



2016

Informe de actividad
y de desempeño
societal
y medioambiental



Contenido

- 02 Perfil e historia del Grupo
- 04 Entrevista del Presidente Director General

08



El año 2016

- 10 Hechos destacados
- 18 Cifras clave
- 20 Las implantaciones del Grupo
- 22 El Comité Ejecutivo

24



Un modelo con futuro

- 26 Una estrategia multiformato y multimarca
- 30 E-comercio: estrategias digitales a la medida
- 32 Una oferta cada vez más exigente
- 36 El sector inmobiliario al servicio del comercio
- 38 La RSE, motor del rendimiento

42



Marcas innovadoras y dinámicas

- 44 Francia
- 54 Colombia
- 64 Brasil
- 74 Socios comerciales

76



Resultados y progresos de la RSE

- 78 Empleador comprometido
- 83 Comerciante responsable
- 87 Socio de confianza
- 90 Grupo movilizado en pro del medio ambiente
- 94 Actor local solidario
- 98 Seguimiento de los resultados de la RSE

108



Resultados financieros y gobierno corporativo

- 110 La Junta Directiva
- 116 Bolsa y accionariado
- 118 Resultados financieros clave
- 124 Cartera de tiendas

El grupo Casino, actor histórico de la distribución en Francia, también es uno de los líderes mundiales del comercio alimentario con 12.969 establecimientos en el mundo, implantados en Francia, América Latina y el Océano Índico.

La cartera de marcas fuertes, dinámicas y complementarias que ha logrado constituir el Grupo, la debe a sus casi 228.000 colaboradores animados por la pasión del comercio y la atención prestada a los clientes.

Dondequiera que esté implantado, el grupo Casino centra su desarrollo en los formatos más prometedores, capaces de responder rápidamente a las necesidades presentes y futuras de los consumidores.

Su política de innovación permanente, su capacidad para adaptarse a las realidades locales y sus resueltos compromisos sociales lo convierten en un grupo único en el universo de la distribución y le permiten, día tras día, poner en práctica su ambición: "alimentar un mundo de diferencias" ("nourrir un monde de diversité").

1898

Creación por Geoffroy Guichard de la Société des Magasins du Casino et Établissements économiques d'alimentation.



1906

Apertura de las primeras fábricas de productos de marca Casino.

1948

Casino abre su primera tienda de libre servicio.

1992

El Grupo fusiona con el grupo Rallye, propiedad de Jean-Charles Naouri.



1997

Adquisición de Franprix y Leader Price.



1999

Establecimiento de alianzas con empresas históricas de la distribución en Brasil y Colombia.

2012

Toma de control de GPA en Brasil y de Monoprix en Francia.

2016

Reajuste de las operaciones en torno a dos ejes centrales: Francia y América Latina.

2000

Refuerzo de la participación en Monoprix (50%) y adquisición de Cdiscount.

2015

Reunión de las actividades del Grupo en América Latina en torno a la filial colombiana Éxito.

Entrevista

de **Jean-Charles Naouri**,

Presidente Director General del grupo Casino



“Todas las operaciones realizadas en 2016 aspiran a consolidar nuestro perfil operativo.”

El grupo Casino avanza rápidamente estos últimos años, ¿cómo describir hoy su perfil?

El Grupo es a la vez un actor predominante e histórico de la distribución en todos los países donde está implantado y una red diversificada de marcas dinámicas, ágiles, muy cerca de sus clientes y capaces de progresar rápidamente con ellos. Nuestra fuerza radica en utilizar este modelo para aprovechar las mejores oportunidades, garantizando a la vez la solidez y la perennidad de nuestro desarrollo.

Todas las operaciones realizadas en 2016 aspiran por consiguiente a consolidar nuestro perfil operativo. El Grupo ha simplificado su estructura en América Latina concentrándose en el sector alimentario gracias a la cesión de las actividades brasileñas de comercio electrónico a Via Varejo, la filial especializada en distribución no alimentaria, y, seguidamente, a la decisión de vender esta última entidad. Paralelamente, tras la cesión de sus actividades en Asia, ha reforzado considerablemente su estructura financiera dividiendo por dos su deuda.

¿Cuáles son los acontecimientos destacados del año para el Grupo?

Ante todo, 2016 destacó por la recuperación en Francia debido a un trabajo de varios años. Los resultados mejoran de acuerdo con nuestro plan de ruta.

El crecimiento se ha mantenido también en

América Latina a pesar de la desaceleración económica en Colombia y Brasil. Las actividades del Grupo Éxito en Colombia, Uruguay y Argentina registran un crecimiento orgánico del 10,8%*.

En Brasil, GPA ve progresar sus ventas en un 11,7%. En todas partes, la dinámica comercial se acelera.

¿En qué estrategia se basa esta dinámica?

Los resultados demuestran la pertinencia de nuestras decisiones estratégicas. Tenemos dos prioridades claras: nuestra primera misión es adaptar en tiempo real los formatos a las nuevas tendencias de consumo y desarrollar en todos los países formatos prometedores, lo que consiste en innovar sin cesar para hacer avanzar tanto la oferta de productos como los conceptos de tiendas y permanecer lo más cerca de las expectativas.

La segunda prioridad es lograr la excelencia operativa, que es un trabajo ininterrumpido desde hace varios años. En cada país, se trata de mejorar continuamente el desempeño en las tiendas implementando las mejores prácticas, reducir los costos operativos y racionalizar las inversiones.

¿Cómo van las marcas francesas?

En Francia, se ha construido un modelo rentable y eficaz en el que cada marca encuentra su lugar.

