

# Comentarios y análisis de la administración



El 2019 fue desafiante, nos enfrentamos a un ambiente macroeconómico incierto en toda la región. A pesar de esto, logramos entregar resultados favorables y crear valor compartido para nuestros clientes, asociados, accionistas, comunidades y proveedores.

El año pasado se caracterizó por ser un año de transformación y de inversión. Estamos orgullosos del trabajo de nuestros asociados y del progreso que hemos logrado. Al enfocarnos en nuestras prioridades estratégicas y realizar las inversiones correctas, estamos construyendo un negocio aún más centrado en el cliente y posicionado para crear valor de forma sostenible en el largo plazo.

## Información general del negocio

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

Al 31 de diciembre de 2019, operamos 3,407 unidades distribuidas en 6 países (Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, México, y Nicaragua), incluyendo tiendas de autoservicio y clubes de precio con membresía.

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

## Resultados de las operaciones

**Nota:** Las cifras de Centroamérica se muestran sin efectos de tipo de cambio.

Durante el año, en México los ingresos totales aumentaron 5.7% y en Centroamérica 3.4%, resultando en un crecimiento de 4.9% a nivel consolidado.

El desempeño en ventas continúa siendo impulsado por las ventas a unidades iguales. Durante el 2019, el crecimiento acumulado de dos años de las ventas a unidades iguales fue 11.1% en México y 2.5% en Centroamérica.

Crecimos en todas las regiones en México. Las regiones Norte y Sur tuvieron el mayor crecimiento de ventas a unidades iguales, seguidas por las regiones Centro y Metropolitana, que tuvieron un crecimiento menor debido a la dinámica competitiva y a las condiciones macroeconómicas en esas regiones.

## Desempeño por formato

Sam's, ha sido el formato con mayor crecimiento de ventas a unidades iguales en los últimos 4 años. En Sam's estamos enfocados en mejorar la experiencia de nuestros socios. Durante el año, tuvimos el Socio Fest, donde ofrecimos a nuestros socios mercancía de alta calidad a un excelente precio, especialmente en nuestros productos perecederos. Durante el evento, fortalecimos nuestra propuesta de valor para los socios Plus con artículos y precios exclusivos que resultaron en la afiliación de miles de socios nuevos.

Estamos orgullosos del progreso que hemos logrado en Walmart en términos de omnicanalidad. Hemos llevado el liderazgo de nuestros eventos de temporada en tienda al mundo en línea, prueba de esto es el resultado de El Fin Irresistible. También ampliamos el servicio *on-demand* a 60% de nuestras tiendas Walmart, cubriendo 59 ciudades. De esta forma, apalancamos las tiendas para servir a nuestros clientes sin fricciones. Continuaremos profundizando la relación digital con nuestros clientes y así fortaleceremos su lealtad con Walmart aún más.



Nuestro Negocio

Transformación Ágil

Generamos Valor

Comprometidos con la Honestidad

Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa 2019



En Superama, durante la temporada pudimos sorprender a nuestros clientes con productos y exhibiciones especiales, enfocados principalmente en las categorías de Perecederos. También estamos habilitando a nuestras tiendas con tecnología, tal como etiquetas de precio electrónicas y cajas de auto-cobro, para mejorar la experiencia de compra y la productividad. Otro ejemplo de avances en tecnología, es el lanzamiento de la nueva aplicación de Superama, que mejoró la conversión y nuestro *Net Promoter Score*.

En Bodega continuamos creciendo y construyendo un negocio omnicanal. En el último trimestre, abrimos 69 unidades nuevas, cerrando el año con 2,035 tiendas. Seguimos fortaleciendo la posición de Bodega como el líder en México en el canal de autoservicios. También abrimos 300 kioscos de catálogo extendido, llevando nuestra propuesta omnicanal de precios bajos a más familias mexicanas. Bodega fue el formato más afectado por el cambio en la distribución de los programas de apoyo social, especialmente en las regiones centro y metropolitana. El equipo está enfocado en reforzar aún más nuestro liderazgo en precios y en operar de forma más eficiente, para continuar impulsando el círculo de productividad.

