



# Informe de gestión del Presidente y la Junta Directiva

---

Grupo Éxito presentó para 2019 un balance positivo gracias a sus avances comerciales, estratégicos y a sus resultados financieros en Colombia, Uruguay y Argentina.

La compañía reportó resultados fortalecidos por la implementación de una estrategia basada en la innovación, la diferenciación, el desarrollo de una visión de cliente unificada atendido por canales físicos y virtuales, y enfocada en la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.



“

El balance de Grupo Éxito durante 2019 fue muy positivo: **la compañía reportó resultados comerciales fortalecidos** y un camino de crecimiento rentable a partir de la innovación en formatos, la omnicanalidad, la transformación digital, la monetización de tráfico y la ejecución de nuestra estrategia de sostenibilidad”.

---

**CARLOS MARIO GIRALDO MORENO**  
*Presidente Grupo Éxito*

## Señores accionistas:

Grupo Éxito presenta para 2019 un balance positivo gracias a sus avances comerciales, estratégicos y a sus resultados financieros. La compañía reportó resultados fortalecidos por la implementación de una estrategia basada en innovación, diferenciación, el desarrollo de una visión de cliente unificada atendido por canales físicos y virtuales, y enfocada en la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Adicionalmente, la compañía cerró el año con una nueva estructura financiera, que le permite robustecer y flexibilizar su balance general. Esto le facilitará afrontar los nuevos retos de mercado y acelerar la implementación de propuestas innovadoras comerciales exitosas que traen consigo la generación de valor para clientes, empleados, accionistas y para la sociedad en general.

## Hitos



1

La nueva generación de hipermercados Éxito Wow en Colombia que combinan lo mejor del mundo físico y virtual en un solo lugar, brindando a nuestros clientes experiencias diferenciales. Estos representan el 17,5% de las ventas de la marca Éxito y obtuvieron crecimientos en ventas de nueve puntos sobre las demás tiendas de la marca.

2

Al cierre del año, el modelo fresh market estuvo implementado en 34 almacenes en los tres países en los que el Grupo tiene presencia (Colombia, Uruguay y Argentina). Las tiendas bajo el modelo fresh market en Colombia representaron el 17% de las ventas de la marca Carulla y obtuvieron crecimientos en ventas de 12 puntos por encima del resto de las de la marca Carulla.

3

En el mes de diciembre, se abrió en Bogotá el primer laboratorio de comercio inteligente en Colombia, bajo el formato Carulla SmartMarket. Este laboratorio cuenta con cerca de 20 experiencias tecnológicas, como el pago por reconocimiento facial, autopago, sommelier electrónico, y la ruta digital de compra, las cuales optimizan el tiempo del cliente y facilitan el proceso y la experiencia de compra.

4

Se abrieron 12 tiendas de la marca Surtimayorista, formato Cash and Carry, completando así 30 tiendas al cierre del 2019, y reportando un margen EBITDA positivo desde el primer año de apertura. Surtimayorista continúa fortaleciéndose como una alternativa para clientes del segmento profesional.

5

*La estrategia omnicanal continuó creciendo y fortaleciéndose en la región, gracias a la consolidación del marketplace en Colombia y el lanzamiento de su versión internacional, al desarrollo de modelos efectivos de entrega al cliente en la última milla y a las aplicaciones móviles que lograron más de 1,9 millones de descargas. Las ventas omnicanal representaron 4,5% de las ventas totales en Colombia y el 2,3% en Uruguay.*

6

*El negocio inmobiliario continuó aportando a la diferenciación y rentabilidad de nuestro ecosistema, con más de 164 millones de visitantes en los 34 centros comerciales y galerías en Colombia. Gracias a su exitosa propuesta de generación de experiencias y entretenimiento para las familias, la marca Viva recibió cinco premios del Consejo Internacional de Centros Comerciales (ICSC). Argentina con 15 centros comerciales se consolida como el operador líder del interior del país.*