Los resultados comerciales de Géant son buenos, los ingresos registran un alza del 1,6%* y su cuota de mercado progresa ligeramente. Es el resultado de una serie de iniciativas comerciales fuertes en las que se resaltan el espacio del mercado y la valorización de los oficios del paladar. Al mismo tiempo, se han reducido las superficies no alimentarias, en

“Nuestra prioridad es adaptar en tiempo real los formatos a las nuevas tendencias de consumo.”

particular las familias de productos afectadas por el desarrollo del comercio electrónico y, por consiguiente, los ingresos por m² en las tiendas aumentaron más del 3%. Para Leader Price, cuyos ingresos aumentan, la mejora de los procesos operativos ha dado resultados, pues la experiencia del cliente ha mejorado, la oferta se ha enriquecido y los costos están controlados. Monoprix difunde su modelo único y muy rentable que ha llevado a ingresos en aumento y a una expansión constante: en 2016, se abrieron 60 tiendas, entre ellas 20 tiendas Naturalia, concepto original 100% orgánico. Casino Supermarchés recobra una buena dinámica a través de un modelo cualitativo que privilegia el sector alimentario prémium y el desarrollo de las secciones de servicios.

* Aumento orgánico fuera del efecto gasolina y calendario

¿Sigue siendo la proximidad el punto fuerte del Grupo en Francia?

Hemos sabido adaptarnos a la evolución del mercado distinguiendo los diferentes segmentos de la proximidad: urbano, periurbano y rural. Franprix está hoy a la vanguardia de las tendencias urbanas con su concepto "Mandarine", que destaca por una innovación continua a través del desarrollo de verdaderos espacios de vida. Actualmente, a fines de 2016, se han renovado dos tercios de las tiendas y las restantes lo serán en 2017. Las otras marcas de proximidad, como Petit Casino, implementan nuevos servicios y también modernizan su oferta y sus conceptos. Estas tiendas representan una red de más de 6.000 puntos de venta, de los que aproximadamente 4 de cada 5 se explotan en franquicia o en colaboración.

inmobiliario y los servicios financieros. En Colombia, conservamos el liderazgo de las marcas en todos los segmentos e, inspirándose en los logros de Assaí en Brasil, el Grupo Éxito lanzó Surtimayorista, un prometedor concepto de *cash & carry*. Por último, seguimos desarrollando la actividad inmobiliaria con la creación de Viva Malls, primer operador de centros comerciales en Colombia, en cooperación con un inversionista financiero.

En Uruguay, el crecimiento de las ventas es impulsada por un alto poder adquisitivo y por la estabilidad del país. En Argentina, ganamos cuotas de mercado y proseguimos con el desarrollo de proyectos inmobiliarios, factor, este último, de resistencia en un contexto de fuerte inflación.

Con la proyectada cesión de Via Varejo en Brasil, ¿cuál es el nuevo modelo de GPA?

Circunscribiéndose en las marcas alimentarias, GPA se basa ahora en dos grandes componentes: Multi Varejo y Assaí. En cuanto al primero, estamos muy satisfechos con la tendencia comercial de los hipermercados Extra. El plan de revitalización es todo un éxito, pues las cuotas de mercado y el tráfico están creciendo, con lo que se han sentado las bases para concretar en 2017 la mejora de la rentabilidad. La marca premium Pão de Açúcar, por su parte, tiene excelentes resultados y sigue desarrollando su formato de proximidad.

Assaí presenta un crecimiento orgánico de casi un 40 %, con una expansión sostenida, pues se han inaugurado con éxito 13 tiendas, dos de las

cuales son conversiones de hipermercados Extra. A fines de 2016, Assaí representaba el 36 % de los ingresos de GPA, frente al 30 % en 2015, mejorando así, progresivamente, la totalidad de nuestra actividad en Brasil.

¿Cuáles son los resultados del Grupo en comercio electrónico?

La división de comercio electrónico es complementaria de las marcas físicas y ahora se focaliza en Cdiscount en Francia. El sitio web registra un crecimiento notable y las cifras son buenas: un volumen de ventas de casi 3.000 millones de euros, ingresos de 1.800 millones de euros y 8 millones de clientes activos que utilizan mayoritariamente las aplicaciones móviles. Los indicadores también son positivos y presentan un número de ventas y de pedidos que aumenta firmemente. Por último, la cuota del *marketplace* no deja de aumentar, pues subió al 31 % en 2016. Por su parte, la fidelización también avanza con el creciente número de abonados a la oferta Cdiscount a discreción.

¿Cuáles son los desafíos por enfrentar en 2017?

En todas partes, el esfuerzo de expansión debe centrarse en los formatos más portadores. Concretamente, creemos firmemente en el desarrollo del *cash & carry* en América Latina,

que responde perfectamente a la evolución del consumo local. Asimismo, deseamos consolidar el liderazgo del Grupo en los diferentes formatos premium: Monoprix y, ahora, Franprix en Francia, Pão de Açúcar en Brasil y Carulla en Colombia. La proximidad también es una prioridad. En América Latina, se trata de adaptarse a las mutaciones del mercado distinguiendo bien los diferentes segmentos de la oferta de proximidad. Por último, en 2017, seguiremos arbitrando la cartera de tiendas y acelerando las conversiones a los formatos más prometedores.

¿Cómo conciliar este requisito de eficacia del rendimiento y la responsabilidad social y medioambiental del Grupo?

Están íntimamente vinculados. Nuestros compromisos de RSE, difundidos y promovidos por las mujeres y los hombres del Grupo, acompañan nuestras evoluciones estratégicas. De este modo, mediante su implicación y profesionalismo, los equipos son la esencia de la excelencia operativa. Comprometiéndonos con los sectores de producción locales, reduciendo nuestra huella de carbono, fomentando la diversidad y la evolución profesional y reforzando la indulgencia a modo de gestión y actitud ante los clientes, creamos un modelo de desarrollo económico sostenible.

