

Transcripción final

Cliente:**Título de la convocatoria: Conferencia telefónica sobre las ganancias del segundo trimestre del 2018 del Grupo Éxito - 15.08.18****Número de confirmación: 47318270****Anfitriona: María Fernanda Moreno****Fecha: 15 de agosto del 2018****Hora/Zona horaria: 10:30 a. m. (hora del centro)**

PRESENTADORES

María Fernanda Moreno**Carlos Mario Giraldo Moreno****Manfred Heinrich Gartz****José Gabriel Loaiza Herrera**

PRESENTACIÓN

Moderador: Buenos días. Soy Richard, y seré el moderador de la conferencia de hoy. Bienvenidos todos a la teleconferencia del Grupo Éxito correspondiente al segundo trimestre del 2018. Todas las líneas han sido silenciadas para evitar ruidos de fondo. Habrá una sesión de preguntas y respuestas después de las observaciones de los presentadores. Gracias por su atención.

La Sra. 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; al Vicepresidente Financiero, el señor Manfred Gartz; y al Vicepresidente de Negocios Internacionales, el señor José Loaiza. Según el orden del día, en la diapositiva 2, abarcaremos los aspectos financieros y operativos destacados de Grupo Éxito, seguidos de una revisión del desempeño de la Compañía y los resultados financieros consolidados del segundo trimestre del 2018. La conferencia concluirá con una sesión de preguntas y respuestas. Gracias por su atención.

Ahora le cederé la palabra al señor Carlos Mario Giraldo.

Carlos Mario Giraldo Moreno: Quiero darles la bienvenida a todos a la conferencia de hoy, y voy a empezar con la diapositiva número 3 hablando sobre los aspectos financieros, operativos y de expansión destacados de la Compañía. En primer lugar, quisiera decir que en el segundo trimestre del 2018, hemos tenido un crecimiento del margen, gracias al muy buen rendimiento operativo en todas las cuatro unidades de negocios de los países.

Los aspectos financieros destacados muestran un aumento en los ingresos operacionales consolidados del 8,7% tomando en cuenta el impacto del tipo de cambio del 10,7%, un crecimiento en ventas de todos los países en moneda local, así como un fuerte crecimiento en otros ingresos o ingresos adicionales de cerca del 43%. El margen EBITDA recurrente aumentó en 70 puntos básicos y llegó al 5,6%, sin tener en cuenta el impacto del crédito tributario de Brasil. Como pueden ver, el margen habría sido mayor con el crédito tributario de Brasil, pero por razones comparativas estamos excluyendo dichos créditos, no solo en este trimestre sino también en las cifras fundamentales. La utilidad neta del grupo aumentó un 71,8% y alcanzó una utilidad de COP 119.000 millones.

En cuanto a los aspectos operativos destacados, podemos decir que el crecimiento bruto en moneda local y los ahorros operacionales impulsaron el sólido rendimiento del margen de todas las operaciones. Como novedad, podemos completar el lanzamiento del programa piloto de Puntos Colombia en la región cafetera de Pereira, donde realizamos una prueba piloto como una importante iniciativa para poder corregir las cosas antes de realizar el lanzamiento a nivel nacional, y comenzamos a funcionar a plena capacidad el 1° de agosto del 2018. La sinergia y el plan de integración van según lo programado y estaremos alcanzando una meta de alcance de una tasa de proyección sobre la rentabilidad operacional a nivel consolidado de USD 120 millones. Por supuesto, dicho monto se distribuirá entre los diferentes países donde Brasil representa la parte más importante, dada la masa crítica de ventas en ese país.

Con respecto a la estructura de deuda, durante el trimestre se recibió una línea de crédito a nivel de Segisor en el holding de Brasil, y una reducción de endeudamiento a nivel de holding del Grupo Éxito.

La sostenibilidad siempre es una prioridad para la Compañía, y estamos muy satisfechos de haber recibido el reconocimiento como Empresa Activa Anticorrupción por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, y también por haber sido reconocida por ANDESCO con el Premio de Sostenibilidad como la Mejor empresa grande de otro sector de la economía nacional.

Avanzando a la diapositiva número 4, en las actividades de expansión, nuestro Capex consolidado llegó a COP 873.000 millones en el trimestre, teniendo Colombia un Capex de COP 143.000 millones; la mitad de ello se enfoca en el sector inmobiliario para los principales proyectos de productos de la Compañía. Respecto a la expansión inmobiliaria, tuvimos 13 aperturas en el trimestre: en Colombia, un hipermercado Éxito, dos tiendas Super Inter y cuatro tiendas Surtimayorista de formato Cash and Carry como resultado de conversiones; en Brasil, tres Assaí de formato Cash and Carry, una como resultado de una conversión; y en Uruguay, continuamos con la expansión de nuestro formato de conveniencia de Devoto Express con tres tiendas.

Veamos las dos fotos de abajo. En la primera de ellas vemos el último Surtimayorista, ubicada en la Autopista Sur, en Soacha. Es muy interesante porque es un Surtimayorista de menor tamaño de aproximadamente 500 m², que muestra un gran rendimiento, lo que nos da una posibilidad de convertir muchas más tiendas de menor tamaño. Por lo tanto, seguimos con esta expansión de forma muy consistente.

A la derecha, se puede ver el estado actual de nuestro centro comercial de Envigado. Este se inaugurará en octubre, y será el mayor complejo comercial y empresarial en Colombia, con 138.000 m² de área comercial arrendable. Este será un gran acontecimiento para este grupo en su conjunto y para su estrategia de monetizar su activo más importante.

En la diapositiva 5, vemos el rendimiento de ventas en Colombia. En resumen, podemos decir que estamos viendo una mejora secuencial en las ventas netas y en las ventas del mismo almacén. En Colombia, vendimos cerca de COP 2,5 billones, incrementando las ventas en un 0,8% y las ventas del mismo almacén en 0,2%. Si realizamos ajustes por efecto calendario, nuestras ventas del mismo

almacén fueron negativas (-1,3%), mejorando, sin embargo, en 180 puntos básicos a lo obtenido el primer trimestre.

Éxito y Carulla tuvieron el mejor desempeño, gracias a la diferenciación en la que han estado trabajando. Si vamos a la gráfica, en la parte inferior izquierda, se puede ver que estamos registrando ventas desde los mínimos obtenidos en el segundo semestre del 2017, donde estuvimos en aproximadamente -6% durante dos trimestres seguidos hasta llegar a unas ventas prácticamente constantes en este trimestre, lo cual se suma a un muy buen desempeño en rentabilidad en todos los niveles.