7

*Los negocios complementarios continuaron nutriendo la propuesta de valor al cliente y aportando a la rentabilidad de la compañía. Entre ellos, sobresalieron el negocio financiero con Tuga, segundo emisor de tarjetas de crédito del país, y el primero en implementar en Colombia la funcionalidad contact less. También se destaca el resultado de Viajes Éxito, negocio que presentó crecimientos de doble dígito en sus ventas en el canal virtual.*

8

*La coalición de clientes Puntos Colombia, alcanzó 3,5 millones de usuarios con “habeas data”, los cuales tienen acceso a 75 establecimientos de comercio aliados con posibilidad de acumulación y redención de puntos. Vale la pena resaltar la gran acogida que han tenido las marcas de Grupo Éxito representando el 77% del total de la redención de puntos.*





11

9

*El margen EBITDA recurrente consolidado del año se ubicó en 8,4%, 20 puntos básicos por encima del reportado en 2018 y creciendo en forma consistente por tercer año consecutivo. En Colombia se situó en 8,6%, con un mejoramiento de 25 puntos básicos en su rentabilidad.*

10

*Los gastos consolidados crecieron el 0,9%, por debajo del incremento en los ingresos (2,8%), gracias a la implementación de iniciativas de productividad como Seis Sigma y Kaizen y al control riguroso en todas las unidades de negocio.*

*La utilidad neta alcanzó \$57,6 mil millones de pesos reflejando el positivo desempeño operacional en Colombia y los menores gastos financieros que fueron contrarrestados por las variaciones en el impuesto y en la contribución de las operaciones internacionales.*

12

*Se llevó a cabo la venta de la participación indirecta del Grupo en Grupo Pão de Açúcar de Brasil, dentro del proyecto de simplificación de la estructura corporativa llevada a cabo por la casa matriz Casino, Guichard-Perrachon en Latinoamérica, lo que resulta con un nuevo perímetro de consolidación de Grupo Éxito que abarca Colombia, Uruguay y Argentina*

# Colombia – Grupo Éxito

La operación en Colombia creció el 4,8% con respecto al año anterior y alcanzó ingresos operacionales por \$11,8 billones de pesos, y un margen EBITDA recurrente de 8,6%, superando el billón de pesos y creciendo un 7,9% frente al 2018.

La mejora de los ingresos en Colombia se deriva de la exitosa implementación y consolidación de la propuesta de valor desarrollada en los formatos innovadores Éxito Wow, Carulla FreshMarket, *Cash and Carry* bajo la marca Surtimayorista, y el fortalecimiento de la estrategia omnicanal, que en conjunto contribuyeron con el 75% del crecimiento en ventas.

Dichos formatos ofrecen una propuesta diferenciada en surtido, opciones de pago fácil vía tecnologías modernas, y una mejor experiencia de compra, lo que se traduce en un incremento de tráfico de clientes en los almacenes.

El desempeño por marca fue el siguiente:

- La marca Éxito representó el 69% de las ventas de la compañía en Colombia y creció un 5,3% durante 2019. Se implementó el modelo de valor wow en siete almacenes, alcanzando nueve en total.
- Carulla representó el 14% de las ventas en el país y registró un crecimiento del 2,2% en 2019, impulsado por el modelo *fresh market* dirigido a maximizar la experiencia del cliente.
- La marca Surtimayorista presentó un crecimiento del 17,8% y participó con el 4% de las ventas en Colombia.
- Se fortaleció la transformación digital, la inversión en tecnología y las plataformas logísticas en función de los hábitos de consumo de los clientes, bajo tres grandes focos:
  - **Pagos sin fricciones:** que se traduce en que el cliente pueda pagar fácilmente. Esta facilidad ya se materializa en los 36 puntos de *self check out* disponibles en varios almacenes Éxito Wow y Carulla FreshMarket.