“El cash & carry representa el 36 % de los ingresos de GPA, mejorando así, progresivamente, la totalidad de nuestra actividad en Brasil.”

¿Cuál es el impacto en la actividad de la desaceleración económica en América Latina?

Nuestro modelo multiformato nos permite seguir desarrollando las actividades e implementar al mismo tiempo las sinergias entre los países, sobre todo en la oferta textil, el sector

“Por su implicación y profesionalismo, los equipos son la esencia de la excelencia operativa.”

LE TRAITEUR

HOMME
PARAPHARMACIE

FEMME

VOLAILLES

PANES

BIO

NOTRE CHEF
TRAITEUR ET SON
EQUIPE SONT
A VOTRE DISPOSITION
POUR TOUTES
VOS DEMANDES

El año
2016



Marcas: el dinamismo se presenta en todos los formatos

Brasil: inauguración de la 100ª tienda Assaí

La inauguración de la 100ª tienda Assaí el 20 de octubre en Aracaju, capital del Estado de Sergipe, constituye una etapa importante del desarrollo de la marca brasileña de *cash & carry*. Assaí culmina un año 2016 excepcional con la inauguración de 13 tiendas, tres de ellas en nuevos Estados, y con ventas en aumento de casi un 40%. La marca consolida así su posición de número 2 del mercado totalizando 107 puntos de venta. Assaí está implantado ahora en 16 estados brasileños ■



Casino Supermercados a la reconquista de la alimentación selecta

La marca francesa Casino Supermercados prioriza los productos frescos con un nuevo concepto muy cualitativo que da protagonismo a los oficios del paladar y que ha implementado este año en sus tiendas de París, Lyon y Marsella. Además del trabajo realizado en torno a la oferta y el concepto, la marca confía en que el intercambio de experiencias y el desarrollo de competencias de los equipos que trabajan en las secciones de servicios ■



Leader Price revela su nuevo concepto

La marca discount del grupo Casino se renueva y, a la vez, reafirma sus principios fundamentales: calidad de los productos y agresividad de los precios bajos. Ahora propone compromisos simbolizados por un nuevo logotipo y presentados en un concepto reestructurado que renueva la experiencia de compra a través de un recorrido del cliente más dinámico y tiendas más agradables. El éxito no se ha hecho esperar, pues la tienda Leader Price de Ballainvilliers (cerca de París), la primera en adoptar el nuevo concepto en mayo, registró un aumento de sus ventas del 30% ■



SuperMaki reinterpreta el comercio tradicional en Madagascar

Con la marca SuperMaki, Jumbo Score desarrolla un nuevo tipo de colaboración con el comercio informal en la capital malgache. Unas veinte tiendas de proximidad populares adoptaron esta marca en 2016, accediendo así, a través de un contrato de abastecimiento, a los estándares de calidad y seguridad alimentaria del Grupo ■



Petit Libertad, lo mejor de la proximidad argentina

Tras la apertura de 15 tiendas Devoto Express en Uruguay, en 2015, fue el turno de Argentina de inaugurar un nuevo formato premium de proximidad el pasado mes de octubre: el primer Petit Libertad de Córdoba. Es una tienda de 140 m² que propone más de 3.000 referencias, que van desde los productos básicos hasta los diferenciadores, que incluyen una selección de pastas italianas, chocolates suizos y cervezas de todo el mundo. Para 2017, se han programado unas quince aperturas, sobre todo en franquicia ■



El Grupo Éxito lanza su marca de cash & carry Surtimayorista

La nueva marca de *cash & carry* del Grupo Éxito abrió sus puertas en mayo, en Bogotá. Con el nombre de Surtimayorista, este concepto retoma los principios fundamentales del brasileño Assaí, es decir, un modelo industrial eficaz de venta al por mayor destinado a la vez a los restaurantes y las familias que buscan los precios más bajos. Su ambición es abrir puntos de venta en todas las grandes ciudades colombianas ■

El espíritu pionero desde la oferta hasta las soluciones de pago

Géant renueva su oferta de mercado

Gracias a un espacio concebido como un mercado cubierto, productos de calidad suministrados por productores locales y una cadena logística contraída para ofrecer un mayor frescor, la nueva oferta de productos frescos de Géant ocupa un lugar preferente en las tiendas. Y lo mismo sucede en las páginas del catálogo "Mon marché Géant" ("Mi mercado Géant"), lleno de recetas y astucias, que se distribuye cada semana a más de 5 millones de ejemplares ■



Casino amplía su gama de productos agroecológicos

Después de las verduras congeladas sin residuos de pesticidas y las aves criadas sin antibióticos, Casino refuerza su oferta de productos agroecológicos con una carne de cerdo garantizada sin tratamientos antibióticos desde el nacimiento del animal. El compromiso del Grupo pretende desarrollar iniciativas agrícolas innovadoras y virtuosas a la vez para el medio ambiente, los productores y los consumidores ■



Leader Price lanza los productos Bébé Bio

Una gama de 18 productos alimenticios para bebés, de origen totalmente orgánico, hizo su aparición en octubre en las tiendas Leader Price. Esta nueva línea se desarrolló con un grupo de nutricionistas especialistas de la infancia para responder a las necesidades alimenticias y a los gustos de los bebés de 4 a 12 meses. Las texturas y los ingredientes están debidamente adaptados a cada intervalo de edad ■



Monoprix se pone cada vez más a la moda

Los 150 diseñadores y responsables de productos destinados a la oferta textil de Monoprix siguen sosteniendo sus firmes preferencias con dos nuevas gamas de moda: la ropa de deporte Monoprix Fit y Monoprix Ski para toda la familia ■