### **Desempeño por división y país**

Nuestra división principal, Alimentos y Consumibles, tuvo el mayor crecimiento, seguida por Mercancías Generales y Ropa. Desde el principio del año la división de Ropa se vio impactada por retrasos en el flujo de mercancía. Esto ha derivado en mayores liquidaciones para mantener niveles de inventario saludables y poder retomar el crecimiento.

Nuestro equipo comercial ya está capitalizando los beneficios de nuestra nueva forma de trabajar aún más centrada en el cliente y con un pensamiento de punta a punta. Logramos coordinar el evento omnicanal exclusivo de Walmex, El Fin Irresistible, que incluyó un día más de ventas, en un tiempo récord. Durante el evento, nuestros clientes encontraron ofertas increíbles a precios incomparables en todos nuestros formatos. Logramos alcanzar crecimientos de doble dígito, a pesar de una base alta y las ventas de *eCommerce* representaron el 8% del total.

El equipo continúa haciendo esfuerzos para fortalecer nuestra posición en precios. Para apoyar a nuestros clientes más sensibles al precio en este entorno macroeconómico tan desafiante, durante el año ampliamos nuestro diferencial de precios en 20 puntos base.

En Centroamérica, Nicaragua tuvo el mayor crecimiento en ventas a unidades iguales, seguido por Honduras, El Salvador y Guatemala. El desempeño de las ventas en Costa Rica reflejó la dinámica macroeconómica poco favorable de ese país.

Tenemos el compromiso de continuar invirtiendo en Centroamérica, no solo para fortalecer nuestros precios y servir mejor a nuestros clientes, también para habilitar activos estratégicos en la región y continuar ganando en el futuro.

## Omnicanal

Sabemos que el mundo está cambiando y la forma de comprar de nuestros clientes también; y nosotros queremos cumplir con sus expectativas.

Creemos que para poder escalar nuestro negocio omnicanal y mejorar la rentabilidad, necesitamos apalancar nuestras fortalezas: nuestras tiendas, el ADN de nuestros mercaderes y nuestra cultura de servicio. En línea con esto, hemos trabajado para traer lo mejor del mundo en línea y el físico para mejorar la experiencia del cliente.

Estamos ofreciendo envíos el mismo día de miles de abarrotes y consumibles y de 12,000 artículos de mercancías generales a través de nuestro servicio *on-demand* en más de 256 tiendas Walmart y Superama.

Hemos incrementado nuestro alcance a nuevos clientes a través de un catálogo extendido, que se compone de nuestra operación 1P y nuestro marketplace, donde hemos seleccionado más de 1,300 vendedores. Nuestros clientes pueden encontrar esta oferta en nuestras plataformas en línea y a través de 894 kioscos dentro de Walmart y Bodega.

Estamos seguros que nuestras tiendas son una ventaja competitiva, y para beneficiarnos de ellas, contamos con 1,115 puntos *pickup*, donde nuestros clientes pueden recoger sus pedidos sin costo adicional.

Durante el año, las ventas en línea crecieron 52%, en comparación con 40% de crecimiento durante 2018, y el GMV creció 61%<sup>1</sup>, principalmente impulsado por Abarrotes y Consumibles. *eCommerce* representó el 1.5% del total de las ventas en México y contribuyó 50 puntos base al crecimiento total de ventas.

Nos queda mucho camino por recorrer, pero estamos orgullosos de que nuestros resultados reflejan el progreso que hemos tenido sobre el plan.