En la diapositiva 6, veremos un gráfico detallando el desempeño de los distintos formatos y marcas de la Compañía. Claramente, las ventas del Éxito muestran una tendencia a la mejora en los dos últimos trimestres, lo cual es una constante en todas las regiones del país, y en este caso, experimentamos un crecimiento muy importante en productos que no pertenecen a la categoría de alimentos; no solo en el sector electrodigital, sino que también estamos obteniendo un gran rendimiento estable a largo plazo de nuestro negocio textil que ha venido trabajando con los mejores modelos, con los mejores diseñadores, con productos básicos y con una muy interesante propuesta de marca propia.

En Carulla, se ha visto una mejora en la tendencia de ventas en los últimos tres trimestres, con un impacto muy importante en la región de Cali y el eje cafetero, y con una fuerte mejora en Bogotá, su mercado más importante; todo gracias al modelo Fresh Market. En cuanto a las tiendas con este modelo, sus ventas crecieron un 10,2% en junio, lo cual es una diferencia de más de dos dígitos en comparación con el crecimiento total de Carulla.

Es satisfactorio ver que ahora las tiendas Fresh Market están cobrando más importancia. Las tres tiendas representan actualmente el 8% de las ventas totales de Carulla. Para finales del año, cuando tengamos en funcionamiento las seis tiendas Fresh Market de Carulla, estas representarán alrededor del 12% de las ventas totales de Carulla.

Surtimax y Super Inter tuvieron los resultados de ventas más bajos. Las ventas brutas se vieron afectadas por la fuerte deflación en las principales categorías de productos, como aceite, azúcar y arroz, y también por la fuerte expansión no rentable de otros actores en el mismo segmento popular de descuento. Sin embargo, hay una diferencia. Es que en conjunto, Surtimax y Super Inter siguen siendo rentables reflejando un margen EBITDA positivo.

Estamos implementando un plan para mejorar las ventas de Super Inter y Surtimax, que se basa en una estrategia enfocada en precios, actividades de fidelización a nivel popular, una mejora en el surtido básico para hacer que responda mejor a las tendencias cambiantes de los consumidores populares, y un gran enfoque en las categorías de productos frescos donde claramente nos diferenciamos del resto de actores populares, especialmente los almacenes de descuento.

En el segmento negocio a negocio (B2B) incluimos nuestro formato Cash and Carry y a nuestros aliados con cerca de 1.300 tiendas familiares pequeñas, medianas y grandes. En este aspecto, es interesante ver que ahora el B2B, que hace algunos años no existía, contribuyó en este trimestre a las ventas de 120 puntos básicos, llegando a representar el 4,5% del total de ventas minoristas de la Compañía, lo cual claramente lo hace un factor relevante, especialmente si planeamos hacer entre ocho y diez aperturas adicionales al año.

Las ventas del mismo almacén crecieron en un 48%. El formato Cash and Carry de Surtimayorista tuvo un crecimiento del 62,5%. En el segundo trimestre del 2018, se abrieron cuatro tiendas para un total de 12 tiendas en los últimos 12 meses, y para finales de este año, llegaremos a las 18 tiendas. Los márgenes EBITDA han sido positivos y las rentabilidades sólidas, gracias a la inversión, que es bastante inferior por metro cuadrado en comparación con los otros formatos de la Compañía. Además, en las

conversiones, seguimos viendo una duplicación de las ventas por metro cuadrado en comparación con el formato anterior.

Si continuamos con la diapositiva 7, veremos las actividades que impulsan el crecimiento en Colombia, denominadas palancas de crecimiento. La primera de ellas es la de Fresh Market. Aquí podemos ver algunas fotos de nuestro último Carulla Fresh Market, que se ubica en la Pepe Sierra, la tienda más importante en cuanto a ventas en Bogotá, con innovación en las categorías, como el café, con una completa experiencia con café exhibiendo los distintos orígenes y el proceso del café; chocolate, donde usted puede preparar la barra de chocolate de su propia elección; queso, con quesos de todos los orígenes; la mejor y más importante selección de productos orgánicos en Colombia; carne madura para poder ofrecer distintos tipos de carne de diferentes niveles de madurez; whisky, con una importante nueva segmentación; cervezas de todo el mundo; terminando con una muy interesante oferta de alto valor de cosméticos.

Tras el gran éxito de Carulla Fresh Market, nuestro siguiente paso es abrir más tiendas con este modelo, al menos tres este año; segundo, extender los conceptos de mejor rendimiento a los almacenes Carulla más importantes, como por ejemplo, el concepto de cerveza o el concepto de whisky, o el concepto de granos importados del mundo; y por último, realizar innovaciones similares en los hipermercados Éxito, que como saben, representan alrededor de dos terceras partes de las ventas de la Compañía.

Nuestro nuevo formato es una nueva generación de hipermercados. Tiene al menos 25 proposiciones de valor innovadoras para los productos alimentarios, no alimentarios, y omnicanalidad para ofrecer a los clientes una experiencia impecable y facilitar sus compras. El primer modelo lo abriremos en Envigado al mismo tiempo de la apertura del centro comercial, el cual será llamado por su apellido que será Éxito Guau, y lo llamaremos Guau ya que esta será la sensación que va a provocar en los clientes. Luego, en noviembre, inauguraremos la tienda reformada del país en el Éxito de la calle 134 que es la tienda Éxito más importante en Bogotá, y esto es importante porque, aunque son solo dos tiendas donde obviamente vamos a ver las propuestas de valor más impactantes, estas dos son las tiendas Éxito más importantes, una en Bogotá y una en Medellín, las cuales representan alrededor del 10% de las ventas totales de Éxito.

En la diapositiva 8, explicaremos la iniciativa más importante que lanzamos este año, que es la monetización de nuestra iniciativa de base de clientes. Esta se ha en una alianza de 50/50 entre el principal banco de Colombia, Bancolombia y el comerciante minorista líder, Grupo Éxito. Esta iniciativa se llama Puntos Colombia. En conjunto, estamos llegando a más de 14 millones de clientes inscritos. Esto es muy importante, ya que esta cifra representa aproximadamente una tercera parte de la población total de Colombia; este es el mayor ecosistema de generación y redención de puntos en Colombia. Adicionalmente, esta es la primera verdadera coalición entre un comerciante minorista y un banco líderes del mercado, no solo en Colombia, sino en América Latina. Esta es una alianza de alto potencial de monetización de datos y tráfico. La diferencia más importante entre esta y otras alianzas es que esta está presente en todos los segmentos de la población, en los sectores económicos populares, medios y de clase alta de la población.

