

# Comentarios y Análisis de la Administración

## Comentarios de la Gerencia:

En 2017 enfrentamos contratiempos en el ambiente macroeconómico, desastres naturales y cierres temporales de tiendas por las protestas derivadas del incremento en el precio de la gasolina. A pesar de estos retos logramos mantener el ritmo de crecimiento y la lealtad de nuestros clientes. El trabajo y compromiso de nuestros asociados, el enfoque en operar con excelencia y una estrategia financiera robusta nos permitieron lograr resultados sólidos.

Además de haber logrado resultados positivos, también fuimos capaces de mejorar nuestra posición competitiva, ampliamos el diferencial de precios en 40 puntos base y, de acuerdo a nuestro Índice de Experiencia del Cliente, la experiencia de compra de nuestros clientes está mejorando.

En 2017 también aceleramos los esfuerzos por posicionarnos como el minorista omnicanal líder en México: al invertir en el negocio estamos adicionando capacidades críticas en áreas clave como *eCommerce* y Logística.

## Información a revelar sobre la naturaleza del negocio:

Walmart de México y Centroamérica es una de las cadenas comerciales más importantes de la región.

Al 31 de diciembre de 2017, operan 3,134 unidades distribuidas en 6 países (Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, México, y Nicaragua), incluyendo tiendas de autoservicio, clubes de precio con membresía y farmacias.

Sus acciones cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1977; la clave de la pizarra es **WALMEX**.

## Información a revelar sobre los objetivos de la gerencia y sus estrategias para alcanzar esos objetivos:

El objetivo de la Compañía es duplicar las ventas totales en 10 años y apalancar los gastos operativos para reinvertir en el negocio.

El crecimiento de las ventas provendrá de:

- Ventas a unidades iguales
- Ventas unidades nuevas
- *eCommerce*

## Resultados de las operaciones y perspectivas:

**Nota:** los porcentajes de crecimiento en ventas relacionados a Centroamérica son sin efecto de tipo de cambio.

Los ingresos totales crecieron 6.8% en el trimestre y 7.7% durante el año.

En México los ingresos totales crecieron 7.8% en el trimestre y 7.6% en el año, mientras que en Centroamérica los ingresos crecieron 8.5% en el trimestre y 8.7% en el año.

Las ventas a unidades iguales fueron la fuente principal de crecimiento.

En el cuarto trimestre las ventas a unidades iguales en México crecieron 6.4% y en Centroamérica 4.8%.

Durante el año las ventas a unidades iguales en México crecieron 6.3% y en Centroamérica 4.9%. Con esta cifra logramos superar la guía de crecimiento de 3% a 5%.

El crecimiento en ventas a unidades iguales acumulado de dos años fue 14.3% en México y 9.8% en Centroamérica: esto es un indicador de lo consistentes que han sido nuestros resultados y el progreso que llevamos en la ejecución de nuestra estrategia.

El crecimiento ha sido amplio, sostenible y rentable.

En Centroamérica todos los países tuvieron un crecimiento en ventas a unidades iguales. Nicaragua fue el país que

logró el mayor crecimiento, mientras que Guatemala tuvo un crecimiento sólido pero menor.

También en todas las regiones en México logramos un crecimiento en ventas saludable. La región norte tuvo el mayor crecimiento en ventas a unidades iguales, seguido por la región del centro, la región sur y la zona metropolitana.

Sam's Club tuvo un desempeño excepcional en ventas respaldado por fortalecimiento en la afiliación de socios nuevos. Inversiones estratégicas en el valor otorgado al socio, la relevancia de la mercancía y la integración entre digital y tiendas físicas, como la implementación de *Club pick-up*, impulsaron el buen desempeño del formato.

Bodega también tuvo resultados sobresalientes. La campaña insignia "Morralla" logró posicionarse como la campaña número uno en México por valor de ventas, sobrepasando a las campañas de la competencia.

En Bodega también se aceleró la expansión y se reforzó su posicionamiento como la cadena de tiendas de autoservicio más grande de México. Durante el año abrimos la Bodega Aurrera número 500 y llegamos a 1,820 tiendas a total Bodega.