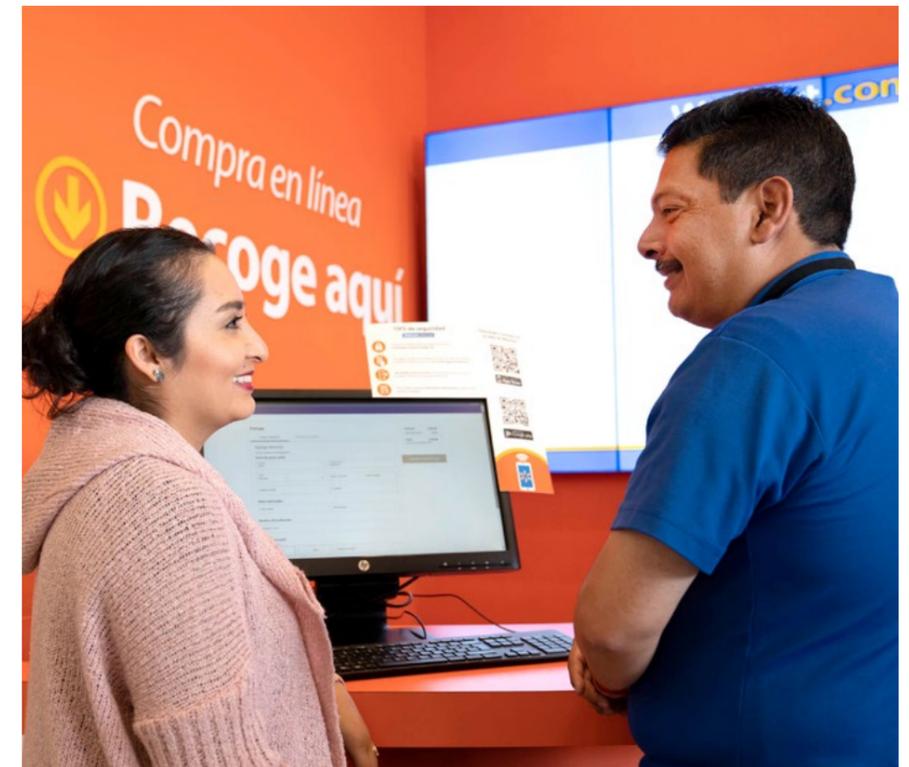
## Desempeño respecto al mercado

En 2019, superamos el crecimiento de ANTAD por 90 puntos base. Por cinco años consecutivos, cada trimestre hemos crecido más rápido que nuestra competencia. Hemos capitalizado oportunidades de mercado, pero más importante, hemos mantenido estos incrementos de participación de mercado a través de la lealtad de nuestros clientes, con la entrega constante de nuestra propuesta de valor.

## Tiendas nuevas

En el último trimestre del año, abrimos 81 tiendas nuevas: 72 en México y 9 en Centroamérica, lo que compara con 57 aperturas en el 4T18. Seguimos invirtiendo en la región a pesar de un entorno incierto. En el año, abrimos 161 tiendas, el mayor número de aperturas en más de 5 años.

En 2019, la contribución de nuevas tiendas al crecimiento de ventas fue de 1.7%, ligeramente por debajo de la guía debido a que el 50% de las aperturas se realizaron en el cuarto trimestre, y a que la contribución al crecimiento de las tiendas nuevas en Centroamérica fue menor a lo esperado, dada la situación de mercado que enfrentamos.



Nuestro Negocio

Transformación Ágil

Generamos Valor

Comprometidos con la Honestidad

Informe Financiero y de Responsabilidad Corporativa 2019

<sup>1</sup> El crecimiento de *eCommerce* GMV mencionado excluye las ventas del call center.



## Rediseño de la red logística

Este 2019 ha sido un año de inversión, abrimos dos nuevos centros de distribución dedicados a *eCommerce* en Guadalajara y Monterrey, y expandimos el centro de distribución de Coyoacán en Costa Rica. Con esta expansión, este centro de distribución se ha convertido en el más grande de Centroamérica.

Actualmente tres nuevos centros de distribución están en construcción. Uno dedicado a *eCommerce* en México y dos nuevos centros de distribución omnicanales en Mérida y Chihuahua. Esperamos abrir los tres en la primera mitad del 2020.

## Temas Ambientales Sociales y de Gobierno Corporativo

Relativo a temas medio-ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo, en octubre, lanzamos el Proyecto Gigatón con la meta de reducir de nuestra cadena mil millones de toneladas de emisiones de gases invernadero para el 2030. Nuestros proveedores han sido clave en el éxito de esta iniciativa y todos han sido invitados a ser parte de este esfuerzo.