**Carulla FreshMarket Country** es el primer supermercado que permite realizar compras utilizando stickers de WhatsApp.



**Conozca aquí**  
cómo Grupo Éxito lidera  
la transformación del *retail*

- **Manejo inteligente de datos:** que permite desarrollar estrategias de mercadeo uno a uno, para ofrecer al cliente el producto, servicio y descuento que más le interesa, como el módulo “Mi descuento” de las aplicaciones móviles de Éxito y Carulla, que ofrecen descuentos personalizados a la medida a los clientes. Más de 690.000 clientes activaron más de 3,3 millones de cupones.
- **Última milla:** liderando esta tendencia en las zonas urbanas colombianas con más de 4 millones de servicios en el año.

Además, al cierre del 2019, las plataformas de comercio electrónico (exito.com y carulla.com), domicilios, catálogos digitales, *marketplace* (plataforma virtual al servicio de vendedores terceros) y atención de última milla, crecieron sus ventas en un 37% y representaron el 4,5% de las totales de la compañía.

A la par con el desarrollo de formatos y modelos, la compañía continuó posicionando sus marcas propias, entre las que se destacan Frescampo, que, con un portafolio de 540 productos en 71 categorías, garantiza productos de calidad a un bajo costo; y Taeq que ya se constituye como la tercera marca saludable más importante en Colombia y la primera de un *retail*, creciendo sus ventas en un 25% durante el 2019.

Se destacan los logros de Viajes Éxito, que movilizó más de 260 mil pasajeros y creció sus ingresos un 32% gracias a la consolidación de su canal de ventas virtual. Tuya, el negocio financiero, emitió cerca de 52 mil tarjetas de crédito, en promedio por mes. El negocio de seguros alcanzó cerca de un millón de clientes y Móvil Éxito cerró el año con más de 650 mil líneas activas, creciendo un 9,6%.

El negocio inmobiliario completó 758 mil m<sup>2</sup> de área arrendable en 34 activos y más de 4.800 concesionarios ubicados en los almacenes. Parte de estos activos se operan a través de Viva Malls, el vehículo de inversión inmobiliaria comercial más grande de Colombia, con 18 centros y galerías comerciales con más de 568 mil m<sup>2</sup> de área arrendable.

## Operaciones Internacionales

### Uruguay – Grupo Disco y Devoto

La economía uruguaya afrontó una aceleración de la depreciación de su moneda y un elevado nivel de inflación que llegó a 8,8% al cierre del año. El efecto fue un menor dinamismo interno, el cual afectó principalmente los resultados de la operación durante el primer semestre del año.

En medio de este contexto, la operación en Uruguay logró buenos niveles de rentabilidad. La evolución de los ingresos fue de 3,9% en moneda local, se mantuvo un control estricto en los gastos y se alcanzó un margen EBITDA recurrente de 9,2%.

El fortalecimiento del concepto *fresh market* fue una de las principales palancas comerciales durante el año. Al cierre de 2019 se completaron 17 tiendas intervenidas, cuyas ventas crecieron 4,7% y representaron el 40,3% de las ventas totales.



**Concepto fresh market** implementado en Libertad, Argentina.

Las operaciones en Uruguay y Argentina contribuyeron al crecimiento rentable de la organización, en medio de contextos económicos retadores.

### Argentina – Libertad

El proceso político en 2019 generó incertidumbre en el consumidor durante gran parte del año. La inflación se reaceleó hasta el 54% afectando el poder de compra local.

En este contexto Libertad continuó con su estrategia dual, que combina el *retail* y el negocio inmobiliario con la operación de 169 mil m<sup>2</sup> de área arrendable en 15 centros y galerías comerciales bajo la marca Paseo con un nivel de ocupación del 93,9%, superior al promedio registrado por otros operadores locales.

La operación en Argentina presentó un crecimiento de ingresos de 39,3%<sup>1</sup> en moneda local y un margen EBITDA recurrente del 3,5% en 2019.

<sup>1</sup> Excluyendo efectos de hiperinflación (IAS29)

# Reestructuración corporativa

Desde mediados del año 2019, la compañía dio a conocer al mercado el proyecto de simplificación de la estructura corporativa de Casino, Guichard-Perrachon en América Latina, el cual abarcó:

- Una Oferta Pública de Adquisición (OPA) de acciones en efectivo presentada por Grupo Pão de Açúcar hasta por el 100% de las acciones de la compañía, en la cual Casino, Guichard-Perrachon S.A. aportaría la totalidad de su participación en Éxito (55,3%).
- La adquisición por parte de Casino, Guichard-Perrachon de la participación indirecta de la compañía en Grupo Pão de Açúcar a través de la compañía francesa Segisor S.A.S.

