



GUILHERME LOUREIRO



Buenos días, gracias por acompañarnos hoy en nuestro DÍA WALMEX 2022.

Hace cinco años, ya ofrecíamos el mejor valor a nuestros clientes en nuestras tiendas físicas.

Nuestros clientes no tenían buena conectividad con el mundo digital.

Nuestros clientes no confiaban en la experiencia digital.

Hoy en día, nuestros clientes ya migraron al mundo digital.

Nuestros clientes ya tienen conectividad.

Y nuestros clientes ya tienen acceso.

Y nuestros clientes confían en Walmart.

Tenemos una gran oportunidad de crear valor a través de nuestro ecosistema.

Tenemos una gran oportunidad de ofrecer soluciones sin precedentes para los mexicanos.

Por ejemplo, un servicio de telefonía móvil e internet que es 3 veces más barato.

Por encima de todo, tenemos la escala, el alcance, la confianza y las verticales para unir todo en un ecosistema que se refuerza mutuamente y que generará un crecimiento acelerado y los mejores retornos de su clase para todos nuestros grupos de interés.



Como parte de la evolución de nuestra estrategia, en el DÍA WALMEX del año pasado presentamos nuestro *flywheel*.

Nuestro *flywheel* pone al cliente en el centro.

Nuestro *flywheel* tiene como objetivo atender a los clientes más allá del *retail*.

Nuestro *flywheel* impulsa el crecimiento acelerado y la utilidad diversificada a lo largo del tiempo.

Hoy, nuestro *flywheel* está girando, impulsándose hacia adelante mediante activos interconectados. Activos que se

integran. Activos que están construyendo un ecosistema sostenible.

¿Cuáles son los resultados que logramos en 2021 que hacen girar nuestro *flywheel* y nos impulsan hacia adelante?

Uno de los resultados que logramos fue el **crecimiento consistente** de nuestro negocio *core* en México. A pesar de los tiempos retadores que enfrentamos, pudimos innovar y adaptarnos rápidamente a las necesidades del cliente y del mercado.

- Aumentamos nuestro diferencial en precios en 50 pb, para apoyar a nuestros clientes más sensibles al precio.
- Invertimos en talento e implementamos la propuesta de valor de nuestros asociados, lo que resultó en una reducción de 30 puntos porcentuales en la tasa de rotación desde 2019 a la fecha.
- Las ventas a unidades iguales en México se aceleraron trimestre tras trimestre, de -0.6% en el primer trimestre a 7.8% en el cuarto.
- El crecimiento acumulado de dos años de las ventas a unidades iguales también aceleró cada trimestre, alcanzando 13.1% en el cuarto trimestre de 2021.

Sabemos que un negocio *core* sólido es la base de nuestro ecosistema omnicanal.

Otro de los resultados que logramos, fue la aceleración de la adopción de nuestras plataformas de **eCommerce**. En 2021, continuamos trabajando para crear una experiencia omnicanal sin fricciones:

- Expandimos on-demand a 760 tiendas
- Lanzamos Walmart Pass
- Triplicamos el número de artículos en nuestro *marketplace*
- Como resultado, nuestro GMV creció un 40% y el NPS de eCommerce aumentó casi 20 puntos porcentuales.

Nuestros clientes están valorando nuestra estrategia.

Nuestros clientes están apreciando nuestros esfuerzos.

Otro de los resultados que logramos tiene que ver con la entrega de valor **más allá del retail**. En 2019, comenzamos a construir las verticales alrededor de nuestro ecosistema, para resolver los puntos de dolor de nuestros clientes. En 2021, aceleramos estas verticales:

- Tenemos 2.3 millones de usuarios de Bait
- Tenemos 1.7 millones de usuarios de Cashi
- Atendimos a más de 300 anunciantes y ejecutamos más de 4,200 campañas de publicidad

Es asombroso ver que, apalancando nuestras fortalezas, estamos expandiendo las verticales a un ritmo acelerado.

Otro de los resultados que logramos, y el más importante desde nuestro punto de vista, fue la **lealtad de nuestros clientes**. Estamos trabajando muy duro para ofrecer a los clientes lo que quieren y cuando lo quieren, y ellos nos están recompensando con su lealtad.