En segundo lugar, se trata de una alianza de generación y redención de alta frecuencia que, al traer alianzas de otros sectores comerciales e industriales, le dará a nuestra base de clientes acceso a los supermercados para adquirir productos alimentarios y no alimentarios, a comida rápida, a restaurantes, a entretenimiento, tal como el cine o los gimnasios, a combustible y a tarjetas de crédito. Claramente, este programa tiene un enorme potencial para los socios de la coalición y también para los aliados que no son accionistas, pero que se beneficiarán al pertenecer a esta importante alianza.

Dado que en esta alianza, es muy importante desarrollar una solución de viajes para los clientes, estamos ofreciendo a nuestros clientes amplias soluciones con diversas alternativas: 300 aerolíneas en

todo el mundo, más de 300.000 hoteles en todo el mundo, 50.000 oficinas de alquiler de vehículos, e incluso soluciones de líneas de crucero para nuestros clientes.

Por último, para estos Puntos Colombia, los clientes tendrán diversas opciones de pago, en las que se incluyen combinar el pago con sus puntos, pagar con dinero en efectivo, o pagar con ambos en un porcentaje diferente.

En la diapositiva 9, podemos observar que seguimos siendo constantes con otra palanca de crecimiento que iniciamos hace algunos años que es la estrategia omnicanal. Realmente creemos que la clave en el futuro, no solo en Colombia sino en todo el mundo, es quién ejecutará de mejor manera la omnicanalidad, es decir, la conjunción de los canales físicos y virtuales. En este primer semestre, nuestra estrategia omnicanal aumentó las ventas en un 30%, llegando a COP 159.000 millones. Actualmente, representa el 3,1% de las ventas totales de la organización. Hace algunos años, era inferior al 1% Así que cada vez se está volviendo más importante, tanto que en este trimestre, este sector aumentó cerca de 70 puntos básicos su cuota de ventas de la Compañía en comparación con los trimestres anteriores.

Los mejores minoristas en efectivo, como por ejemplo, el líder en el mercado de los EE. UU. con una cuota de cerca del 2,8% y el líder del Reino Unido que tiene una cuota mayor, debido a que ellos mismos iniciaron este proceso hace muchos años, demuestran claramente el potencial de este sector. Para mostrar su importancia para las diferentes marcas, a la fecha para Carulla, representa más del 5% de las ventas totales, y al 6,1% de las ventas totales de Carulla en Bogotá. En el aspecto de domicilios, el cual es una parte importante de las estrategias directo-al-consumidor, hemos realizado cerca de 1,2 millones de domicilios, un incremento del 300%. Nuestra alianza con Rappi es una parte importante de esta propuesta. Los catálogos digitales dentro de las tiendas ofrecen en la actualidad un portafolio limitado, especialmente de productos de alto costo en las tiendas, están presentes en 146 tiendas y tienen un portafolio de productos que no están disponibles en todas las tiendas, por lo cual las ventas han aumentado en un 7%. No obstante, actualmente estamos realizando una prueba piloto en dos diferentes tiendas, donde incluimos 100.000 PLUs de productos alimentarios y no alimentarios, especialmente productos no alimentarios, y estos han mostrado un muy buen desempeño. Marketplace tiene cerca de 1.000 vendedores y aumentó un 63%, y el formato Cash and Carry ahora está presente en más de 300 tiendas.

Por último y antes de cederle la palabra a Manfred, iremos a la diapositiva 10. Nuestro desempeño neto en ventas en Brasil es muy positivo. Si realizamos ajustes por efecto calendario, el crecimiento total fue del 11,9% en reales, y del 5,4% en las ventas del mismo almacén. Claramente ha sido el mejor desempeño de actores internacionales en todo el Brasil, ganando cuotas de mercado tanto en Assaí con 200 puntos básicos, y en las ventas del mismo almacén en Multivarejo, ganando 100 puntos básicos. Assaí obtuvo los mejores resultados, con un aumento en las ventas del 23,5% y 4,7% en las ventas del mismo almacén.

Con base en la madurez de las 20 tiendas que abrieron el año pasado, Assaí representa actualmente cerca del 44% del total del negocio de alimentos en Brasil. Respecto a Multivarejo, podemos asegurar que, en cuanto a hipermercados y supermercados, es el mejor de los actores internacionales hoy en día en Brasil. En mi opinión, con excepción de las actividades de fidelización que son especialmente importantes para el formato Pão de Açúcar, podemos ver una muy importante transformación digital que también nos inspirará en Colombia a través de las sinergias. Esta transformación digital se refleja claramente con Meu Desconto, una aplicación que ya ha sido descargada por 6 millones de clientes, y que ofrece diferentes funcionalidades que dos terceras partes de estos cliente utilizan mensualmente.

Ahora le cederé la palabra a Manfred para que hable sobre los resultados financieros.

Manfred Heinrich Gartz: Gracias, Carlos Mario, y buenos días a todos. Pasemos a la diapositiva 11.

Comenzaré diciendo que los resultados operacionales en Colombia muestran los primeros pasos de la tendencia de recuperación y las primeras etapas de madurez de la estrategia para lograr un crecimiento rentable en un difícil entorno competitivo. El crecimiento de las ventas es positivo y el EBITDA está recuperando el rumbo. En este segundo trimestre, las cifras de los ingresos operacionales alcanzaron los COP 2,5 billones, aumentando un 1,3% frente al año anterior y esta tendencia de mejora se ha mantenido desde comienzos de este año. El margen bruto del trimestre cerró en 24,6%, 30 puntos básicos por encima del mismo trimestre del año pasado y en línea con el desempeño histórico. Esto se debe a los efectos de volumen, bajos niveles de merma y el buen desempeño de los negocios complementarios.

Además, es importante destacar que este trimestre muestra que los gastos O&AV disminuyó en un 3%, debido a que todas las estrategias de optimización y las iniciativas de control de costos continúan madurando durante todo el año, y desde el lanzamiento del programa a principios del 2017, reflejando una reducción en 100 puntos básicos como porcentaje de los ingresos. Las actividades principales obviamente incluyen optimizaciones de FTE y procesos, y reducciones en costos de arrendamientos, entre otros.

Por último, el EBITDA recurrente para el trimestre fue de COP 155.000 millones, con un margen del 5,8%, aumentando casi un 26% y mejorando en 110 puntos básicos en comparación al mismo trimestre del año pasado, mostrando la recuperación de rentabilidad de la operación colombiana.