El 12 de septiembre los órganos sociales de la compañía autorizaron la venta a Casino, Guichard-Perrachon de la participación indirecta en Grupo Pão de Açúcar a través de la compañía francesa Segisor y el 13 de septiembre de 2019 Sendas Distribuidora S.A., compañía subsidiaria de Grupo Pão de Açúcar, presentó ante la Superintendencia Financiera de Colombia la solicitud de autorización para la presentación de Oferta Pública de Adquisición de hasta la totalidad de las acciones de la compañía, la cual fue debidamente autorizada por el regulador.

En el mes de noviembre, se dio el cierre de la venta a Casino de la participación indirecta de la compañía en Grupo Pão de Açúcar y de la Oferta Pública de Adquisición antes mencionada, la cual condujo a que Sendas Distribuidora S.A. adquiriera el 96,57% de la compañía, mientras el restante 3,43% permaneció en poder de accionistas minoritarios.

Con base en lo anterior, el perímetro de consolidación de los estados financieros reflejará el resultado de las operaciones de Colombia, Uruguay y Argentina.

## Resultados financieros consolidados

En 2019 los ingresos totales de la organización crecieron un 2,8% (6,3% excluyendo el efecto de tasa de cambio), frente al año anterior y alcanzaron los \$15,2 billones de pesos. Se evidenció la recuperación de la operación en Colombia trimestre a trimestre, apalancada en los formatos innovadores. Uruguay recuperó su tendencia positiva desde el segundo trimestre del año y Argentina reflejó los efectos de un ambiente macro y de consumo retadores.

Los ingresos en Colombia en 2019 crecieron un 4,8% respecto al año anterior y alcanzaron cerca de \$12 billones de pesos, representando el 77% de los ingresos consolidados del Grupo. La operación internacional representó el 23% del total del Grupo, sus ingresos ascendieron a los \$3,5 billones de pesos y se redujeron en 3,3% incluyendo los efectos de conversión de tasas.

La evolución de los gastos estuvo por debajo del crecimiento de la inflación en los tres países, como resultado del control continuo y esfuerzos internos que llevaron a mejoras en productividad y en la rentabilidad de la organización.

Grupo Éxito alcanzó un EBITDA consolidado recurrente de \$1,3 billones de pesos con un margen de 8,4% sobre el total de los ingresos, creciendo 5,3% frente a 2018. La compañía obtuvo una utilidad neta de \$57,6 mil millones de pesos, que reflejó las variaciones positivas del desempeño operacional en Colombia y menores gastos financieros que fueron afectadas negativamente por las variaciones en el impuesto y en la contribución de las operaciones internacionales y discontinuas.

# Sostenibilidad

Para Grupo Éxito 2019 fue un año de logros significativos en los cinco retos de la estrategia de sostenibilidad de la compañía: Cero destrucción, Comercio sostenible, Mi planeta, Vida sana y El éxito de Grupo Éxito está en su gente.

En el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, Grupo Éxito se ubicó dentro de los primeros 10 lugares en la categoría *retail* de alimentos a nivel global.

## Principales logros en la estrategia de sostenibilidad

### Cero Desnutrición

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

- La compañía ratificó la MEGA Cero Desnutrición, como un propósito corporativo para el año 2030.
- Siendo los padrinos del Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 (ODS) Hambre Cero para Colombia.
- 64.602 niños y niñas menores de cinco años recibieron una mejor nutrición y atención integral para ampliar sus oportunidades gracias a las donaciones de los clientes, proveedores, empleados, aliados y de la compañía.
- 579.301 personas se beneficiaron con la donación de 1.952 toneladas de alimentos en buen estado generados de nuestra operación, los cuales fueron entregados a 21 Bancos de alimentos y 36 instituciones en el país, aliadas de la Fundación Éxito.

