



GUILHERME LOUREIRO

Buenos días a todos, es un gusto verlos de nuevo en persona. Gracias por acompañarnos en nuestro WALMEX DAY 2023 y por su interés en nuestra compañía.

Muchos de ustedes han asistido a este evento en años anteriores, veo caras familiares.

Muchos de ustedes han seguido a nuestra compañía y han invertido en ella durante años.

Muchos de ustedes han confiado en nuestra compañía, en nuestra estrategia y en nuestro equipo.

Hoy quiero agradecerles su confianza.

Gracias por darnos esta oportunidad de compartir con ustedes nuestros planes para el futuro.

Un futuro que es dinámico.

Un futuro en el que pueden confiar.

Evolucionamos para ir más allá de las paredes de nuestras tiendas.

Evolucionamos de ofrecer productos en nuestros anaqueles a ofrecer soluciones en el ecosistema.

Evolucionamos de productos de consumo a soluciones duraderas.

Los últimos años han sido catalizadores de muchas maneras.

Hemos pasado de ser un negocio de tiendas sólido con una operación pequeña de eCommerce a ser un negocio verdaderamente omnicanal; y hoy, vamos aún más lejos... estamos reinventando nuestro futuro para convertirnos en el ecosistema preferido.

Un ecosistema centrado en el cliente.

Un ecosistema impulsado por el cliente.

Un ecosistema que ofrece soluciones a nuestros clientes.



Un ecosistema que acelera el crecimiento.

Al llevar nuestro enfoque en el cliente al siguiente nivel, podemos ofrecer mucho más a nuestros grupos de interés.

Mucho más a la gente de México y de Centroamérica.

Entonces, ¿qué resultados nos han dado la plataforma para acelerar el crecimiento?

Uno de los resultados es el **cumplimiento de nuestros compromisos de crecimiento y rentabilidad a largo plazo.**

Voy a mencionar algunos resultados a nivel Walmex consolidado.

En el 2015, compartimos con ustedes nuestro objetivo de duplicar el negocio en 10 años y de aumentar la utilidad más rápido que las ventas.

Estoy muy orgulloso de compartir con ustedes que alcanzaremos ese objetivo en menos de 9 años, aun considerando la desinversión de Suburbia.

Ya éramos una compañía grande cuando nos fijamos ese objetivo, y pudimos agregar \$380 mil millones de pesos en ventas y más de \$30 mil millones de pesos en utilidad.

Y sigo viendo muchas oportunidades frente a nosotros.

Muchas oportunidades para construir una compañía aún más fuerte.



Otro de los resultados es la **construcción de cimientos sólidos.**



- Abrimos 766 tiendas, sumando más de 1 millón de metros cuadrados de piso de venta.
- Ofrecimos precios bajos a nuevos clientes en más de 140 localidades en donde antes no teníamos presencia. Muchas de estas localidades no contaban con canales modernos de distribución antes de nuestra llegada.
- Abrimos 8 centros de distribución.
- Construimos una operación de *eCommerce on-demand* rentable en 1,000 tiendas y clubes.
- Equipamos cientos de tiendas con quioscos de catálogo extendido y estaciones de *pickup*.
- Lanzamos un *marketplace*.
- Alcanzamos una participación de ventas en línea de 5.1% sobre las ventas totales, cuando en 2015 representaban menos del 1%.
- Lanzamos Bait y llegamos a 5.6 millones de usuarios activos.
- Lanzamos Cashi y llegamos a más de 5.4 millones de usuarios totales.
- Lanzamos Walmart Connect, que alcanzó \$2,100 millones de pesos el año pasado.

Hoy tenemos el talento, tenemos la fortaleza financiera, tenemos la disciplina para ejecutar y, sobre todo, tenemos la lealtad de nuestros clientes que nos impulsa para ir más allá.



Hablando en específico del 2022...

A pesar de los desafíos de corto plazo, logramos cumplir con nuestros objetivos financieros y estratégicos.

- Los ingresos consolidados alcanzaron \$819 mil millones de pesos. Ya somos una empresa de \$40 *billion dollar* en ingresos.
- En México, crecimos las ventas a unidades iguales 10 pb por encima del mercado de autoservicios y clubes medido por la ANTAD. Tengo sentimientos encontrados sobre esta cifra. Me complace ver que, incluso con la base atípica de la pandemia y las inversiones en precios, logramos seguir creciendo por arriba del mercado, pero confío en que podemos hacerlo aún mejor.
- El margen EBITDA fue 10.7%, a pesar de mayores costos fijos e inversiones estratégicas.
- El GMV creció un 19%, lo que resultó en un crecimiento acumulado de tres años de 340%.
- Y dimos pasos importantes para alcanzar nuestra ambición de convertirnos en el ecosistema preferido, sumando más de 13 millones de usuarios totales entre Bait y Cashi.