- Expandimos el NPS omnicanal en 360 pb.



- Crecimos las ventas de unidades iguales 200 pb por encima del mercado de autoservicios y clubes medido por la ANTAD.
- En la misma medida, hemos superado el crecimiento del mercado durante 8 años consecutivos.

Estamos entusiasmados por los resultados que hemos logrado como equipo.

Estamos entusiasmados por la forma en la que nuestros asociados están innovando para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Estamos entusiasmados por la forma en la que estamos creando valor compartido para nuestros grupos de interés.

Y estamos aún más entusiasmados por lo que nos depara el futuro, a medida que creamos un ecosistema omnicanal para resolver los puntos de dolor de nuestros clientes más allá del *retail* y acelerar el crecimiento.

Las necesidades de nuestros clientes están evolucionando todo el tiempo.

Las necesidades de nuestros clientes nos inspiran a hacer la diferencia en la vida de todos nuestros clientes... de clientes como Andrea:

Andrea es uno de los 5 millones de clientes que compran en nuestras tiendas todos los días.

Ella es una madre trabajadora de 32 años con 2 hijos, que quiere brindar lo mejor para su familia. Ella vive con un presupuesto ajustado. Ella aprovecha todas las oportunidades posibles para ahorrar dinero.

Hace cinco años, Andrea visitaba nuestras tiendas para conseguir los mejores precios y la mejor relación calidad-precio. Andrea no tenía un plan de datos o internet a un precio que pudiera pagar. Andrea no tenía opciones de pago digital. Andrea no confiaba en el mundo digital... pero nosotros ya teníamos los quioscos para ayudarla a acceder a los beneficios del eCommerce.

Volvamos ahora al 2022, las necesidades de Andrea evolucionaron.

Además de los mejores precios y valor...

Andrea necesita una experiencia de compra rápida y sin fricciones.

Andrea necesita una conexión confiable a internet a un precio que pueda pagar.

Andrea necesita soluciones financieras simples y de bajo costo.

Y nosotros queremos estar ahí para servir a Andrea y a los otros 5 millones de clientes que día a día confían en nosotros.

Los clientes están migrando al mundo digital y buscando nuevas experiencias de compra y métodos de pago. Sus hábitos de compra se están sofisticando.

Tenemos la escala, tenemos el alcance, tenemos la confianza y tenemos la fortaleza financiera.

Podemos eliminar las barreras. Podemos ayudar a los clientes a disfrutar de los beneficios de la economía digital y estamos en una posición única para hacerlo.

Nuestros clientes están evolucionando e inspirándonos para hacer la diferencia en sus vidas

Hace 5 años



Hoy



Walmart
México y Centroamérica



Entonces, ¿cuáles son las prioridades que tenemos para resolver los puntos de dolor de nuestros clientes?

¿Cuáles son las prioridades para acelerar el crecimiento?

¿Cuáles son las tres prioridades en las que nos estamos enfocando?



La primera prioridad es **ganar en descuento**.

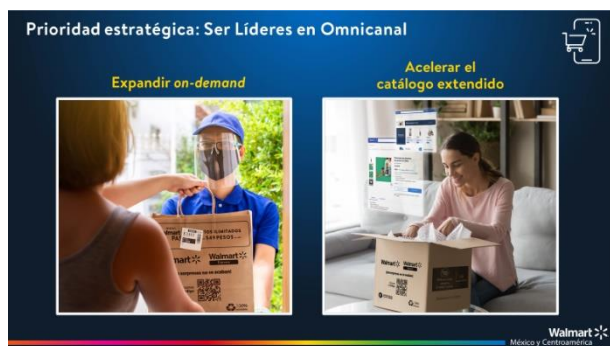
El segmento de descuento en México es grande y ofrece espacio para seguir creciendo a través de la formalización y modernización del mercado. Según el CONEVAL y el INEGI, el 40% de la población mexicana no tiene dinero suficiente para comprar los productos de una canasta básica. A través de Bodega, queremos llegar a esta población. Queremos ayudarlos a ahorrar dinero y tiempo para que puedan vivir mejor.