Franprix innova con la caja móvil

Franprix revoluciona el paso por caja con una nueva solución de pago: el cobro móvil. Las nuevas cajeras y nuevos cajeros móviles se acercan a los clientes y les proponen todas las prestaciones de una caja clásica gracias a un escáner de anillo, un terminal de pago, una tablet y una conexión wifi segura. Esta solución, que se instaló en unos cien establecimientos en 2016, permite ir aún más lejos en la transformación y la innovación, reforzando así la proximidad con los clientes ■



El comercio en modo omnicanal



Monoprix inventa los monojis

Monoprix, que tiene un rotundo éxito en las redes sociales con 1 millón de amigos en Facebook, crea sus propios emoticonos, que ha bautizado "monojis", que se pueden bajar de App Store. Inspirados en el tono insólito de los packs Monoprix y creados por el artista neoyorquino Jeremyville, estos monojis adoptan la forma de mensajes listos para enviar utilizando directamente el teclado del celular en iMessage ■



Franprix entrega comidas preparadas en menos de una hora

Con Allo Resto, Glovo, Nouveaux fromagers o Resto In, la cadena ultrurbana multiplica los convenios con start-ups para repartir a domicilio o a la oficina de los parisinos desayunos, bandejas de quesos, aperitivos o comidas completas. Los pedidos hechos a través de los sitios web o las aplicaciones de Allo Resto o Resto In se entregan en 45 minutos ■

Las webs móviles de exito.com y carulla.com mejoran el tráfico

Los sitios web de comercio electrónico del Grupo Éxito acumularon los logros en 2016. El lanzamiento de las versiones móviles de exito.com y carulla.com, que ya representan el 50 % del tráfico, así como el del marketplace, aceleran el crecimiento. Gracias a ventas en aumento del 25 % y a 45 millones de visitas en el año, el Grupo Éxito refuerza su liderazgo en el mercado online colombiano ■



Cdiscount entrega el mismo día

Para reducir los plazos de entrega, que son un reto competitivo central en el comercio electrónico, Cdiscount ofrece un nuevo dispositivo logístico. En el depósito de Saint-Mard, en la región parisina, la hora límite de los pedidos de más de 30 kg es ahora a las 2 p.m. para las entregas la misma noche a París y Lyon. Y para los pedidos de menos de 30 kg, la constitución de equipos nocturnos en Cestas (suroeste francés), incluso los sábados, permitió retardar la hora límite a las 2 p.m. Los paquetes se expiden antes de las 5:30 p.m., en toda Francia, incluso el domingo en París ■

Cdiscount

VOUS ÊTES PLUS RICHE QUE VOUS NE LE CROYEZ

Cdiscount lanza una oferta de teléfono móvil a 2 €

El líder francés del comercio electrónico propone la oferta de telefonía móvil más competitiva del mercado con un contrato básico único en Francia: 200 minutos + 200 SMS/MMS + 200 MB en 4G por 2 € mensuales ■



Viva Vinhos, la venta de vinos online según Pão de Açúcar

Pão de Açúcar se posiciona en el mercado de vinos online con la oferta Viva Vinhos, accesible en su sitio web. Este servicio da acceso a una selección de vinos de las mejores regiones vinícolas elegida por los especialistas de la marca. El cliente elige su fórmula de abono y la cantidad de botellas deseada para recibir los vinos en su domicilio cada mes, sin gastos de entrega. Esta iniciativa lanzada en la primavera en São Paulo se está ofreciendo ahora en las otras grandes ciudades brasileñas ■

Cifras clave

36.000

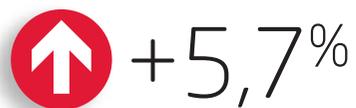
millones de euros

ingresos consolidados sin IVA

1.034

millones de euros

beneficio operativo corriente



+5,7%

de crecimiento orgánico⁽¹⁾
de las ventas del Grupo



341

millones de euros

beneficio neto normalizado atribuible al Grupo



3.400

millones de euros

deuda financiera neta consolidada

al 31/12/2016

6.100

al 31/12/2015

Distribución

Nº1 en Brasil

Nº1 en Colombia

Comercio electrónico

Cdiscount Nº2 en Francia

Exito.com Nº1 en Colombia

227.842

colaboradores⁽²⁾

12.969

tiendas

9.855

en Francia⁽³⁾

3.114

en América del Sur⁽⁴⁾

39%



Colaboradores
de menos de 30 años

53%



Mujeres
en el personal

37%



Mujeres
en la plantilla de ejecutivos

93%



Colaboradores con contratos
por tiempo indefinido

¹⁾ Fuera de gasolina y calendario

²⁾ Plantilla inscrita al 31/12/2016 - Contratos por tiempo indefinido/a plazo fijo - Tiempo completo/parcial - Actividad integrada únicamente.

³⁾ Incluido el Océano Índico. ⁴⁾ Sin Via Varejo

Implantaciones del Grupo

Colombia

Cadenas de descuento



Cadenas de proximidad



Cadena prémium



Comercio electrónico



Brasil

Cadenas de descuento



Cadenas de proximidad



Cadena prémium



Comercio electrónico



Argentina

Cadena de descuento



Cadenas de proximidad



Uruguay

Cadenas de descuento



Cadena de proximidad



Cadena prémium



Francia

Cadenas de descuento



Cadenas de proximidad



Cadenas prémium



Comercio electrónico



Océano Índico

Cadenas de descuento



Comercio electrónico



Cadenas de proximidad



El Comité Ejecutivo

Bajo la autoridad del Presidente Director General, la Junta Directiva tiene a su cargo la dirección operativa del Grupo y pone en práctica la estrategia corporativa que define la Junta Directiva.

