la inflación en todos los países, debido al incremento de las expectativas de consumo en Brasil, Argentina, y gradualmente en Colombia y debido a la buena productividad al interior de nuestros distintos departamentos respecto al GA&V.

Éxito se ha enfocado en una fórmula rentable que incluye inversiones centradas en precios. Por supuesto debemos hacerlo en las categorías básicas, en la expansión de formatos rentables y atractivos y en el enfoque de la estrategia omnicanal, y en la especialización y fortaleza de la categoría de productos frescos. A esto se suma la oportunidad de creación de valor único para la Compañía y los accionistas que muestran su beneficio de forma gradual y que serán cada vez más importantes para la Compañía como lo son la monetización de

tráfico proveniente de aspectos tan fuertes como el negocio inmobiliario, los negocios complementarios y la coalición futura, los beneficios integrados, las sinergias, y la ventaja que obtenemos y que obtendremos de Brasil y Argentina que es...diría que Brasil es un ejemplo muy interesante porque internamente el Grupo Pão de Açúcar en los últimos tres años ha tomado las decisiones correctas en los formatos adecuados y en los esquemas de productividad acertados que están mostrando sus beneficios.

Estas han sido mis observaciones finales. De nuevo, muchas gracias por su participación.

Operador: Con esto finalizamos la teleconferencia del día de hoy. Pueden desconectarse.