Nos gusta pensar en Bodega no solo como una tienda, sino como un punto de acceso para los clientes. A través de nuestras más de 2,200 tiendas Bodega:

- Damos acceso a nuestros clientes a artículos de gran calidad y a los precios más bajos, al ampliar aún más nuestro diferencial de precios.
- Damos acceso a nuestros clientes a una tienda cercana y a reducir su gasto en transporte.
- Damos acceso a nuestros clientes a los beneficios de la economía digital ofreciendo una variedad de servicios como las compras en línea, internet, telefonía o soluciones financieras... a un costo muy bajo.

Durante años, Bodega ha sido nuestro vehículo de crecimiento de tiendas nuevas y lo seguirá siendo en el futuro. Hoy en día, vemos un gran potencial más allá del crecimiento de tiendas nuevas. Vemos el potencial para generar más ventas desde cada una de las Bodegas. Vemos el potencial de usar la tecnología para resolver los puntos de dolor más allá del *retail* al brindarles a nuestros clientes acceso a los beneficios de la economía digital.

A continuación, Cristian y Dolores explicarán a detalle nuestros planes para ganar en descuento.



La segunda prioridad estratégica es **ser líderes en omnicanal**.

Ser una operación multiformato es una de nuestras principales ventajas competitivas, y estos tiempos retadores nos han enseñado que la operación omnicanal está ampliando aún más esta ventaja y aumentando nuestra resiliencia.

La participación de las ventas de eCommerce pasó de 1.5% en 2019 a casi 5% el año pasado, y esperamos que sea de doble dígito para 2024, a medida que los clientes se acostumbren aún más a la experiencia digital.

Nuestro objetivo es atender a nuestros clientes como, cuando y donde quieran ser atendidos; y nos estamos enfocando en dos

iniciativas para lograr este objetivo: **on-demand** y catálogo extendido.

Continuaremos consolidando **on-demand**:

Estoy orgulloso de lo que hemos logrado hasta ahora: hemos habilitado **on-demand** en más de 760 tiendas y clubes, en 120 ciudades. Somos los únicos en el mercado que pueden entregar una canasta completa en un par de horas, a un costo muy bajo.

Hacia delante,

- Vamos a expandir *Despensa a tu Casa* a más tiendas
- Vamos a mejorar los niveles de servicio y a reducir los tiempos de entrega, aprovechando nuestro modelo de *crowdsourcing* y modernizando nuestra operación de última milla

En paralelo, vamos a acelerar el **catálogo extendido**:

En 2021, avanzamos mucho en este frente: fortalecimos el equipo, duplicamos la cantidad de *sellers*, triplicamos la cantidad de artículos y lanzamos *cross-border*.

Hacia delante,

- Vamos a aumentar el catálogo, principalmente en Mercancías Generales y Ropa
- Vamos a escalar y habilitar servicios como *fulfillment* y publicidad para nuestros *sellers*
- Y vamos a seguir actualizando nuestras plataformas tecnológicas para mejorar la experiencia de usuario

Sam's juega un papel muy importante en nuestra estrategia omnicanal. Vamos a impulsar la lealtad de nuestros socios a través de experiencias omnicanal. Vamos a ofrecer valor de forma disruptiva a través de la mejor selección de artículos y vamos a generar lealtad, integrando todo nuestro ecosistema.

Creemos que la oportunidad que tenemos para acelerar el crecimiento en el espacio omnicanal es enorme. Más adelante, Ignacio hablará sobre cómo vamos a ser líderes en omnicanal.

Nuestra tercera prioridad es convertirnos en el **ecosistema preferido**.

La palabra ecosistema se está volviendo popular en el mundo de los negocios. Desde nuestro punto de vista, existe una gran diferencia entre un conjunto de negocios y un ecosistema.

Para nosotros, crear un ecosistema es pasar de las transacciones a las relaciones... Se trata de construir conexiones significativas entre personas que agreguen valor incremental y de forma consistente.

Cualquiera puede construir una operadora virtual, cualquiera puede desarrollar soluciones financieras, cualquiera puede iniciar un negocio de publicidad... pero estamos mejor posicionados que cualquiera para conectar estas verticales de una manera que se refuercen mutuamente para atender mejor a nuestros clientes.

Voy a explicar a qué nos referimos con esto con la ayuda de nuevo de Andrea...