Al ser un órgano de reflexión estratégica, de coordinación y de intercambio de iniciativas, así como de seguimiento de los proyectos transversales, es responsable de la

coherencia de los planes de acción que emprenden las filiales y las divisiones operativas y, por lo tanto, rinde los laudos arbitrales necesarios. Asimismo, supervisa los resultados y equilibrios financieros del Grupo y decide qué planes de acción implementar. El Comité Ejecutivo se reúne todos los meses.



Jean-Charles Naouri
Presidente Director General



Carlos Mario Giraldo Moreno
Presidente de Grupo Éxito



Julien Lagubeau
Director General Adjunto
encargado de operaciones
y Secretario del Comité
Ejecutivo



Régis Schultz
Presidente de Monoprix



Hervé Daudin
Director de Actividades Comerciales
y Presidente de EMC Distribution



Antoine Giscard d'Estaing
Director Financiero



Jean-Paul Mochet
Director General de Franprix
y de la Proximidad



Arnaud Strasser
Director de Desarrollo
y de Participaciones



Yves Desjacques
Director de Recursos
Humanos



Ronaldo Iabrudi
Director General
de Grupo Pão de Açúcar



Tina Schuler
Directora General de Leader Price
y de Casino Supermarchés



Gérard Walter
Director General Ejecutivo
de Géant Casino



Un modelo
con futuro

Un modelo con futuro

Una estrategia multiformato y multimarca

En las dos regiones geográficas donde está implantado, el Grupo ha construido una cartera diversificada de marcas potentes y complementarias, por lo que está perfectamente armado para acompañar las grandes tendencias del sector de la distribución e implementar eficazmente su estrategia basada en los formatos más prometedores.

Marcas potentes y complementarias

Actualmente, el grupo Casino está sólidamente implantado en dos regiones geográficas equilibradas y estructuradas: Francia, territorio original del Grupo, y América Latina, cuyas actividades están reagrupadas en torno a la filial colombiana Grupo Éxito. En todos los países donde opera, el Grupo ha construido una cartera diversificada de marcas, potentes y complementarias, que representan unas 13.000 tiendas multiformato. Empresas históricas, atractivas y ágiles, que forman parte de la vida diaria de los consumidores, capaces de

El 50%

de los ingresos del Grupo procede actualmente de los formatos más prometedores

captar en tiempo real las tendencias y los conceptos innovadores a la vanguardia de los nuevos estilos de consumo.

Y así es porque, además del número de puntos de venta, el punto fuerte de la red es su perfecta segmentación, que permite responder a la evolución de la demanda. Las marcas populares incluyen los hipermercados, las tiendas discount y el muy dinámico cash & carry brasileño Assaí. Las marcas de calidad están representadas por Pão de Açúcar en Brasil, Carulla en Colombia, Monoprix y Franprix en Francia. Por último, las marcas de proximidad, adaptadas tanto a las grandes urbes como a las pequeñas poblaciones rurales, que están muy desarrolladas en Francia con las marcas Casino Shop, Vival, Spar, Leader Price Express y Sherpa, se están expandiendo rápidamente en América Latina, principalmente con las tiendas Minuto Pão de Açúcar en Brasil, Carulla Express en Colombia y Devoto Express en Uruguay.

Cuatro formatos prioritarios

Gracias a su red, el grupo Casino es perfectamente capaz de acompañar la evolución del sector de la distribución,



es decir, la migración progresiva del segmento no alimentario hacia el comercio electrónico, la urbanización y el envejecimiento de la población, la polarización del consumo entre los formatos de calidad y discount. Esta visión conduce al Grupo a apostar por cuatro formatos de futuro que pueden constituir un motor de crecimiento duradero: premium, discount, proximidad y comercio electrónico. Para favorecer su desarrollo, su dimensión multiformato ofrece numerosos medios de acción. Por ejemplo, el Grupo refuerza la expansión de sus marcas más prometedoras, transforma los formatos que van quedando obsoletos, realiza arbitrajes para modificar el formato de las superficies, y vende actividades que ya no son coherentes con su modelo.

Cambiar las cosas

2016 se caracterizó por la aceleración de este movimiento. La expansión de Assaí, que inauguró 13 tiendas en 2016 y tiene programadas más de 20 inauguraciones en 2017 principalmente gracias al programa de conversión de hipermercados Extra, se integra en esta óptica. En Francia, Géant continúa su transformación y se centra en una oferta alimentaria de calidad y gamas atractivas de

artículos de moda, belleza y para el hogar, mientras que Cdiscount, comerciante electrónico, desarrolla las ventas no alimentarias. En el sector de la proximidad, inscrito en el ADN del Grupo, se incrementa la segmentación para proponer marcas muy específicas que corresponden mejor a la demanda, como lo demuestra el éxito del convenience store premium Minuto Pão de Açúcar o de



Fresh Market, un concepto innovador inaugurado en 2016

La marca uruguaya propone una oferta de abarrotes y productos frescos de gama muy alta.

Un modelo con futuro | Una estrategia multiformato y multimarca

las tiendas de barrio discount "Aliados" en Colombia. La notable mejora de la calidad de los productos de Franprix, campeón de la innovación en el campo de los servicios, o la "premiumización" de los productos alimentarios de Casino Supermarchés contribuyen igualmente a esta dinámica. Por último, la venta anunciada de las marcas y empresas de e-comercio no alimentarias en Brasil es coherente con esta estrategia. Este año, el grupo Casino ha cambiado las cosas y demostrado su agilidad en todas sus implantaciones. Por consiguiente, el Grupo se ha simplificado, reafirmado su solidez financiera y reforzado su perfil operativo realizando ahora la mitad de sus ventas en formatos prometedores a largo plazo.