### Comercio sostenible

La compañía trabaja para generar relaciones de valor con sus proveedores, promoviendo la compra local y directa y el desarrollo de los proveedores y aliados.

- En Colombia, 82% de las frutas y verduras comercializadas fue adquirido de forma directa a agricultores colombianos.
- 92% de las frutas y verduras comercializadas fue adquirido en el país.
- Más de 1.400 propietarios de minimercados y autoservicios forman parte del Programa Aliados Surtimax y Super Inter, propuesta de negocio inclusivo donde se generan alianzas de mutuo valor y largo plazo.
- Se desarrolló un nuevo modelo de auditorías sociales, ambientales y de calidad e inocuidad para los proveedores marca propia.
- 93% de los textiles marca propia se produce en el país. Se confeccionan más de 48 millones de prendas para Éxito Industrias S.A.S. empleando a cerca de 8.000 personas.

### Mi planeta

- Se ratificó la MEGA ambiental corporativa de reducción de la huella de carbono en un 22% para el año 2022.
- En 2019 se logró una reducción acumulada de 61% de bolsas plásticas.
- La compañía lidera el proceso de reciclaje de cartón en Colombia con más de 22.100 toneladas de material reciclable recuperado en 2019.

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

Como el mayor empleador privado de Colombia, con cerca de 40.000 colaboradores, la compañía continuó promoviendo el talento y recurso humano. Se destacan más de \$85 mil millones de pesos invertidos en beneficios para los colaboradores y la distinción otorgada por el gobierno nacional del Sello plata de Equipares, por el compromiso y trabajo en pro de la equidad de género.

# Gobierno corporativo y control interno

En el año 2019, la administración implementó estrategias para dar continuidad al proceso de construcción de relaciones de valor entre la compañía y sus grupos de interés originadas en el compromiso permanente de la compañía de adoptar las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

Como resultado de lo anterior, la compañía obtuvo resultados importantes, entre los que se encuentra el haber sido reconocida como la única compañía de *retail* en Latinoamérica con altos estándares en materia de sostenibilidad, según el Índice de Sostenibilidad Dow Jones de Mercados Emergentes y así mismo como una de las 10 compañías de *retail* de alimentos más sostenible a nivel mundial.

En cuanto al sistema para la prevención y el control del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo, se dio cumplimiento, tanto al régimen aplicable para la compañía, como a la política interna dictada por la Junta Directiva.

De acuerdo con el compromiso de cero tolerancia con el fraude, el soborno, la corrupción y la promoción de buenas prácticas de competencia, se fortaleció el programa anticorrupción de la compañía en cumplimiento de los estándares normativos y de buenas prácticas para la gestión de estos riesgos.

Con respecto a la gestión de riesgos, durante el año 2019 se incorporó una nueva definición de las categorías de riesgo a nivel estratégico. Asimismo, la compañía comprometida con la mejora continua del Sistema de gestión integral de riesgos, realizó un acompañamiento integral a los gestores de riesgos que intervienen de manera transversal en los procesos de la compañía.

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

La administración certifica que el Sistema de control interno no presentó falencias que hayan impedido registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente la

información financiera, ni se presentaron fraudes significativos que hayan afectado su calidad e integridad. La revelación de información financiera fue verificada y cumplió con la normatividad vigente, asegurando que la información al 31 de diciembre de 2019 es apropiada y no contiene vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial

Para más información sobre gobierno corporativo y el Sistema de control interno de la compañía, lo invitamos a consultar el informe de gobierno corporativo contenido en el informe integrado a partir de la página 24.

## Transacciones entre partes relacionadas

Las transacciones entre partes relacionadas realizadas en el año 2019 atendieron el trámite previsto en la Política y el Procedimiento de Transacciones entre partes relacionadas. Aquellas más relevantes a juicio de la compañía, se encuentran expuestas en el informe de gobierno corporativo y en la nota No. 37.2 de los estados financieros separados.