Operando con disciplina y escuchando a los clientes, pudimos equilibrar el corto y el largo plazo.

Otro de los resultados, fueron **retornos sólidos** para nuestros accionistas.

A pesar de los desafíos, hemos entregado resultados a través de los distintos ciclos económicos.

Hemos demostrado nuestra resiliencia.

Hemos demostrado nuestra capacidad de innovar.

- Tenemos costos bajos que nos llevan a márgenes de utilidad de clase mundial, a pesar de invertir agresivamente en precios.
- Hemos aumentado nuestro ROIC en 550 pb.
- Alcanzamos niveles máximos en el precio de nuestra acción cada año, desde 2018.
- Mantuvimos un rendimiento de dividendos alto y consistente.

Todos ustedes que confiaron en nosotros e invirtieron en acciones de Walmex a finales de 2014, al cierre de 2022 tuvieron un retorno de 162%, considerando el incremento en el precio de la acción y los dividendos que hemos entregado.

Hemos logrado mucho... y vamos a lograr mucho más.

Estos resultados nos dan la confianza para seguir transformando nuestro negocio y acelerar el crecimiento.

La tienda está pasando de ser un lugar donde las personas se reúnen a comprar productos para sus necesidades básicas, a un lugar donde podemos convertir a clientes no digitales en digitales.

Estamos construyendo el ecosistema que conecta a los clientes con los beneficios de la economía digital.



Estamos construyendo el ecosistema que ofrece soluciones a las necesidades de los clientes.

Estamos construyendo el ecosistema que ofrece acceso.

Acceso a soluciones y beneficios, apalancando el mundo digital.

Soluciones como *eCommerce*.

Soluciones como conectividad.

Soluciones como servicios financieros.

Soluciones como membresías de salud.

Soluciones que van a mejorar la vida de nuestros clientes.

Entonces, ¿qué oportunidades exponenciales tenemos al ofrecer soluciones para nuestros clientes?

Déjenme platicar de nuestras prioridades estratégicas. Me voy a enfocar en México y más adelante Flavio Cotini, nuestro CEO de Centroamérica, dará más detalles de nuestros planes para la región.

La primera oportunidad exponencial es **ganar en descuento**.

Nuestra compañía fue fundada con el propósito de ahorrar dinero a la gente y ayudarla a vivir mejor. Llegamos a millones de clientes con nuestra propuesta de valor.

Nuestras tiendas han estado durante años en el mercado para ofrecer a los clientes acceso a productos de necesidad básica a los precios más bajos. Ahora, nuestras tiendas están evolucionando para ofrecer una propuesta de valor que va más allá del *retail*.

Sí...hemos evolucionado, pero lo que permanece constante es nuestra prioridad de ganar en descuento.

Sabemos que, para ganar en descuento, tenemos que enfocarnos en cuatro elementos:

- El primero es precio: Seguiremos siendo la referencia principal de valor omnicanal, a través de una Propuesta de Valor al Cliente integral en todos los formatos.
- El segundo son Nuestras Marcas: Seguiremos siendo la primera opción de marca omnicanal para clientes y socios, brindando acceso a productos de calidad que generan lealtad y tráfico.
- El tercero es Perecederos: Mejoraremos la percepción de los clientes de nuestros departamentos de perecederos a través de una mejor calidad y un modelo operativo más simple.
- Y el último es Productividad punta a punta: Continuaremos innovando, automatizando y optimizando el manejo de inventarios para mantener el costo de operar más bajo.

La segunda oportunidad exponencial es **Ser Líderes en Omnicanal**.

Nuestro objetivo es atender a los clientes cómo, cuándo y dónde quieren ser atendidos. Para lograr esto, construimos y ahora



estamos ampliando, un modelo a la altura de las necesidades de nuestros clientes. Un modelo escalable y sostenible.

En estos últimos años consolidamos nuestro negocio *on-demand* llegando a 1,000 tiendas y desde hace un par de años empezamos a invertir más en 1P y *Marketplace* para acelerar el catálogo extendido.

Estamos aprovechando nuestros activos para construir la plataforma omnicanal más grande de México.

Estamos posicionando el negocio para el éxito a largo plazo.

Aún queda mucho por hacer para alcanzar nuestra ambición. Estos son nuestros planes para el futuro...