Sinergias para reforzar la excelencia

Estructuradas y administradas de forma coherente, las marcas cuentan con fuertes sinergias. La dimensión y el posicionamiento del Grupo se han convertido así en ventajas claves en las negociaciones comerciales con los grandes proveedores internacionales, reforzadas por la estrategia de alianzas con socios como Intermarché en el sector alimentario y los gastos generales en Francia, Día en el sector alimentario en el extranjero, Conforama y Steinhoff en el sector no alimentario en Francia y en el extranjero.

En el campo de la excelencia operativa, los proyectos apuntan a compartir las buenas prácticas de administración y ejecución en las tiendas, o a transferir competencias, como en el sector textil o de los oficios del paladar, así como al control de los costos operativos, en particular con un programa de mejora de la eficiencia energética de las tiendas, y el control de las inversiones. Por último, se están reforzando los intercambios en torno a las marcas propias, que se benefician así de un amplio mercado a ambos lados del atlántico. Mientras que las marcas alimentarias Casino y Monoprix representan la tradición francesa en las tiendas sudamericanas, el Grupo Éxito sigue expandiendo su marca propia Finlandek y reforzando la difusión de sus marcas textiles Bronzini y Arkitekt, diseñadas en Colombia, que se distribuyen ahora ampliamente en los hipermercados de Brasil, Argentina y Francia ■



Fertilizaciones cruzadas

La reagrupación de las actividades del Grupo en América Latina en una división coherente dirigida por el Grupo Éxito facilitó las sinergias y permitió la inauguración de dos nuevas marcas discount en 2016. En Colombia, se abrió una primera tienda de cash & carry con el nombre de Surtimayorista, basándose en el modelo de Assaí, mientras que en Brasil se desplegó el concepto de "aliados" entre pequeños comerciantes independientes con la marca Compre Bem.

Entrevista

Belmiro Gomes, presidente de Assaí

“La conversión de las tiendas Extra es un motor de crecimiento para Assaí.”

¿Qué caracteriza el concepto de tiendas de Assaí?

Nuestro concepto está perfectamente adaptado a nuestros clientes originales, los pequeños comerciantes. Nuestra oferta consiste en la venta al por mayor de 7.000 referencias de abarrotes, productos frescos, bebidas, productos para el hogar y de higiene al precio más bajo.

Hemos desarrollado un modelo industrializado y fácilmente replicable, que ofrece las condiciones de una excelente rentabilidad. Concretamente, nos centramos en la estructura de las tiendas. Al aumentar su tamaño y elevar el techo, el espacio de almacenamiento es mayor y se facilitan las operaciones de abastecimiento. Este modelo de tienda "autónoma", que no depende de un centro de distribución, ha sido determinante para el crecimiento de la marca. Actualmente, Assaí sigue ganando cuotas de mercado.

¿Cómo una marca dedicada a los pequeños comerciantes ha logrado seducir a una clientela de particulares?

Nuestras tiendas se han vuelto más atractivas, con superficies de venta más luminosas y confortables, y un surtido renovado y diversificado, mejor adaptado a las



expectativas de las familias. Paralelamente, la situación económica ha desempeñado un papel de acelerador. Para conservar su poder adquisitivo, los brasileños han adoptado el discount y algunos han migrado incluso de la gran distribución clásica al cash & carry. Esto ha permitido a Assaí captar nuevos clientes particulares y explica el éxito de la conversión de hipermercados Extra, un motor de crecimiento que genera resultados significativamente superiores a las previsiones.

¿Cuáles son las perspectivas de la marca?

En primer lugar, mantener nuestro ritmo de rápida expansión, principalmente en los Estados donde aún no estamos implantados. Tras la inauguración de 13 tiendas en 2016, incluyendo tres en nuevos Estados brasileños, hemos previsto inaugurar entre 6 y 8 tiendas y, sobre todo, realizar la conversión de 15 a 20 hipermercados Extra en 2017.

OTRAS NOTICIAS DEL GRUPO

El cash & carry responde perfectamente a las necesidades de los clientes en América Latina. Con el apoyo de los equipos de Assaí, el **Grupo Éxito** abrió su

primera tienda **Surtimayorista** en Bogotá en 2016. Tras una fase de ajustes a las especificidades locales, esta versión colombiana del cash & carry apuesta por una

rápida expansión en las grandes ciudades del país.



Un modelo con futuro

Comercio electrónico: estrategias digitales a la medida

Desde el modelo líder Cdiscount en Francia, que combina la agilidad de un pure player y la potencia de un actor histórico de la distribución, hasta las estrategias digitales específicas de las marcas, el Grupo se apoya en su implantación local para asegurar su crecimiento en el floreciente mercado del comercio electrónico.

Cdiscount apuesta por la complementariedad

En un mercado maduro como Francia, donde la competencia en torno a la distribución de productos no alimentarios beneficia al comercio electrónico, el pure player Cdiscount ocupa el lugar que le corresponde en la estrategia del Grupo Casino. Este enfoque físico/digital ofrece numerosas sinergias. Por ejemplo, mientras se centran en su oferta de productos alimentarios y "placenteros" –moda, belleza, hogar– los hipermercados Géant desarrollan corners dedicados a las ofertas de electrodomésticos y electrónica del sitio web. Cdiscount cuenta además con la potencia de compra del Grupo, reforzada en 2016 por el acuerdo de cooperación firmado con Conforama (ver el recuadro).

El sitio, que se apoya en el buen conocimiento de los usos

8 millones de clientes activos de Cdiscount, que compraron 49 millones de productos en 2016

de sus clientes para mejorar la experiencia de compra y hacer evolucionar la oferta, registra un notable crecimiento. Segunda mayor audiencia del comercio electrónico francés, Cdiscount genera un tráfico de 842 millones de visitas, en aumento del 11 %, con una proporción móvil del 53 % igualmente en aumento. Por su parte, los pedidos aumentaron un 23 %, superando el umbral de 25 millones, con 49 millones de unidades vendidas. El volumen de ventas de Cdiscount aumentó así cerca del 14 %, elevándose a 3.000 millones de euros.