Clientes como Andrea van todos los días a nuestras tiendas para encontrar los mejores precios.

Mientras Andrea está comprando, ve publicidad de Bait y descubre que, con solo \$200 pesos al mes, puede obtener acceso ilimitado a servicios de telefonía móvil e internet para ella y para su familia. Sabe que hoy está pagando al menos \$600 pesos al mes por este mismo servicio.

Andrea ve la posibilidad de dar acceso a su familia al mundo digital, acceso a la cultura, acceso al entretenimiento, acceso a las compras en línea... y ella confía en nosotros.

Cuando Andrea regresa a nuestras tiendas, se entera de que puede conseguir megabytes gratis cada vez que compra a través de "Mis compras me conectan".

Estamos cumpliendo nuestro propósito de ayudar a Andrea a ahorrar dinero y vivir mejor y estamos creando una conexión digital con ella.

En su próxima visita, Andrea descubre que puede cobrar las remesas que su familia, que vive en los Estados Unidos, le envía todos los meses y descubre que cobramos una comisión mucho más baja que otros competidores y que otorgamos un tipo de cambio justo.

Así que ahora estamos extendiendo las áreas en las que estamos ayudando a Andrea a ahorrar dinero. De esta manera, ella va a poder comprar más productos y más servicios. Estamos participando en ambos lados de la ecuación.

Ahora Andrea tiene más dinero para gastar. Descubre que puede obtener un 2% de *cashback* cuando paga sus compras con Cashi y que puede obtener un crédito de costo bajo y de forma sencilla para comprar los artículos que necesita.

Andrea realiza una recarga telefónica con Cashi y el círculo virtuoso continúa girando...

Al ayudar a Andrea a ahorrar y gastar de una manera más inteligente, la estamos ayudando a vivir mejor.

Con el progreso del año pasado, estamos empezando a ver que nuestro ecosistema se va integrando. Este año nos dedicaremos a integrar aún más nuestras verticales, para crear valor incremental y constante para nuestros clientes.

Beatriz e Ignacio les van a platicar más adelante nuestros planes para convertirnos en el ecosistema preferido. El ecosistema que impulsará el crecimiento. El ecosistema que llevará a Walmex más allá del *retail*.



Ahora, hablemos de los habilitadores de nuestra estrategia

¿Cuáles son los habilitadores que soportarán estas prioridades?

Habilitadores que son cruciales para lograr nuestra ambición.

Habilitadores que son el enfoque de nuestras inversiones para el futuro.

Uno de los habilitadores es la **centricidad en el cliente**.

Nuestro fundador, Sam Walton, dijo una vez: “Excede las expectativas de tus clientes. Si lo haces, ellos volverán una y otra vez”, y años después esta frase sigue siendo cierta.

Estoy muy orgulloso de lo que hemos logrado desde que comenzamos nuestra transformación en 2017 para convertirnos en una empresa aún más centrada en el cliente, pero este es un camino constante.

- Necesitamos mantener a los clientes en el centro de nuestras decisiones
- Necesitamos seguir midiendo y premiando la satisfacción del cliente
- Y tenemos que seguir trabajando de forma ágil para adaptarnos rápidamente a los cambios de los clientes.

Otro de los habilitadores es la **tecnología**.

Acabamos de hablar sobre cómo el ecosistema se trata de conectar con los clientes, y la tecnología es un elemento clave para desarrollar estas conexiones.

Tenemos mucho que hacer en este frente:

- Estamos desarrollando nuevas soluciones orientadas al cliente, como las plataformas de *eCommerce* o *Cashi*
- Estamos desarrollando herramientas para ayudar a los asociados a hacer su trabajo de manera más eficiente mediante la automatización de procesos clave
- Estamos mejorando nuestras capacidades de análisis para ser aún más predictivos

Otro de los habilitadores es la **logística**.

El mercado evolucionó, nuestros clientes evolucionaron y nuestra red logística necesita evolucionar para adaptarse a esta nueva realidad.

Estamos transformando nuestra red:

- Construyendo centros de distribución nuevos,
- Modernizando nuestros activos,
- Introduciendo cada vez más automatización,
- Y, desarrollando nuevos modelos de negocio que permitan atender tiendas y clientes de manera eficiente.