También lanzamos la segunda edición de Reciclamanía un evento enfocado en crear una cultura de reciclaje entre nuestros clientes.

Estamos trabajando en hacer de la confianza una ventaja competitiva: construyendo confianza en precios bajos, con nuestros asociados y en la forma en la que interactuamos con las comunidades a las que servimos. Creemos que liderar en temas ambientales y sociales es bueno para el negocio, para nuestros accionistas y para los países donde operamos. Vamos a continuar enfocándonos en estos temas en el futuro.

Estamos construyendo las bases para servir mejor a nuestros clientes y fortalecer nuestro negocio.

Sabemos que el próximo año, nos enfrentaremos con retos económicos. Mantendremos el enfoque en nuestras prioridades estratégicas especialmente en crecimiento y productividad al mismo tiempo que preparamos los elementos para un negocio omnicanal más sólido.

## Resultados total año

**Nota:** Para proporcionar a la comunidad de inversionistas mejor visibilidad del desempeño de nuestro negocio, estamos incluyendo una estimación retroactiva del efecto que la adopción de la NIIF 16 hubiera tenido en los resultados financieros de 2018. Estas cifras pro-forma no están auditadas, pero se basan en los resultados auditados reportados en 2018 y fueron ajustados con nuestras mejores estimaciones para mostrar los efectos relacionados a la adopción de la NIIF 16. Las referencias sobre los resultados del año pasado se basan en las cifras pro-forma del 2018.

## México

Estamos ante un entorno de crecimiento moderado y una competencia más desafiante; sin embargo, hemos podido generar ahorros y aplicarlos para mejorar nuestra posición de precios y mantener niveles de inventario saludables, mientras crecemos por arriba del mercado y aumentamos la utilidad de operación en mayor medida que los ingresos.

El crecimiento en ventas en 2019 fue 5.7%. Durante el año, los gastos crecieron 3.5%, 220 puntos base por debajo del crecimiento en ventas. Esto es un reflejo de nuestros esfuerzos en productividad y manejo eficiente de gastos. La utilidad bruta creció 5.3% y el margen bruto disminuyó 10 puntos base a 22.6%. Estos esfuerzos derivaron en un aumento de 8.3% en la utilidad de operación y de 8.6% en el EBITDA, para llegar a un margen de EBITDA del 11.4%.



## Centroamérica

**Nota:** Las cifras mencionadas de Centroamérica se refieren a cifras a tipo de cambio comparable.

Los ingresos totales crecieron 3.4%. El margen bruto se mantuvo en 24.2%, gracias a que el equipo logró mantener liderazgo en precios sin comprometer la rentabilidad.

En noviembre alcanzamos un acuerdo entre nuestras subsidiarias en Centroamérica y Walmart Inc. para el pago de regalías de propiedad intelectual. El acuerdo entró en vigor a partir de 2019, pero el cargo anual lo registramos en el cuarto trimestre, afectando los gastos del último trimestre en 1,574 millones de pesos.

A pesar de esto, el negocio continúa dando resultados sólidos. Excluyendo este impacto, los gastos hubieran crecido 2.6%, logrando un apalancamiento de 10 puntos base como resultado de una mayor disciplina operativa que estamos implementando en la región.

La utilidad de operación representó 5.8% sobre los ingresos totales, sin el efecto de las regalías hubiera sido 7.1%, un aumento de 20 puntos base y un crecimiento de 7.1% respecto a 2018. El flujo operativo EBITDA representó 9.1% de los ingresos totales,

excluyendo el efecto de las regalías sería de 10.5%, con un incremento de 50 puntos base y un crecimiento de 7.8% comparado con 2018. A partir del 2020 las regalías serán registradas como gastos de forma trimestral.

## Consolidado

En ambas regiones, el equipo tuvo un buen avance en el control de costos y logramos crecer los gastos por debajo del crecimiento de los ingresos totales. Esto nos permitió invertir en precios para continuar ganando la lealtad de nuestros clientes y para mejorar aún más nuestra posición competitiva.