- Vamos a continuar construyendo una red de distribución y tiendas flexible y digital, mediante la mejora continua de la experiencia de compra para los clientes actuales y futuros.
- Vamos a llegar a nuevos clientes a través de un catálogo ganador, respaldado por análisis y procesos automatizados que aprovechan los datos en tiempo real.
- Vamos a seguir ofreciendo una experiencia de compra simple, personalizada y omnicanal, integrando todos los servicios de Walmart en un ecosistema abierto que sea de bajo costo y conveniente para nuestros clientes.

La oportunidad que tenemos ante nosotros es enorme.

En la próxima presentación, Ignacio y Dolores detallarán nuestros planes para ganar en descuento y ser líderes en omnicanal.

La tercera oportunidad exponencial es **convertirnos en el ecosistema preferido**.

Nuestro concepto de ecosistema ha ido evolucionando a medida que crecemos los nuevos negocios y escuchamos a nuestros clientes.

Cuando empezamos, nos enfocamos en resolver los puntos de dolor de los clientes en torno a la experiencia de compra. Puntos de dolor como los altos costos de conectividad o la baja inclusión financiera. Para resolver estos puntos de dolor, empezamos a conectar nuestros activos para crear sinergias entre ellos.

Implementamos nuevas tecnologías para ofrecer a los clientes soluciones completas a sus puntos de dolor. Ayudamos a nuestros clientes a ir más allá del *retail*, para convertirnos en el ecosistema preferido y acelerar el crecimiento.

Ahora que tenemos las verticales principales, estamos evolucionando de tener múltiples sinergias entre activos a múltiples beneficios para nuestros clientes.

Hacia adelante, continuaremos enfocándonos en Servicios Financieros, Conectividad y Publicidad, y estamos agregando una nueva vertical que personalmente me entusiasma: una Membresía de Salud a un precio accesible.

Marcelino y Beatriz darán más detalles sobre nuestros planes para ser el ecosistema preferido.

Estas son las oportunidades que tenemos para acelerar nuestro crecimiento.

No se trata de formatos.

No se trata solo de tiendas y clubes.

No se trata de los límites de cuatro paredes.

Lo que hace que estas oportunidades sean aún más poderosas es que estamos enfocados en nuestros clientes.

Vemos a los 6 millones de clientes que compran diario en nuestras tiendas en México y en Centroamérica como nuestra mayor fortaleza.

Los 6 millones de clientes diarios nos dan un potencial de crecimiento ilimitado.

Entonces, ¿De qué manera podemos aumentar nuestro potencial de crecimiento al proporcionar soluciones para los clientes?

Ya les hemos platicado anteriormente de Andrea... ahora estamos yendo más allá para darle aún más oportunidades.

Oportunidades como Bait.

Al ofrecerle a Andrea un servicio de conectividad confiable y accesible, le estamos dando acceso a la economía digital. La estamos ayudando a ahorrar en uno de sus principales gastos, que es la telecomunicación. Además, estamos recompensando su lealtad con datos gratis cada vez que compra con nosotros.

Ella compra más, ahorra más.

Compra más, ahorra más.

Creamos un ciclo que genera tráfico.

Un ciclo que genera crecimiento.

18 meses después de lanzar Bait, llegamos a 1.4 millones de usuarios, y hoy, tenemos casi 8 millones de usuarios en total, dos años y medio después.

Como referencia, el Operador Móvil Virtual más exitoso del Reino Unido tardó unos 12 años en alcanzar la escala que alcanzamos en un par de años.

Uno de los OMVs más grandes de México tardó cuatro años en llegar a un millón de usuarios.

De esta manera, hoy somos capaces de ofrecerle a Andrea no solo un teléfono móvil a un costo bajo.

Hoy podemos ofrecerle a Andrea muchas soluciones.

Muchos beneficios.



Imaginen el *journey* de Andrea...

Andrea va a su Bodega Aurrerá más cercana a recoger las remesas que le envía su hermano que vive en Estados Unidos.

Con base en los datos históricos de compras de Andrea, ella recibe una notificación con un crédito pre-aprobado en Cashi.

Andrea se emociona tanto que comienza a buscar una televisión en nuestro departamento de Electrónica para poder ver sus programas favoritos con la familia.

Andrea no encuentra exactamente el producto que está buscando en la tienda, así que busca la televisión que ella quiere en nuestro *Marketplace*, a través del quiosco.

Andrea se da cuenta de que también puede usar su crédito Cashi para comprar en línea y de que enviaremos la televisión sin costo de envío hasta su casa.

¡Andrea encuentra la televisión!