Otro de los habilitadores es el **talento**.

Desde nuestro punto de vista, este es el habilitador más importante.



Somos una empresa de personas. Los 5 millones de clientes que compran en nuestras tiendas todos los días, esperan ser atendidos por uno de nuestros asociados.

Continuaremos implementando la propuesta de valor para nuestros asociados:

- Capacitaremos y equiparemos a nuestros asociados con las herramientas adecuadas,
- Invertiremos en compensaciones y beneficios,
- y empoderaremos a nuestros asociados para que sean más creativos

Sabemos que: asociados felices se reflejan en clientes felices, y sabemos que clientes felices aceleran nuestra capacidad de crecer.

Ya platicamos de nuestras prioridades estratégicas y también de nuestros habilitadores, ahora hablemos de cómo nuestra estrategia crea valor compartido para todos nuestros grupos de interés.

Creemos en utilizar nuestra escala para bien, por eso estamos en el camino de convertirnos en una **Empresa Regenerativa**, en la que ponemos a la naturaleza y a la humanidad en el centro de nuestro negocio.

Creemos en usar nuestra escala para restaurar, renovar y preservar nuestro planeta.

Queremos ayudar a nuestra gente. Queremos ayudar a las comunidades donde operamos. Queremos ayudar a las generaciones futuras.

Este año comenzamos a trabajar en los cuatro pilares que conforman esta ambición: oportunidad, sustentabilidad, comunidad y ética e integridad.

El primer pilar es **oportunidad**. Seguimos encontrando formas de ayudar a nuestros asociados y proveedores. En 2021, creamos más de 6,200 nuevos puestos de trabajo y aumentamos la base de nuestro talento con discapacidad, a un total de casi 7,000 asociados. Eduardo hablará más sobre nuestros planes para nuestros asociados en el futuro.

Nuestro programa de apoyo al desarrollo del campo mexicano, Pequeño Productor, cumplió diez años sirviendo como catalizador de proyectos productivos, durante los cuales hemos generado 1,590 empleos nuevos y capacitado a más de 23,600 pequeños productores mexicanos.

El segundo pilar es la **sustentabilidad**. Logramos un progreso significativo el año pasado.

Avanzamos en nuestra meta de ser una empresa Cero Emisiones de cara al 2040. En 2021, 60% de nuestra energía en México provino de fuentes renovables.

Avanzamos en nuestro objetivo de impulsar una economía circular. Redujimos el uso de casi 1,900 toneladas de plástico virgen y evitamos que alrededor del 70% de nuestros residuos fueran enviados a rellenos sanitarios.

El tercer pilar es la **comunidad**. Mantenemos nuestro compromiso con el desarrollo y el bienestar de las comunidades a las que atendemos.

Continuamos apoyando a las comunidades a través de la Fundación Walmart de México. En alianza con 134 ONGs en todo el país, el año pasado destinamos casi dos mil millones de



pesos a través de programas de impacto social que beneficiaron a más de 2 millones de personas. También, donamos más de 36,300 toneladas de alimento y productos de mercancías generales para aquellos que más lo necesitan, lo cual nos posiciona como uno de los principales donadores a bancos de alimentos en México.

Una gran iniciativa que estamos implementando es Conectividad Bait. Llevamos nuestras soluciones más allá del *retail* a los clientes que más las necesitan. La conectividad permitirá a los pequeños agricultores mejorar sus capacidades y acceder a mercados directos mediante la creación de un ecosistema inclusivo con Bait. Esto ayudará a aumentar sus ingresos, a crear empleos locales y a reducir la intención de emigrar.

El cuarto pilar es la **ética y la integridad**. Operamos bajo los estándares más altos de ética e integridad. En 2021, lanzamos nuestro nuevo Código de conducta y actualizamos nuestros Estándares para proveedores.

Seguiremos enfocándonos en generar confianza. En crear valor compartido para todos nuestros grupos de interés.

Antes de terminar la presentación, permítanme presentarles a nuestro equipo directivo.

El equipo que está transformando estas estrategias en entregables. El equipo que está deleitando a nuestros clientes y acelerando el crecimiento.