Avancemos a la siguiente diapositiva para iniciar el debate sobre nuestras subsidiarias internacionales. Primero, las cifras de nuestras unidades de negocio de Brasil muestran una operación más sólida, gracias a una mejor propuesta comercial y la constante innovación en Multivarejo, la consistencia de los resultados de Assaí y los esfuerzos sistemáticos para controlar los gastos.

Creo que durante varios trimestres, hemos visto una operación ampliando su rentabilidad de forma consistente. Los ingresos operacionales crecieron un 10,4% en moneda local en el trimestre, y en pesos colombianos llegaron a COP 9,3 billones, disminuyendo en un 3,8% después de un efecto cambiario negativo del 12,89%. El margen bruto, sin contar los créditos tributarios, alcanzó un 22,8% en ventas, disminuyendo en 50 puntos básicos. Esto se debe principalmente al acelerado proceso de madurez de las tiendas Assaí que se inauguraron en los dos últimos años, así como el impacto positivo de las conversiones de almacenes.

En términos de gastos O&AV, los gastos se diluyeron en 110 puntos básicos, ya que se implementaron iniciativas de productividad en Multivarejo, y debido a que Assaí cobró impulso gracias a la madurez de las tiendas, lo que podría compensar los gastos de expansión.

En conclusión, el EBITDA recurrente, sin contar los créditos tributarios, fue de COP 516.000 millones, creciendo un 8,3%, aún después del efecto cambiario, resultando en un margen del 5,5%, 60 puntos básicos más que el año anterior.

Pasemos a la siguiente diapositiva. Con los resultados del segundo trimestre, Uruguay se reafirma como uno de los comerciantes minoristas más rentables en América Latina, con márgenes EBITDA por encima de su promedio anual, con una expansión continuada, aun en un complejo contexto macro.

Las ventas netas en moneda local crecieron un 5,7%, y los resultados de ventas se vieron impulsadas principalmente por las ventas durante la Copa del Mundial de Fútbol de productos no alimentarios en Geant, el desempeño de la marca Disco y la apertura de 10 almacenes de conveniencia en los últimos 12 meses.

Los ingresos operacionales alcanzaron los COP 687.000 millones en el trimestre, disminuyendo un 3,7%, debido a un efecto cambiario negativo del 9%.

El margen bruto creció en 60 puntos básicos. Los gastos O&AV aumentaron en 30 puntos básicos como porcentaje de ingresos operacionales debido a los efectos del aumento de salarios durante el trimestre. Sin embargo, los gastos en lo corrido del año se mantuvieron bajo control, ganando 10 puntos básicos como porcentaje de ingresos operacionales.

El EBITDA recurrente alcanzó los COP 40.000 millones en el trimestre, con un margen del 6,8%, ganando 30 puntos básicos con respecto al año pasado y creciendo un 1,7% en comparación, aún después del efecto cambiario negativo.

Pasemos a la siguiente diapositiva, que habla de Argentina. En este respecto, diría que gracias a nuestra importante actividad inmobiliaria, la constante innovación comercial en el país, y nuestro posicionamiento en regiones con menor desaceleración económica, hemos mantenido un buen desempeño en las ventas brutas y logrado una expansión de margen, claramente superando a nuestra competencia.

Las ventas netas crecieron un 34,7% a nivel local, tanto en ventas totales y en ventas del mismo almacén, superando la inflación local en casi un 30%, y a pesar de los pronunciados aumentos en la tasa de interés durante el trimestre. Las ventas netas en pesos colombianos cerraron en COP 282.000 millones, una disminución del 11,8%, debido al efecto cambiario negativo de casi un 34%.

Los ingresos operacionales alcanzaron los COP 300.000 millones en moneda local, es decir un incremento del 33,6%.

El margen bruto ganó 70 puntos básicos. Los gastos O&AV aumentaron ligeramente por encima de la inflación en moneda local, con un incremento de 30 puntos básicos. Es importante destacar aquí que esto ocurre incluso cuando el gasto es controlado y ha compensado la mayoría de los gastos que se vieron presionados por ajustes superiores a la inflación.

El EBITDA recurrente alcanzó los COP 9.000 millones, con un margen del 3% en el trimestre, aumentando 40 puntos básicos con respecto al año pasado.

El negocio inmobiliario sigue contribuyendo y protegiendo los resultados en Argentina, compensando la mayoría de las presiones inflacionarias que hemos sufrido hasta ahora.

Pasemos a la diapositiva 15 y veamos los resultados financieros consolidados del Grupo.

Los ingresos operacionales consolidados ascendieron a los COP 12,9 millones, disminuyendo un 2,9%. Sin embargo, si excluimos el efecto cambiario negativo agregado de 10,7%, los ingresos operacionales tuvieron un crecimiento interanual del 8,7%.

La utilidad bruta, sin contar los créditos tributarios, se diluyen en 20 puntos básicos, debido al cambio en la combinación de ventas en Brasil por la acelerada expansión de Assai, a pesar de haber ganado a su vez rentabilidad en todos los demás países.

Los gastos O&AV, uno de los aspectos clave de la Compañía, se diluyen en 100 puntos básicos en todos los países, pero especialmente en Colombia y Brasil.

El EBITDA recurrente del trimestre, sin contar los créditos tributarios, terminó en COP 720.000 millones, resultando en un margen del 5,6%, es decir 70 puntos básicos por encima del año pasado, y sigue creciendo a un ritmo vertiginoso en 11,1%, incluso después de un efecto cambiario negativo del 11,4%.

En conclusión, los ingresos netos del trimestre terminaron en COP 119.000 millones, frente a los COP 69.000 millones el año pasado, es decir un crecimiento del 72%. En la siguiente diapositiva, explicaré en más detalle los resultados. Aunque creo que es importante destacar que en el nivel acumulado para el primer semestre, los ingresos netos cerraron en COP 128.000 millones, el doble a lo obtenido el año pasado.

Pasemos a la siguiente diapositiva para ver el intervalo de ingresos. A nivel operacional, la diferencia principal entre los dos trimestres podría explicarse en primer lugar por la recuperación del comportamiento del EBITDA en Colombia, y segundo, el fuerte efecto cambiario negativo de Brasil, Uruguay y Argentina.