Los resultados en Walmart también fueron robustos. El enfoque en "Precios Bajos Todos los Días", la innovación constante para mejorar la experiencia de compra y una ejecución sólida de los eventos de temporada fueron clave para el desempeño del formato.

Superama tuvo un crecimiento positivo, pero menor al del resto de los formatos. Constantemente estamos buscando oportunidades para mejorar el negocio y estamos implementando iniciativas estratégicas en departamentos clave tales como Farmacia y Perecederos, que nos permitirán fortalecer la propuesta de valor del formato.

Durante el trimestre, nuestra división principal, que es Abarrotes y Consumibles, fue la que logró el mayor crecimiento, seguida por Ropa y Mercancías Generales que también tuvieron resultados robustos.

En 2017 superamos a cada una de las divisiones de ANTAD. Logramos crecer 250 puntos base por encima de ANTAD total que incluye tiendas de autoservicio, departamentales y especializadas. Todos los meses del año crecimos por arriba del mercado.

Específicamente hablando del segmento de autoservicios, crecimos 160 puntos base por arriba de nuestros competidores directos.

Cada división de mercancía superó a ANTAD de forma individual. La división de Ropa superó al mercado por 340 puntos base, Mercancías Generales por 200 puntos base y la división de Abarrotes y Consumibles por 160 puntos base.

En los últimos 12 trimestres hemos superando a la división de autoservicios de ANTAD. Hemos respondido rápidamente a las oportunidades del mercado y estamos

innovando para transformar la experiencia de compra y nuestros clientes lo están reconociendo con su lealtad.

En el año abrimos 125 tiendas nuevas; 78 en México y 47 en Centroamérica, esto se compara con 92 aperturas de tiendas nuevas en 2016.

Estamos acelerando la expansión de manera rentable y sostenible. En 2017 la contribución de tiendas nuevas al crecimiento total fue 2.2%, 40 puntos base mayor que en 2016.

2017 fue un año de construir cimientos para nuestro negocio de venta en línea. Avanzamos en nuestra meta de desarrollar la mejor experiencia omnicanal a través de una plataforma de bajo costo.

A principios de año anunciamos el lanzamiento de *Club pick-up* y, considerando las ubicaciones de *pick-up* de nuestros formatos de autoservicio, terminamos ofreciendo el servicio de *pick-up* en más de 500 tiendas alrededor del país. Al apalancar nuestros activos estamos dando un servicio más rápido y fresco a nuestros clientes.

Otro avance importante en el desarrollo del negocio omnicanal, fue el lanzamiento del *marketplace* en nuestro sitio [walmart.com.mx](http://walmart.com.mx). Estamos llegando a nuevos clientes a través de un catálogo diferenciado y con una utilización de activos muy baja. Hasta diciembre de 2017 contábamos con 230 vendedores a través de los cuales triplicamos el catálogo. Tenemos planes estratégicos para continuar ampliando el surtido de cada categoría.

Este año el negocio de *eCommerce*, que está compuesto por Super a domicilio y Mercancías Generales, creció 34%; las ventas de *eCommerce* contribuyeron con 30pb del crecimiento y participaron con 1% de las ventas totales.

### Resultados cuarto trimestre

#### México:

Los ingresos totales crecieron 7.8%, el margen bruto disminuyó 20 puntos base a 21.5%, principalmente por inversiones en precio durante la temporada y los gastos crecieron 6.0%, considerablemente por debajo del crecimiento en ingresos.

Operando con disciplina y con un crecimiento en ventas sólido logramos apalancar los gastos.

La Utilidad de Operación creció 8.6% y el margen EBITDA se expandió en 10 puntos base para alcanzar 10.3%.

#### Centroamérica:

En el trimestre los ingresos totales crecieron 8.5%, sin considerar el efecto de tipo de cambio.

El margen de utilidad bruta se expandió en 100 puntos base a 24.2% y los gastos crecieron 10.7%.

La utilidad de operación creció 19.3% y el EBITDA creció 17.6% para alcanzar un margen de 8.9%, 60 puntos base más que en el año pasado.