Finalmente, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, se informa que durante el año 2019 la compañía:

- Celebró una transacción con la sociedad controlante: Casino, Guichard-Perrachon S.A., cuyo detalle puede ser consultado en el informe de gobierno corporativo en el capítulo de las transacciones entre partes relacionadas más relevantes a juicio de la compañía. De igual manera, la información sobre la transacción se encuentra disponible en el sitio web corporativo y fue revelada al mercado durante el 2019 mediante el mecanismo de información relevante dispuesto por la Superintendencia Financiera.
- No tomó ni se abstuvo de tomar decisiones de importancia en interés de sus subordinadas. Así mismo, sus subordinadas tampoco tomaron o se abstuvieron de tomar decisiones de importancia o interés de la compañía (su matriz).

# Mensajes de cierre

- No celebró transacciones de importancia con terceros en interés de sus subordinadas.
- No realizó operaciones con sus administradores diferentes a aquellas derivadas de su relación laboral u honorarios por concepto del desempeño de sus funciones en la Junta Directiva y sus comités.

## Propiedad intelectual y cumplimiento normativo

En materia de propiedad intelectual, se dio cumplimiento a las obligaciones impuestas por la normatividad en Colombia y en los demás países en los que tiene presencia, produce, distribuye, o comercializa sus productos o servicios; se cuenta igualmente con las correspondientes licencias de uso de signos distintivos y demás derechos de autor respecto de los cuales no es titular, sin perjuicio de los procesos del giro ordinario del negocio en esta materia que fueron registrados en nuestros estados financieros.

En relación con el derecho de autor, se informa que se dio cumplimiento a las normas aplicables en la materia y a las condiciones definidas en los contratos de uso de licencias de software.

Por otra parte, en relación con la protección de datos personales, en cumplimiento de la normatividad vigente y en atención a las buenas prácticas, se avanzó en la implementación del principio de responsabilidad demostrada, encaminado a la protección de los datos personales de los grupos de interés.

Finalmente, se informa que no se ha limitado de manera alguna, la libre circulación de las facturas emitidas por los proveedores de bienes o servicios y que la compañía no se encuentra incurso en investigaciones relacionadas con prácticas restrictivas de la competencia.

2019 fue un año de hitos importantes para Grupo Éxito. En Colombia, las ventas tuvieron crecimientos constantes por encima de la inflación, apalancadas en la exitosa implementación de propuestas innovadoras como los formatos *wow* y *fresh market*, la consolidación del *Cash and Carry* bajo la marca *Surtimayorista*, así como en una moderna estrategias de ventas omnicanal.

El desapalancamiento de la compañía en Colombia, le permitirá continuar impulsando la transformación e innovación e impulsar el crecimiento de los negocios complementarios, principalmente el inmobiliario. Adicionalmente, se continuará con el fortalecimiento de la estrategia de transformación digital y los planes de control de costos y gastos para preservar la rentabilidad.

El modelo de negocio de Grupo Éxito combina la atractividad y tráfico de clientes del *retail*, con sus negocios complementarios que monetiza los activos inmobiliarios y los intangibles, generando una rentabilidad creciente en medio de mercados con alta competitividad.

Las operaciones de Uruguay y Argentina afrontaron situaciones macroeconómicas adversas y obtuvieron resultados satisfactorios. Uruguay logró mantener sus altos niveles de rentabilidad y Argentina incrementó su desempeño comercial de forma progresiva durante el año y alcanzó niveles de EBITDA positivos soportados por la contribución del negocio inmobiliario.

Agradecemos a nuestros casi 45.000 colaboradores por su constante y comprometido trabajo y esperamos continuar consolidando un sendero de crecimiento sostenible y rentable.

## Carlos Mario Giraldo Moreno

Luis Fernando Alarcón Mantilla  
Felipe Ayerbe Muñoz  
Ana María Ibáñez Londoño  
Ronaldo labrudi dos Santos  
Peter Paul Estermann  
Christophe José Hidalgo  
Rafael Russowsky  
Philippe Alarcon  
Bernard Petit