A los niveles no-operacionales, los dos principales aspectos a destacar serían, primero, la fuerte reducción de los gastos no recurrentes, impulsada principalmente por la operación brasileña y la eliminación del impuesto a la riqueza en Colombia, y segundo, los mejores resultados financieros como consecuencia de las bajas tasas de interés en Brasil y Colombia, y obviamente, la ejecución del proceso de reducción de endeudamiento.

En la diapositiva 17, la deuda financiera neta a nivel de holding cerró en aproximadamente COP 2,9 billones, disminuyendo un 19% frente al año pasado, después de la iniciativa de equilibrio de deuda anunciada al mercado hace unas semanas. La deuda bruta terminó en COP 4,4 billones, una reducción del 2,4% frente al mismo período del año pasado y El sector de efectivo y equivalentes de efectivo cerró en COP 1,5 billones.

Ahora le cederé la palabra al señor José Loaiza para que nos hable sobre el seguimiento de la estrategia internacional de la Compañía y el proceso de sinergias.

José Gabriel Loaiza Herrera: Muchas gracias, Manfred. En lo que concierne al proceso de integración, se puede decir que vamos según lo programado para cumplir la meta del año, que es de USD 120 millones. Esto gracias a las 28 iniciativas en ejecución y el compromiso de más de 200 ejecutivos en la región. Para brindarles más perspectiva de cómo lo estamos logrando, en la diapositiva 18 podemos ver que la implementación del formato Cash and Carry en Colombia del que ya habló Carlos Mario, es una clara realidad de sinergias traídas de Brasil a Colombia, la cual ha demostrado ser rentable desde el primer año.

En la diapositiva 19, podemos ver la implementación de nuestro formato Fresh Market de valor Premium en la región que ya se está implementando en los cuatro países. Podemos asegurar que ningún otro minorista de América Latina ha implementado este formato de valor. Somos, con diferencia, el líder de este segmento en la región con un proceso continuo de investigación e innovación que consta de un equipo transcultural y uno transregional entre los cuatro países. A la izquierda, en el mapa, se puede ver la diferencia en el desempeño de las tiendas con este nuevo concepto frente a las que aún no lo han implementado.

En la diapositiva 20, se puede ver la consolidación de nuestra implementación textil en la región. Esto se ha convertido en un claro elemento diferenciador para la propuesta de valor, especialmente en nuestros hipermercados en los cuatro países. Para nuestra sorpresa positiva, se puede ver en el gráfico cómo Uruguay y Argentina están ganando participación con nuestras marcas Arkitect y Bronzini, que se acerca a la participación de Colombia; además, se puede ver también cómo Brasil se está recuperando rápidamente, siendo el mercado con mayor crecimiento para estas dos marcas.

En la siguiente diapositiva, también podrán observar un proceso ya consolidado que es el de compras conjuntas. Hemos logrado después de tres años seguir aumentando los volúmenes de este año en un 30% frente al año pasado. Como ejemplo práctico, se puede ver en la parte inferior las cifras conjuntas de las compas de queso mozzarella, donde Brasil es el país líder con cerca de USD 4 millones, obtenido un ahorro de cerca del 17%. Nuevamente, esto es solo un ejemplo entre muchos más de lo que estamos haciendo en este momento.

En la diapositiva 22, hablaremos sobre la excelencia operacional. Hemos llevado la experiencia de Colombia, Argentina y Brasil a Uruguay para implementar el modelo, para, de alguna manera, compensar las presiones sobre la inflación que hemos tenido en el país con muy buenos resultados, donde la productividad a nivel del almacén ha aumentado casi en un 9%.

Para cerrar el proceso de integración internacional, se puede decir que vamos a una buena marcha, y que vamos según lo programado para cumplir con la meta anual. Después de tres años, los cuatro países han aprendido a trabajar juntos y estamos listos para buscar nuevas oportunidades.

Ahora le cederé la palabra a Carlos Mario para que haga las observaciones finales.

Carlos Mario Giraldo Moreno: Como conclusiones para el segundo trimestre del 2018, podemos decir que hemos tenido un crecimiento en moneda local, un crecimiento en el margen EBITDA recurrente en todos los países, un margen operativo con una mejora de 40 puntos básicos, y un margen EBITDA recurrente de 70 puntos básicos a nivel consolidado. Nuestros planes de control de gastos y costos están mostrando resultados, con una mejor productividad en todas las unidades de negocio, con un enfoque especial en Colombia y Brasil. Además, hemos tenido un mayor rendimiento de las operaciones internacionales, junto con la recuperación en Colombia, lo cual al final mejora los resultados de ingresos netos a nivel del Grupo Éxito.

En los distintos segmentos ha habido un desarrollo constante de la propuesta de valor, como por ejemplo el segmento en el que empezamos a trabajar hace algunos años y que hemos ido ampliando de manera consistente no solo en Colombia sino en los distintos países, que es el modelo Fresh Market; la propuesta de bajo costo del formato Cash and Carry, que es muy importante en Brasil y que está cobrando importancia en Colombia y la única estrategia omnicanal; un equilibrio de la deuda para reducir el endeudamiento a nivel de holding; y el desarrollo del plan de sinergia en línea, con el objetivo de alcanzar un resultado de una tasa de proyección de USD 120 millones en 2018.

Por último, también ha habido una monetización del tráfico constante, no solo de bienes a través de la propiedad inmobiliaria, sino también de nuestro tráfico de clientes a través de créditos, seguros, negocio de viajes, telefonía celular y negocios, transacciones financieras. A esto se le suma que posteriormente este año se lanzará el programa Puntos Colombia que esperamos sea un gran éxito en la monetización de tráfico, y la conclusión de nuestros importantes proyectos inmobiliarios de Viva Envigado y Viva Tunja que estarán terminados en el cuarto trimestre de este año.

Con esto terminamos la primera parte de la presentación, y ahora estamos abiertos a preguntas y respuestas.

Moderador:

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

La primera pregunta viene de la línea de Antonio González, de Credit Suisse. Adelante.

Antonio González: Hola. Buenos días, Carlos Mario y Manfred. Quería preguntarles sobre la reestructuración de la deuda que anunciaron. Sé que emitieron un boletín de prensa hace un par de semanas con algunos detalles, pero quería asegurarme de haber comprendido la razón detrás de la estrategia. En primer lugar, ¿pueden hacer más y poner más deuda a nivel de Segisor, a fin de reducir la deuda a nivel de holding en Colombia? Segundo, de nuevo, y por favor, corrijanme si me equivoco, pero entiendo que la razón es que básicamente están sintetizando una forma de reducir el apalancamiento actual en Colombia a cambio de dividendos futuros que recibirán de Brasil. ¿Es eso así? ¿Es esa la estructura básica que están elaborando?