Tanto la Utilidad de Operación como el EBITDA crecieron más del doble que los ingresos totales.

#### Consolidado:

Los ingresos totales crecieron 6.8%.

Logramos apalancamiento con un crecimiento en gastos de 5.7%, 110 puntos base menor al crecimiento en ingresos totales.

La utilidad de operación creció 9.2% y el EBITDA creció 9.1%, lo que llevó a una expansión de margen de 20 puntos base. Alcanzamos un margen EBITDA a nivel consolidado de doble dígito de 10.0%.

La utilidad de operaciones continuas tuvo un fuerte crecimiento de 12.5%.

### Resultados 2017

#### México:

Los ingresos totales crecieron 7.6%

El margen bruto se expandió en 20 puntos base para alcanzar 21.9%. Durante el año logramos ampliar el diferencial de precios en 40 puntos base sin impactar la rentabilidad.

Como resultado de un fuerte enfoque en productividad y un manejo disciplinado de gastos, logramos apalancar gastos en México creciendo los gastos 60 puntos base por debajo del crecimiento en ingresos totales.

La utilidad de operación creció 10.6% y el EBITDA 10.0% para alcanzar un margen de 9.9%.

#### Centroamérica:

Los ingresos totales crecieron 8.7% sin efectos de tipo de cambio.

El margen bruto mejoró 60 puntos base y llegó a 24.1% y los gastos crecieron 10.0%.

La utilidad de operación y el EBITDA crecieron 14.7% y 14.4% respectivamente.

Logramos un margen EBITDA de 8.5% en la región.

#### Consolidado:

Las ventas totales crecieron 7.7%.

El margen bruto llegó a 22.3%, lo cual representa un aumento de 20 puntos base.

Logramos 20 puntos base de apalancamiento operativo a nivel consolidado.

El EBITDA creció 10.6%, por arriba del crecimiento en ingresos y llegó a un margen de 9.7%.

La utilidad neta creció 19.5%, también por arriba del crecimiento en ingresos.

## Situación financiera, liquidez y recursos de capital

En el año invertimos 17,426 millones de pesos en proyectos de alto retorno para fortalecer nuestro negocio. Este monto representó un incremento del 21.7% vs. 2016 y estuvo en línea con la guía.

La disciplina en la distribución del capital es clave para lograr nuestras metas de largo plazo. Estamos realizando remodelaciones y construyendo tiendas nuevas de forma más productiva y de esta manera liberamos capital para construir los cimientos que nos permitirán ser una compañía habilitada digitalmente.

Estamos apalancando los gastos operativos base y estamos comprometidos con generar productividad y tener un mejor manejo de los gastos para fondar estas inversiones estratégicas.

Redujimos la base de gastos en 44 puntos base, los gastos relacionados a remodelaciones y mantenimiento incrementaron 4 puntos base e invertimos 15 puntos base en tiendas nuevas e *eCommerce*.

Una reclasificación contable de aportaciones de proveedores representó 8 puntos base y efectos no recurrentes relacionados principalmente a los terremotos ocurridos en el mes de septiembre representaron 10 puntos base.

La posición de efectivo aumentó en 27.2% a 35,596 millones de pesos, un incremento de 7,620 millones de pesos vs.

2016. Este incremento se debe principalmente a una fuerte generación de efectivo en nuestras operaciones.

Los inventarios crecieron 10.8% debido a la aceleración en la apertura de tiendas nuevas, ya que en el cuarto trimestre abrimos 58 tiendas, 13 más que en 4T16.

Las cuentas por pagar aumentaron en 21.5% lo cual llevó a mejoras en el capital de trabajo.

En el año generamos 54,449 millones de pesos, 3,106 millones de pesos mas que el año anterior.

El enfoque en capital de trabajo ha ido aumentando y estamos satisfechos con la disciplina que hemos mostrado, especialmente en el manejo de inventarios y cuentas por pagar.

Durante el año entregamos en forma de dividendos 42,756 millones de pesos y reinvertimos 17,426 millones de pesos en el negocio.