Hoy escucharán cómo todos los miembros del equipo nos ayudan a acelerar nuestro *flywheel* y atender a nuestros clientes como ellos quieren ser atendidos.

Cristian Barrientos - COO para México

Paulo Garcia – nuestro CFO

Flavio Cotini - CEO de Walmart Centroamérica

Ignacio Caride – responsable de eCommerce y Servicios Financieros

Dolores Fernández Lobbe - CMO de Autoservicios

Gaston Wainstein - a cargo de Bienes Raíces

Beatriz Núñez – a cargo de la Oficina de Crecimiento

Eduardo de la Garza - a cargo de Talento

Adriana Velázquez - a cargo de Cumplimiento

Alberto Sepúlveda - a cargo de Legal y Asuntos Corporativos

Jerome del Porto – a cargo de Estrategia

Sravana Karnati – a cargo de Tecnología



Esa es nuestra ambición a largo plazo, ahora entremos en los detalles de cada prioridad estratégica.

Comencemos por la primera: **GANAR EN DESCUENTO.**

Una prioridad que nos impulsa a acelerar el crecimiento; una prioridad para atender mejor a los mexicanos.

Nos gusta pensar en Bodega como el puente que permite a los clientes ir del mercado informal al formal, como un vehículo para



otorgar a nuestros clientes acceso a los precios más bajos, acceso a artículos y servicios de buena calidad.

Hoy en día, la economía digital está habilitando el potencial para brindarles a nuestros clientes acceso a nuevos productos y servicios que necesitan y desean, pero que antes eran demasiado costosos o complicados:

- Acceso a compras en línea y entrega a domicilio,
- Acceso a soluciones financieras de bajo costo,
- Acceso a telefonía móvil e internet confiables y de bajo costo, entre otros.

Le paso la palabra a Cristian y Dolores, líderes de la prioridad estratégica —**GANAR EN DESCUENTO**.



Escucharon a Dolores y a Cristian hablar de nuestra prioridad de ganar en descuento, una prioridad que nos está impulsando a acelerar el crecimiento; una prioridad para atender mejor a los mexicanos.

Ahora, hablemos de otra prioridad: **SER LÍDERES EN OMNICANAL...** atender a nuestros clientes donde quieran, cuando quieran, y como quieran.

A principios del año, Euromonitor publicó la participación de mercado de eCommerce y logramos aumentar nuestra participación en casi 200 puntos base.

Ahora los dejo con Ignacio, líder de la prioridad estratégica **SER LÍDERES EN OMNICANAL**.



Escucharon a Dolores y a Cristian hablar de nuestra prioridad de ganar en descuento, escucharon a Ignacio hablar de nuestra prioridad de ser líderes en omnicanal. Dos prioridades que nos impulsan a acelerar el crecimiento; dos prioridades para atender mejor a los mexicanos.

Ahora vamos a hablar de nuestra tercera prioridad: **CONVERTIRNOS EN EL ECOSISTEMA PREFERIDO**.

La base para la omnicanalidad es un negocio *core* sólido y, a la vez, omnicanal es la base de nuestro ecosistema. Construir un ecosistema de activos que se refuerzan mutuamente, donde el cliente está en el centro, es nuestro camino para ganar en el futuro.

Quiero presentarles a Beatriz e Ignacio, quienes lideran nuestra prioridad estratégica - **CONVERTIRNOS EN EL ECOSISTEMA PREFERIDO**.

Quisiéramos que recuerden que **GANAR EN DESCUENTO, LIDERAR EN OMNICANAL Y CONVERTIRNOS EN EL ECOSISTEMA PREFERIDO**, son nuestras tres prioridades estratégicas.

Ahora hablemos de los cuatro **HABILITADORES** que estamos construyendo para soportar estas prioridades. Habilitadores que nos permiten acelerar el crecimiento. Habilitadores para atender mejor a los mexicanos: Centricidad en el Cliente, Logística, Talento y Tecnología.

La centricidad en el cliente está presente en nuestras prioridades estratégicas, por lo que enfocaremos las presentaciones en tres de los habilitadores.