Manfred Heinrich Gartz: Hola, Antonio. Responderé a sus dos preguntas. La primera es que creo que una parte de las actividades diarias del Grupo Éxito es gestionar el endeudamiento a través de la iniciativa de apalancamiento desde la parte operativa, así como reestructurar la deuda y equilibrarla en todo Éxito [audio incomprensible]. Lo que quiero decir es que a partir de ahora no existe ningún otro plan para aumentar esta transacción o este monto actual. Eso como primer punto. No obstante, eso no quiere decir que no seguimos buscando otras formas de estructurar y gestionar el endeudamiento de Éxito. Espero que eso responda a su primera pregunta. La segunda pregunta que planteó, como anunciamos al mercado, las ganancias que estamos usando para pagar y reducir la deuda con Segisor proviene de los dividendos ordinarios de Grupo Pão de Açúcar (GPA).

Antonio González: Bien, está bien. Solo para asegurarme que haya entendido totalmente. Básicamente, reciben EUR 400 millones, pero Éxito recibe la mitad de eso, y supongo que Casino, como dueño del otro 50% de Segisor, recibiría la otra mitad. ¿Es esto correcto?

Manfred Heinrich Gartz: Segisor, como corporación, pertenece en un 50% al Éxito y en 50% a Casino. Asimismo, Segisor es la compañía con mayor participación en casi todos los derechos de voto de GPA, conjuntamente con Casino. Por otra parte, Éxito controla el 18% de los derechos económicos de GPA, como de igual manera lo hace Casino. Lo que sucede es que, como ustedes saben, los bancos buscan estar lo más cerca posible a los flujos de caja operativos y Segisor era la corporación indicada con la cual mantener esa deuda, para sostener esa estrategia de equilibrio, y como es una empresa de propiedad del 50/50, cualquier ganancia que llegue a Segisor deberá ser debidamente distribuida.

Antonio González: Está bien, eso me quedó claro. Por último, si me lo permiten. ¿Es posible revelar quién está financiando el vehículo? ¿Quién está aportando los fondos a Segisor? ¿Es un consorcio de bancos? Lo siento, pero no estoy recuerdo si los revelaron en el comunicado de prensa original.

Manfred Heinrich Gartz: Antonio, no creo que en este momento eso sea una cuestión relevante. Pienso que lo importante es que este es un procedimiento normal, con el fin de equilibrar la estructura de la deuda en una empresa multinacional. Eso es lo que puedo decir al respecto.

Antonio González: Me parece justo. Muchas gracias, Manfred.

Moderador: Gracias. La siguiente pregunta la hace Nicholas Laraine de J.P. Morgan Securities Inc. Adelante.

Nicolas Laraine: Hola. Buenos días a todos. Gracias por la conferencia y por atender mi pregunta. Me gustaría abordar un par de temas. En primer lugar, respecto a Colombia, ¿podrían hablar un poco sobre las perspectivas que tienen para el segundo semestre del año con base en el segundo trimestre, que a mi entender ha sido positivo? ¿Cómo ha evolucionado la competencia? También en el caso de los ahorros, ¿creen que todavía hay cierto margen para seguir ahorrando en términos de gastos O&AV? ¿Creen que en el segundo semestre veremos gastos O&AV más acordes con la inflación o creen que

aún se puede salir airosos y quizás crecer por debajo de la inflación en el país? Además, si pudieran comentar un poco las conversiones. Me gustaría entender mejor, ¿cuáles son los formatos que se están convirtiendo a Surtimayoristas y si tienen una guía o un número aproximado sobre lo relevante que debería ser Surtimayorista para finales de año en cuanto a ventas? Muchas gracias.

Carlos Mario Giraldo Moreno: Nicholas, voy a responder a sus preguntas. La primera en cuanto a Colombia, hemos visto una mejora gradual en el segmento de las ventas minoristas. Ayer pudieron consultar la cifra publicada por Dani. Respecto al indicador de canastas de Nielsen, estos siguen siendo negativos en las 32 canastas, con un -0,4% según la última cifra que tenemos hasta mayo. Sin embargo, los indicadores son mucho más positivos que hace un año y creemos que, en los siguientes meses, los indicadores llegarán a alcanzar porcentajes positivos.

La percepción del consumidor en cuanto a la economía está mejorando y tiene una diferencia de al menos 15 puntos básicos con respecto al año pasado. En consonancia con esto, creemos que nuestras ventas van a seguir mejorando. No de manera repentina, pero si gradual como se ha visto en los últimos trimestres.

En cuanto a los ahorros, creo que en el segundo trimestre evidenciamos ahorros muy importantes. Es importante tener en cuenta que esto tuvo un efecto base que favoreció la consecución ahorros por debajo de la inflación. Seguiremos con esta estrategia y sentimos que nos estamos consolidando en cuanto a los ahorros en Colombia. No obstante, es evidente que no es fácil obtener ahorros muy por debajo de la inflación, especialmente si tenemos en cuenta que en el segundo semestre del año pasado, ya habíamos logrado importantes ahorros. Pero pueden estar seguros que implementaremos un programa de productividad muy importante que avanzará de forma consistente con la Compañía.

En cuanto a los formatos, puedo decir que la mayoría de las tiendas que se están convirtiendo al formato Cash and Carry son los grandes almacenes de Surtimax y un par de almacenes populares del Éxito, mientras que los almacenes Éxito populares, pero de bajo rendimiento ya han sido convertidos. Vemos que en el futuro, estaremos haciendo al menos 10 conversiones por año, pero buscaremos oportunidades para seguir acelerando este proceso y creemos que tenemos, al menos, un portafolio total de entre 30 o 40 tiendas que tienen potencial para convertirse al formato Cash and Carry. Para finales del año, la iniciativa total del formato Cash and Carry tendrá ventas que muy probablemente superarán los USD 100 millones, demostrando la verdadera importancia que ha adquirido este formato.

Nicolas Laraine: Perfecto. Muchas gracias, Carlos Mario.

Moderador: Gracias. La siguiente pregunta en línea viene de Federico Pérez de Bancolombia. Adelante.