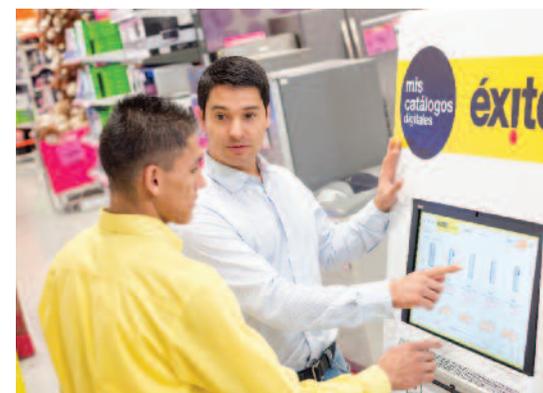
Motores de crecimiento

La estrategia de crecimiento de Cdiscount se apoya en el desarrollo conjunto de la venta directa y del *marketplace*, representando este último más de 20 millones de productos disponibles actualmente. Cdiscount extiende sus servicios a los comerciantes, mediante la logística delegada, que permite a los vendedores confiarle el almacenamiento y la expedición de sus productos, mejorando así la calidad del servicio ofrecido al cliente. En constante aumento, la proporción del *marketplace* en los ingresos de 2016 fue del 31,4 %, frente a un 28,1 % en 2015.



Alianza con Conforama

Para garantizar a los clientes de Cdiscount los precios más bajos, el grupo refuerza su peso en el campo de las compras de productos no alimentarios gracias a una alianza con Conforama, filial francesa del grupo Steinhoff. Se crearon dos centrales comunes de compra: Casino-Conforama-Achats SARL (Mano A), que reagrupa la actividad de inclusión en el catálogo de proveedores y de negociación de las condiciones de compra de los productos suministrados en Francia con los más importantes proveedores de electrodomésticos, y SICA International Services SARL negocia servicios internacionales y condiciones on-top con proveedores internacionales.

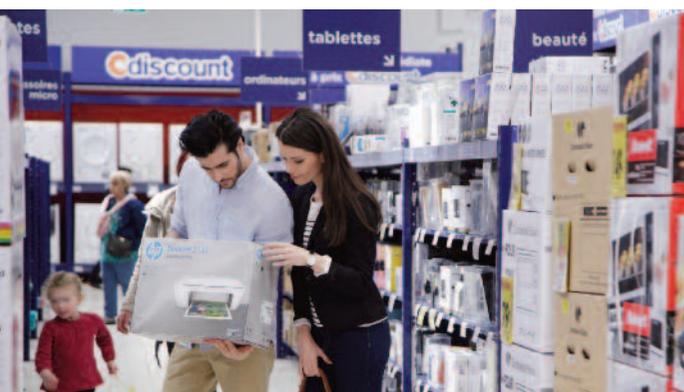


1 millón de seguidores de Monoprix en Facebook

La fidelización, otro motor de crecimiento considerable, se basa principalmente en la oferta Cdiscount a discreción, que permite beneficiarse de la entrega exprés de todas las compras por 19 € por año. El número de abonados se ha multiplicado por más de dos en un año, lo que ha repercutido en el número y la velocidad de entrega de los pedidos. Cdiscount ha adaptado su logística para entregar los paquetes de peso superior a 30 kg el mismo día, de lunes a sábado, y los paquetes pequeños y medianos todos los días, con cita previa. Por último, Cdiscount refuerza la relación con sus clientes franceses gracias al lanzamiento de sus ofertas de telefonía móvil, streaming y nube en 2016.

Ofertas digitales al gusto de los clientes

Dinámicas, innovadoras y respaldadas por una fuerte identidad, las marcas del Grupo implementan estrategias digitales tomando en cuenta las especificidades de sus respectivos mercados. Por ejemplo, los sitios web del Grupo Éxito, que representan cerca de la mitad del comercio electrónico en Colombia, aprovechan plenamente su adosamiento a las tiendas, en particular gracias a los terminales digitales que amplían la oferta no alimentaria de los supermercados. En Brasil, Pão de Açúcar propone servicios premium en línea como Viva Vinhos, un abono que permite acceder cada mes a una selección de vinos seleccionados por sus expertos. En Francia, Monoprix sigue adelante con su ambición de democratizar las tendencias de la moda gracias al sitio web MSR.com, desarrolla su oferta alimentaria en monoprix.fr y mantiene el contacto con un millón de seguidores en las redes sociales. Por su parte, Franprix declina en línea su estrategia de incubadora de talentos: lanza proyectos de cooperación con start-ups para entregar desayunos, bandejas de queso, aperitivos o comidas a los parisinos, a domicilio o en la oficina, y lanza una campaña de contratación difundida por youtubers ■



Una oferta cada vez más exigente

Crear y comercializar productos alimentarios de calidad, exigentes en lo relativo a sabor y salud y que respondan a las preocupaciones de los clientes, es el combate que libra el grupo Casino desde sus orígenes. Con esa perspectiva, favorece las buenas prácticas agrícolas y apoya la crianza responsable.