	El primer habilitador es LOGÍSTICA. Nuestra red logística ha sido una ventaja competitiva durante años y hoy queremos compartir con ustedes nuestros planes para evolucionar esta ventaja hacia el espacio omnicanal. Cristian y Gastón hablarán de nuestros planes en unos minutos. El segundo habilitador es TALENTO. Escucharan a Eduardo, quien ha contratado a 4 <i>officers</i> y +20,000 nuevos asociados en los últimos 12 meses, nos va a decir cómo estamos atravesando por uno de los momentos más desafiantes y emocionantes para el equipo de Talento. El tercer habilitador es TECNOLOGÍA. Conocerán a Sravana Karnati. Él se unió a Walmart International en 2020 como Vicepresidente Senior de Tecnología de Walmart International y actualmente también forma parte del Comité Ejecutivo de Walmex, para apoyarnos directamente en la implementación de nuestra estrategia a largo plazo. Le cedo la palabra a Cristian y a Gastón para empezar con logística...
	Ya escucharon sobre nuestras tres prioridades estratégicas: GANAR EN DESCUENTO, SER LIDERES EN OMNICAL y CONVERTIRNOS EN EL ECOSISTEMA PREFERIDO; también sobre nuestros habilitadores: CENTRICIDAD EN EL CLIENTE, LOGÍSTICA, TALENTO Y TECNOLOGÍA. Estas prioridades y habilitadores conforman nuestra estrategia. Una estrategia que nos impulsa a acelerar el crecimiento. Una estrategia para atender mejor a los mexicanos. Ahora, hablemos de Centroamérica. Por años Centroamérica ha sido una fuente de crecimiento y rentabilidad para nuestro portafolio. Llevamos el margen EBITDA de 7.0% en 2015 a un margen de clase mundial de 9.1% el año pasado, mientras sumamos casi 200 tiendas a nuestra operación. Permítanme presentarles a Flavio, líder de la operación en Centroamérica.
	Escucharon nuestros planes en México y en Centroamérica. Tenemos una estrategia que nos impulsa a acelerar el crecimiento. Una estrategia para atender mejor a las personas de México y de Centroamérica. Nuestro plan es ambicioso, requiere inversión, compromiso y disciplina; y nuestra fortaleza financiera es una gran ventaja competitiva para implementar nuestro plan para ganar. Estamos comprometidos a acelerar los retornos de las inversiones que estamos realizando, a acelerar el crecimiento y a mantener nuestros retornos de clase mundial durante esta transición. Paulo se incorporó a nuestra empresa hace casi 8 meses con este reto... Le cedo la palabra para que les platique cómo vamos a seguir creando valor para nuestros accionistas.

SESIÓN DE Q&A

Antes de pasar a las preguntas, quisiera compartir una historia personal.

Cuando yo llegué a México hace seis años, enfrenté un gran desafío... un desafío que nunca antes había enfrentado.

¿Cómo manejar un negocio que, durante décadas, ha tenido buenos resultados y entregar aún más valor a nuestros grupos de interés?

Identificamos las oportunidades.

Contábamos con los recursos.

Por lo tanto, yo sabía que dependía totalmente del liderazgo.

En estos seis años, hemos pasado de ser un negocio de tiendas físicas a un ecosistema impulsado por omnicanal.

Sin duda, hemos cambiado mucho, pero todavía veo muchas oportunidades por delante, y ahora tengo aún más confianza en nuestra capacidad para entregar resultados.

¿Quieren hacernos alguna pregunta?

CIERRE

Comenzamos esta presentación hablando de como atendíamos a nuestros clientes en el pasado.

- Estuvimos ahí para brindarles acceso a las tiendas en las ubicaciones correctas... cerca de ellos.
- Estuvimos ahí para ofrecerles el surtido adecuado.
- Estuvimos ahí para ofrecerles los precios más bajos.

Ahora,

- Estamos aquí con las tiendas físicas.
- Estamos aquí con omni.
- Y estamos aquí construyendo el ecosistema.

En el futuro, seguiremos estando ahí... transformando puntos de dolor en oportunidades.

- Oportunidades para mejorar la vida de las personas de México y Centroamérica.
- Oportunidades para acelerar el crecimiento.
- Oportunidades para crear valor para todos nuestros grupos de interés.

Gracias por acompañarnos el día de hoy y por su interés en nuestra compañía.