Federico Pérez: Hola, Carlos Mario y Manfred. Gracias por la presentación. Me gustaría hacerles una pregunta complementaria sobre el nivel de endeudamiento a nivel de la sociedad controlante. Después de la transacción con Segisor y teniendo en cuenta la recuperación del EBITDA en Colombia, ¿se sienten lo suficientemente seguros de poder cumplir con el compromiso de lograr una deuda neta de 3,5 veces sobre el EBITDA a final del año o debemos esperar negociaciones adicionales u ofertas o desinversión para disminuir el endeudamiento a nivel de holding? Mi segunda pregunta es acerca de Surtimax y Super Inter. Vemos una vez más que estas tiendas han tenido el peor desempeño en el trimestre, afectadas principalmente por la deflación que expresaron en la presentación. ¿Me podrían brindar más detalles de las perspectivas para el segundo semestre, y están pensando abrir tiendas adicionales en este segmento? Gracias.

Carlos Mario Giraldo Moreno: Federico, yo responderé a tus preguntas. Vamos por buen camino para cumplir con el objetivo de lograr una deuda financiera neta de 3,5 veces sobre el EBITDA; incluso puede

llegar a ser mejor. Eso responde a tu primera pregunta. En segundo lugar, tenemos un plan, como usted sabe, para aportar activos de centros comerciales a Viva Malls, lo cual obviamente afectará la estructura de la deuda, pero ese no es el objetivo principal. Se trata más de un objetivo estratégico de fortalecer Viva Malls aún más, como el principal centro comercial y operador comercial en Colombia, y darle una mayor visibilidad junto con nuestro socio, el Fondo Inmobiliario Colombia (FIC).

En cuanto a Surtimax y Super Inter, como dije, estamos implementando un plan de intervención muy importante que incluye un enfoque de precios y la propuesta de una expansión de marca propia y una revisión del surtido, así como el aumento de la participación en Surtimax hacia una categoría de productos frescos, y dar mucho énfasis a las ventas básicas de Super Inter, es decir carne, frutas y verduras.

En cuanto a las nuevas aperturas, en estos momentos, estamos concentrados en abrir nuevos almacenes de la marca Éxito, una apertura para la marca Carulla en un lugar estratégico de Bogotá, y también la apertura de puntos de venta con el formato Cash and Carry, como hemos mencionado anteriormente.

Federico Pérez: Perfecto. Gracias.

Moderador: Gracias. La siguiente pregunta en línea viene de David Santos de Compass Group. Adelante.

David Santos: Sí. Primero, felicitaciones por los resultados, pero dado que están iniciando el lanzamiento de Puntos Colombia en conjunto con Bancolombia, ¿cómo podemos empezar a analizar esto con base en las métricas o las cifras? ¿Cómo se puede realmente incorporar eso en el precio de la Compañía dado que, a día de hoy, simplemente era algo que mencionaban, pero ahora ya están empezando a dar más cifras? ¿Se darán en el futuro más cifras para realmente incorporar este elemento en el modelo? ¿Cómo podremos hacer eso?

Carlos Mario Giraldo Moreno: Me gustaría comenzar diciendo que todas estas iniciativas se demoran algún tiempo para implementarse. Lo primero es que tenemos que convertir todos los puntos Bancolombia de sus tarjetas de crédito y todos los puntos de Éxito y Carulla en Puntos Colombia. Esa era la primera etapa y que ya ha sido completada. La segunda fase es que tenemos que obtener los datos AVIA de nuestros clientes, con su permiso, para poder comercializar totalmente con la información de los clientes. Actualmente, estamos en esa etapa de la coalición. Lo tercero es que tenemos que aumentar el nivel de generación y redención de puntos y traer aliados a la coalición. Ya tenemos algunos aliados, de los cuales destaco empresas como, Cine Colombia o Frisby, solo para darle un par de ejemplos. Así que ese es un objetivo muy importante para este segundo trimestre.

Con vistas al futuro, pienso que habrá que enfocarse en otros aspectos. Primero, el costo para Éxito es el mismo de antes, porque ya tenemos un costo de puntos Éxito el cual no aumentará. Segundo, el beneficio proviene de las ventas adicionales a medida que conseguimos más clientes que no eran clientes Éxito, quienes redimen puntos en productos Éxito, y a medida que nuestros clientes se sienten atraídos a realizar más compras de sus productos alimentarios y no alimentarios en el Éxito gracias a que obtienen puntos que pueden redimir por otras de sus necesidades. El tercer aspecto, y el cual en estos momentos aún no tiene un pronóstico definido, es un punto muy importante del negocio que es el margen que creamos entre la generación y la redención de puntos. En primer lugar, debido a la merma de puntos y en segundo lugar, también porque en nuestro trato con socios y aliados, hay un margen entre el costo de generación y el costo de redención de los puntos.

Moderador: Gracias. La siguiente pregunta en línea viene de Julián Felipe Amaya de Davivienda Corredores. Adelante.

Julián Felipe Amaya: Buenos días. Gracias por su presentación. Tengo una pregunta y se refiere a las ventas en Colombia. Me gustaría saber si piensan o esperan que el buen desempeño mostrado durante el trimestre se mantendrá en el futuro o si solo se debió al efecto de la Copa del Mundo.

Carlos Mario Giraldo Moreno: Creemos que este buen desempeño continuará mejorando, pero de manera gradual. Probablemente la mezcla será un poco diferente. Vemos que las categorías electrodigitales y los grandes electrodomésticos siguen mostrando cifras positivas, pero probablemente no de la manera en que se evidenció durante la Copa del Mundo. Sin embargo, también estamos viendo una mejora gradual en las ventas en las categorías de alimentos y un aumento muy estable en el sector textil. Como dije antes, no estamos evidenciado crecimientos vertiginosos. Queremos ser cuidadosos con lo que decimos, lo que vemos y queremos ser muy consistentes con nuestra estrategia, que consiste en la promoción de omnicanalidad, que tiene un aumento importante; la promoción de Fresh Market, que ha demostrado hasta el momento un aumento de dos dígitos en las ventas; la innovación del Éxito con el lanzamiento del formato Éxito Guau; la recuperación de Super Inter y Surtimax; y el fortalecimiento de nuestros ingresos con otros ingresos procedentes de negocios complementarios que por el momento muestran un desempeño muy positivo.

Julián Felipe Amaya: Bien. Muchas gracias.

Moderador: Gracias. La siguiente pregunta en línea viene de Alonso Aramburo de BTG Pactual. Adelante.