Decide agregar una garantía extendida para proteger su compra y mientras paga la televisión, Andrea descubre que puede obtener un paquete de internet de Bait y *streaming* a un costo muy bajo.

Y esto no termina aquí...

Dado que Andrea ha disfrutado de muchos de los beneficios que ofrecemos, recibió otra notificación con un crédito pre-aprobado, esta vez para un nuevo celular con una línea Bait precargada para que pueda renovar el que tiene.

El ciclo se hace más grande.

El ciclo se hace más fuerte.

El ciclo acelera el crecimiento.

El año pasado, comenzamos a probar un nuevo beneficio para Andrea. Una membresía de salud.

Queremos proporcionar a las familias mexicanas acceso a un ecosistema de atención de salud de primer contacto, de confianza.

- Sabemos que hay un punto de dolor del cliente
- Sabemos que hay una necesidad de mercado
- Sabemos que tenemos una posición única para resolver este punto de dolor

Estamos aprovechando nuestros activos y utilizando la tecnología para proporcionar una solución completa para nuestros clientes.

El año pasado, lanzamos un piloto para ofrecer una membresía de salud de bajo costo, mediante la asociación con un tercero. El costo de la membresía empieza desde los \$30 pesos mensuales y ofrece muchos descuentos y beneficios.

Cerca de 300,000 clientes compraron una membresía durante la prueba, y ya hicimos el *roll-out* a todas las tiendas. Beatriz les platicará más sobre nuestros planes.



Estos ejemplos demuestran cuánto potencial podemos habilitar haciendo de los clientes nuestro punto de enfoque.

Al centrarnos en soluciones, no solo en productos.

Al abrir puertas para nuestros clientes más allá del *retail*.

Sabemos que, para habilitar aún más potencial de crecimiento, necesitamos invertir.

¿Cuáles son las inversiones que estamos haciendo para acelerar el crecimiento?

Estamos invirtiendo en cuatro habilitadores.

Uno de los habilitadores es la **Centricidad en el Cliente y Datos**.

Como dije antes, los clientes son nuestra mayor fortaleza.

El año pasado, formamos la Oficina del Cliente y contratamos a un *Chief Customer Officer*. Su nombre es Tomás Durandean, lo conocerán más adelante en el evento.

- Tomás y su equipo están fomentando aún más la centricidad en el cliente en toda la compañía.
- Nos están ayudando a conocer mejor a los clientes a través de datos y análisis.
- Nos están ayudando a mantener a los clientes siempre en el centro de nuestras decisiones.

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

El ecosistema que estamos creando se basa en conexiones y soluciones... y la tecnología lo une todo.

- Estamos invirtiendo en plataformas de *eCommerce* y otras iniciativas orientadas al cliente como Bait y Cash.
- Estamos invirtiendo en capacidades analíticas para conocer mejor a los clientes, adaptarnos más rápido y ser más predictivos.
- Estamos invirtiendo en automatización para ayudar a los asociados en las tiendas y en los CeDis a hacer su trabajo más fácil y de forma más segura.

Otro de los habilitadores es nuestra **Cadena de Suministro**.

Nuestro negocio omnicanal está respaldado por una de las cadenas de suministro más extensas del país. En los últimos 8 años, abrimos 8 centros de distribución, incrementando más de 300 mil metros cuadrados nuestra capacidad. Modernizamos nuestra operación de última milla con el modelo *crowdsourcing*, con *Exchange Points* y con estaciones de entrega. Lo que más me enorgullece es que logramos mejorar nuestro *NPS* en la cadena de suministro en 700 pb vs. 2021, logrando un máximo histórico.

Hacia adelante:

- Seguiremos construyendo capacidad para llegar a más clientes.
- Seguiremos modernizando y haciendo que los CeDis sean aún más flexibles.



- Seguiremos transformando nuestra red para atender a los clientes de la manera en que quieren ser atendidos.

Otro de los habilitadores es contar con el mejor **Talento**.

Somos un negocio de gente. Sabemos que el éxito de nuestros asociados es el éxito de nuestro negocio. Tenemos la oportunidad y la responsabilidad de prepararlos para el futuro.

Continuaremos invirtiendo en la Propuesta de Valor del Asociado.

- Continuaremos capacitando a nuestros asociados para prepararlos para nuevos desafíos.
- Continuaremos empoderando a nuestros asociados para hacer la diferencia con nuestros clientes.

Hasta ahora...

Escucharon sobre nuestros resultados, sobre nuestra estrategia y sobre las inversiones que necesitamos hacer.

Viendo hacia el futuro, somos conscientes de que mientras transformamos nuestro negocio, necesitamos entregar resultados.