Los ingresos totales crecieron 4.9%, la utilidad bruta aumentó 4.5% a un margen del 22.9%, seguimos construyendo sobre nuestra estrategia financiera. Sin considerar el efecto de las regalías en Centroamérica, apalancamos nuestros gastos en 20 puntos base para realizar inversiones estratégicas en precios, salarios, logística, *eCommerce* y tiendas nuevas. La utilidad de operación representó 8.3% sobre los ingresos totales, sin el efecto de las regalías hubiera sido 8.6%, un aumento de 20 puntos base y un crecimiento de 7.8% respecto a 2018. El EBITDA alcanzó 11.0% de los ingresos totales, sin considerar el efecto de las regalías sería 11.2%, con un incremento de 30 puntos base y un crecimiento de 8.1% comparado con 2018.

## Situación financiera, liquidez y recursos de capital

La distribución de capital está alineada con la estrategia de largo plazo. Durante 2019, realizamos inversiones estratégicas para posicionar mejor nuestro negocio, mientras que continuamos generando retornos.

En línea con la guía que dimos al principio del año, invertimos 20,575 millones de pesos, 14.7% más que en 2018, 40% de la inversión se destinó a la remodelación y el mantenimiento de las tiendas existentes, 28% a la apertura de tiendas nuevas, 20% al rediseño de la red logística, 11% a tecnología e *eCommerce* y 1% a la red de perecederos.

Además, estamos reduciendo nuestra base de gastos implementando tecnología para operar de manera más eficiente y siendo más productivos en nuestras remodelaciones y construcciones. De esta forma liberamos capital para construir bases sólidas.

Nuestra fortaleza financiera reflejada en nuestro balance nos permite entregar resultado de corto plazo, mientras construimos ventajas competitivas estructurales que posicionan a nuestro negocio para el largo plazo.

Cerramos el año con una posición de efectivo de 30,857 millones de pesos, 20.5% menor a la del año pasado debido a un pago de dividendos 41% mayor durante el 2019 comparado vs. 2018.

Los inventarios aumentaron 6.6%, debido principalmente a las 81 aperturas del cuarto trimestre, 24 aperturas más que en el 4T18. La generación de efectivo aumentó 5.4%, mayor al crecimiento de los ingresos totales, alcanzando 63,745 millones de pesos. Después de invertir 20,575 millones de pesos en proyectos de alto retorno, regresamos 35,957 millones de pesos a nuestros accionistas a través de dividendos. Estamos comprometidos en entregar retornos consistentes a nuestros accionistas mientras que invertimos para el futuro.

El 13 de febrero de 2020, el Consejo de Administración de Walmex, acordó recomendar la propuesta a nuestros accionistas para un pago total de dividendos de 1.79 pesos por acción, el cual se compone de un dividendo ordinario de 0.87 pesos por acción y de un dividendo extraordinario de 0.92 pesos por acción.

Esperamos que, en la Asamblea General de Accionistas, que se llevará a cabo el 24 de marzo de 2020, se apruebe la propuesta.

El calendario propuesto para el pago de dividendos queda de la siguiente manera: El dividendo ordinario se distribuirá en tres pagos: el primero de 0.27 pesos por acción en junio, el segundo y tercero de 0.30 pesos por acción en noviembre y diciembre de 2020. El dividendo extraordinario se distribuirá en dos pagos: el primero de 0.45 pesos por acción en noviembre 2020, y el segundo de 0.47 pesos por acción en diciembre de 2020.

Para finalizar, y a manera de resumen los puntos relevantes del 2019 fueron:

- A pesar de un ambiente macroeconómico retador, nuestros estándares operativos y nuestra propuesta de valor nos han permitido crecer por arriba del mercado
- Estamos impulsando mejoras en rentabilidad al mismo tiempo que preparamos nuestra empresa para el futuro
- Estamos seguros que las inversiones que estamos realizando son clave para balancear los resultados en el corto y largo plazo
- Estamos conscientes que el próximo año presentará nuevos retos y todos en Walmex estamos comprometidos para entregar resultados a nuestros clientes y accionistas. A lo largo del tiempo, hemos construido un negocio resiliente, capaz de adaptarse a diferentes ciclos económicos