Alonso Aramburo: Hola, buenos días y gracias por la conferencia. Tengo un par de preguntas. Primero, con relación a Viva Envigado y Viva Tunja, los cuales esperan abrir en el cuarto trimestre, ¿pueden darnos una idea de los establecimientos comerciales que se esperan operarán cuando abran estos centros comerciales? La segunda pregunta es complementaria a la línea de crédito de Segisor. ¿Puede darnos información acerca de la tasa de interés o la tasa cupón de esta línea, y cuál es la fecha de vencimiento del préstamo? También si se trata de una cobertura, dada que es en euros, ¿se realizará dicha cobertura en reales? Gracias.

Carlos Mario Giraldo Moreno: Responderé a la primera pregunta relacionada con Envigado y Tunja. Cuando se inauguren estos centros comerciales, su capacidad de ocupación total ya estará en un 90%. En Envigado, debemos tener en cuenta que un arrendatario muy importante, H&M, estará abriendo hasta dentro de un año, debido a su plan de entrar en Colombia. No obstante, creemos que es un arrendatario tan importante para el centro comercial que estaremos buscando soluciones temporales de ocupación mientras tanto. En ambos centros comerciales, tendremos a Home Center como ancla. En Envigado, también tenemos a Decathlon como ancla, y probablemente tendremos la zona más importante de entretenimiento para niños en Colombia, con más de 6.000 m² de área de entretenimiento, así como el área más importante de deportes, junto con el Cine Colombia más moderno de todo el país.

Así que somos muy optimistas con estos centros comerciales. Además de eso, en Envigado, podríamos lograr algo muy importante, que es conectar el centro comercial con el metro de Medellín, lo que significa que no solo va a ser un centro comercial para los alrededores de Envigado, sino para toda la ciudad.

La segunda pregunta se la dejaré a Manfred.

Manfred Heinrich Gartz: Bien. Alonso, respecto a su pregunta, lo que puedo decir es que primero, esta nueva línea ofrece mejores condiciones que las anteriores a las que reemplaza. Eso como primer punto. Además, tiene una línea de crédito válida a mediano plazo con una tasa de interés variable. Por último, en cuanto a la cobertura, yo diría que el riesgo de la tasa de cambio se cubrirá de acuerdo con las políticas de cobertura del Éxito.

Alonso Aramburo: Bien. Gracias.

Moderador: Gracias. La última pregunta viene de Carlos Rodríguez de [audio incomprensible]. Adelante.

Carlos Rodríguez: Buenos días, señores. Gracias por la teleconferencia. Para complementar lo de Puntos Colombia ahora que ha comenzado formalmente, ¿cuáles son las expectativas en términos de participación que aportará a los ingresos? Además, a pesar de que considero que este programa es importante en términos de EBITDA o ingresos netos, ¿nos podrían brindar algunos detalles y debemos esperar los mismos márgenes y las mismas operaciones de otros competidores como LifeMiles? Gracias.

Carlos Mario Giraldo Moreno: Yo diría que es muy difícil saberlo en este momento. Es el punto de partida de un gran negocio. Lo que puedo decir es que ambos socios lo apoyan plenamente, que tenemos grandes expectativas y que probablemente, cuando tengamos mayor perspectiva, les daremos algunos objetivos económicos del negocio. Lo que puedo decirle es que cuando analizamos todos los negocios complementarios y las estrategias de monetización del Éxito, estos representan en la actualidad aproximadamente el 30% del total de las ganancias operacionales de la Compañía, y eso es muy positivo, y nos parece una clara defensa rentable para el futuro de la organización.

Carlos Rodríguez: Gracias.

Moderador: Gracias. No tenemos más preguntas por el momento. Quisiera ceder la palabra al Sr. Moreno para unos comentarios finales.

Carlos Mario Giraldo Moreno: Bien, gracias. Yo diría que el segundo trimestre fue muy positivo, con una evolución en el negocio de Grupo Éxito en América Latina. La operación en Colombia, ha evidenciado una mejora gradual en ventas y un sólido progreso en cuanto a la rentabilidad en todos los niveles, es decir utilidades operacionales y netas. Brasil es el claro ganador del mercado, con un crecimiento de más del 10% en reales, y con el formato Cash and Carry como el actor más dinámico con expansión de margen. También gracias a la transformación digital de primer orden, lo cual es una forma moderna y muy importante de liderar el mercado, y el primer formato Premium con los almacenes mejorados de Pão de Açúcar. Ha habido negocios estables en Argentina, por encima de otros negocios comparables, con un claro negocio inmobiliario como punto de partida que nos permite poder enfrentar los retos que plantea ese país. Uruguay es constante en su sólido desempeño. La productividad y las sinergias en todas las operaciones están obteniendo buenos resultados.

Me gustaría dar algunas últimas observaciones sobre Colombia. Creo que hay una palabra que está presente hoy en la estrategia del Éxito, y esa es innovación. La innovación está impulsando, se está recuperando y está cobrando cada vez más importancia. Entre ellas están la innovación en Fresh Market; la innovación en Cash and Carry como nuevo formato, un nuevo mercado para el Éxito; y la innovación en el liderazgo clave de la estrategia omnicanal, en el enfoque de última milla y la próxima nueva generación de hipermercados. Esa es la receta para que el Éxito se enfrente a otros competidores y su expansión, y para seguir siendo rentable y apostar por formas rentables de aumentar nuestras ventas.

Lo segundo que me gustaría decir es que nuestro modelo de monetización de bienes y el tráfico de clientes es muy importante. Primero, mediante los negocios complementarios, que han tenido un muy buen desempeño, nuestro negocio Credit Tuja, nuestro seguro en alianza con Suramericana, y nuestro negocio de viajes. Segundo, nuestro liderazgo comercial en el negocio inmobiliario a nivel internacional sigue creciendo. Vamos a crecer más a nivel de los Viva Malls, y Envigado y Tunja van a apoyar el crecimiento futuro con un aporte de casi 170.000 m² de área comercial arrendable, lo cual es muy

importante para el crecimiento de Viva Malls, y el lanzamiento de Puntos Colombia como vehículo moderno de lealtad y datos, lo cual en mi opinión, es una de las iniciativas más importantes para este grupo que brinda un amplio panorama de todos los mercados, dada su influencia en más de 14 millones de clientes.

En resumen, concluimos que Colombia se ha caracterizado por la consistencia; que ha habido un proceso claro y visible de integración y sinergias a nivel de América Latina; y que se ha desarrollado una estrategia moderna para competir en un escenario mundial multicanal fundamentado en la monetización de bienes claves y los datos la lealtad de los clientes.

Quiero agradecerles por su participación, y nos veremos en algunos meses.

Moderador: Gracias. Señoras y señores, con esto concluimos la teleconferencia de hoy. Pueden desconectarse.