Entonces, ¿cómo mantenemos el *momentum* en este entorno desafiante?

Una de las formas en que vamos a mantener el *momentum*, es siendo fieles a nuestra filosofía de **Precios Bajos Todos los Días**.

En 2022, cuando empezamos a ver la inflación en aumento, decidimos reforzar aún más EDLP para ayudar a nuestros clientes a navegar por tiempos difíciles. Adoptamos una visión a largo plazo en cuanto a los precios, e invertimos agresivamente para ampliar nuestro diferencial en precios. Los clientes lo apreciaron y nos recompensaron con su lealtad.

A medida que la inflación evolucione este año, seguiremos apoyando a nuestros clientes. Ofreciendo precios bajos, ofreciendo soluciones para ayudarlos a poder comprar lo que ellos quieran.



Otra manera en la que vamos a mantener el *momentum*, es **maneja los gastos con disciplina** y fomentando la mentalidad de Costos Bajos Todos los Días.

Sabemos que el costo de hacer negocios en México ha aumentado mucho en los últimos años. Sabemos que es más difícil auto fondear las inversiones estratégicas.

Tenemos la confianza de que podemos continuar entregando retornos de clase mundial mientras realizamos inversiones.

Trabajaremos para reducir aún más el porcentaje de gastos de manera sostenible.

Hoy van a ver muchos ejemplos de lo que estamos haciendo en las visitas a tiendas.

Por encima de todo, la forma en la que vamos a mantener el *momentum*, es **contando con el mejor talento**.

Nuestro comité ejecutivo ha evolucionado a medida que implementamos nuestra estrategia, y estoy muy orgulloso de la diversidad y la experiencia de nuestro equipo.

Déjenme presentarles a nuestro equipo de liderazgo.

El equipo que está convirtiendo desafíos en oportunidades.

El equipo que está convirtiendo nuestra estrategia en realidad.

El equipo que está brindando soluciones a los clientes para acelerar nuestro crecimiento.



- Ignacio– COO Omnicanal
- Dolores - CMO de Autoservicios
- Gastón - a cargo de Bienes Raíces y Cadena de Suministro
- Eduardo - a cargo de Recursos Humanos
- Flavio - CEO de Walmart Centroamérica
- Paulo - nuestro CFO
- Marcelino - a cargo de Servicios Financieros
- Beatriz - a cargo de la Oficina de Crecimiento
- Adriana - a cargo de Ética y Cumplimiento
- Alberto - a cargo de Legal y Prevención
- Javier– a cargo de Asuntos Corporativos
- Jerome – a cargo de Estrategia
- Sravana - a cargo de Tecnología y
- Tomás – a cargo de la oficina del Cliente

Esa es nuestra ambición a largo plazo y nuestras prioridades para 2023.

Ahora, permítanme hablar de cómo estamos creando valor para todos los grupos de interés a largo y corto plazo.

Al ver los desafíos que el mundo enfrenta hoy, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad o la desigualdad económica, entendemos el impacto que tenemos en el planeta.

Si bien el tamaño de nuestra empresa implica una gran responsabilidad, también significa la oportunidad de utilizar nuestra escala para el bien. Para ayudar a los clientes, ayudar a los asociados, ayudar a las comunidades... ayudar al planeta.

Tenemos la ambición de convertirnos en una empresa totalmente regenerativa para el 2040. Para lograrlo, nos vamos a enfocar en cuatro pilares: oportunidad, sustentabilidad, comunidad y ética e integridad.

Ustedes van a poder ver todos los avances que logramos en 2022 y nuestros planes para cada uno de estos pilares en nuestro informe anual 2022, que estará disponible el día de hoy.





Sí, en el futuro vemos el ser una empresa regenerativa no solo como una promesa, sino como un compromiso.

Vemos nuestras tiendas no solo como el foco de nuestro negocio, sino como catalizadores de nuevos servicios.

Y vemos nuestra escala no solo como apalancamiento, sino como una oportunidad sin precedentes de entregar soluciones.

Soluciones que impulsarán el potencial de crecimiento para nuestros grupos de interés.

Soluciones que resolverán los puntos de dolor de nuestros clientes.

Soluciones que ayudarán a los clientes en México y en Centroamérica a vivir mejor.

----FIN----

Transición:

Hace un rato mencioné que Dolores e Ignacio iban a hablar sobre dos de nuestras oportunidades exponenciales.

Ahora van a escuchar de ellos nuestros planes para **ganar en descuento** y ser **líderes en omnicanal**.

¡Muchas gracias!