La exigencia del gusto

Desde la creación de los primeros productos de marca Casino, en 1901 en Saint-Étienne, las marcas propias han sido siempre una prioridad del desarrollo de las marcas del Grupo. Tanto en Francia como en América Latina, ofrecen productos adaptados a las expectativas, reconocidos por su gusto y seleccionados por sus precios competitivos. Las marcas propias desempeñan un papel esencial en la atractividad de las tiendas. Es por ello que el Grupo ha implementado una política ambiciosa para desarrollar productos de alto nivel de calidad gustativa. Gracias a sus procesos de innovación, sus relaciones duraderas con sus proveedores y su laboratorio interno de análisis sensorial,

Franprix

Productos sencillos y gourmets, un pliego de condiciones de calidad exigente para los proveedores, un embalaje discreto que valoriza el producto, precios asequibles: Franprix sigue implementando su marca propia, que cuenta actualmente con unas 900 referencias alimentarias.



La etiqueta Agriplus, una respuesta clara de Casino a las preocupaciones sobre pesticidas y antibióticos.

el Grupo ofrece productos de excepcionales cualidades organolépticas, que se controlan anualmente con un enfoque de mejora. Sus gamas Casino Délices, Monoprix Gourmet o Guichard Perrachon figuran entre las referencias del sector. Defensor del gusto accesible a todos, Leader Price ofrece una amplia gama de productos de calidad, en particular durante las fiestas de fin de año.

La salud, un reto prioritario

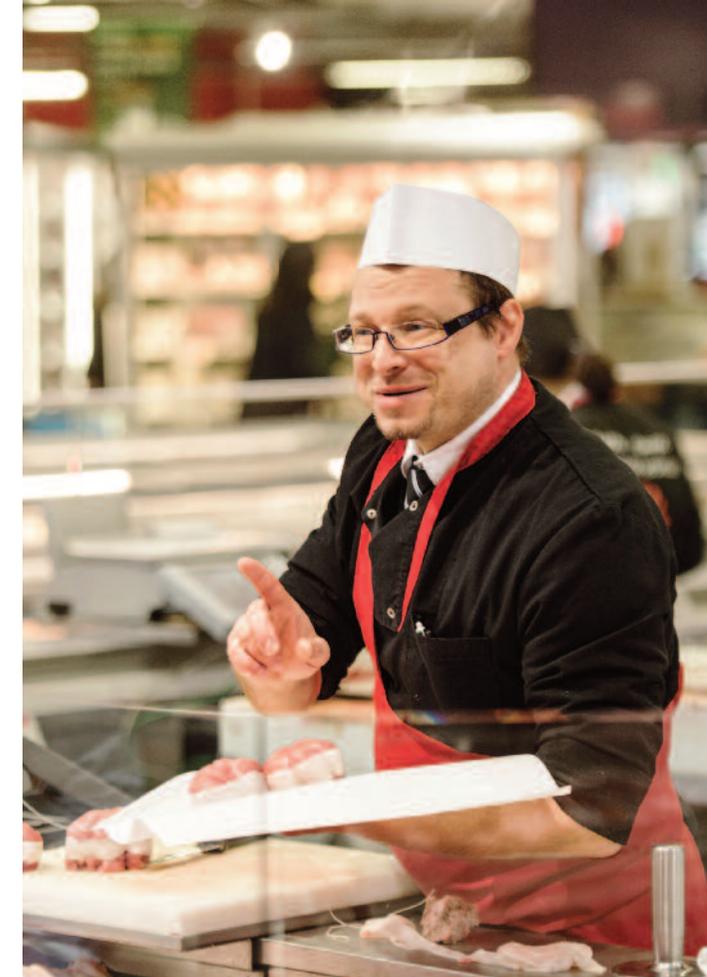
El Grupo, primer distribuidor que firmó, en 2008, una Carta de compromisos voluntarios de mejora nutricional, ha elevado la salud al rango de reto prioritario de su política alimentaria. En este campo, se apoya en un Comité de Salud compuesto por expertos independientes –endocrinólogo, experto en seguridad alimentaria, agrónomo, economista, sociólogo y chef 3 estrellas– que asesoran a Casino para analizar las tendencias científicas en el campo de la nutrición y la

salud, y definir las pistas para mejorar constantemente la calidad de los productos. Gracias a su impulso, Casino mejora las cualidades nutritivas de sus productos reduciendo el contenido de grasas, azúcares simples y sal, así como sustituyendo ciertos ingredientes por otros que tengan un mejor perfil nutricional. De este modo, se han modificado más de 2.000 recetas en los últimos años. El Comité de Salud también ayuda al grupo a identificar la aparición de nuevos riesgos, tales como la resistencia a los antibióticos relacionada con la administración de antibióticos en las explotaciones. El grupo responde así a las preocupaciones de los consumidores fomentando la agroecología. Trabajando codo a codo con los proveedores locales, Casino comercializa aves y carne de cerdo criados sin antibióticos, en particular con la marca Terre & Saveurs. Las verduras congeladas de Casino están garantizadas ahora sin residuos de pesticidas y se producen gracias a métodos exigentes. Esta gama está respaldada por la etiqueta Agriplus.



Productos orgánicos al alcance de todos

En 2016, los productos orgánicos siguieron registrando un gran éxito entre los consumidores. Para hacer frente a este entusiasmo, el Grupo cuenta con una ventaja decisiva: su modelo multiformato y multimarca que le ofrece la oportunidad de poner los productos orgánicos al alcance de todos. Primer distribuidor generalista en comercializar productos orgánicos en 1990, Monoprix desempeña un papel de pionero reforzado por la



adquisición de Naturalia en 2008, la marca especializada el 100% en productos orgánicos. Para Monoprix como para Franprix, los productos orgánicos representan actualmente el 10% del total de las ventas alimentarias. Las dos marcas implementan políticas voluntarias en este campo, reemplazando incluso los productos convencionales por productos orgánicos sin aumentar el precio, como el pan baguette de Monoprix y el jugo de naranja fresco de Franprix en 2016. Por su parte, Géant y Casino Supermarchés proponen una amplia oferta orgánica, mientras que Leader Price está ampliando su surtido.

Las marcas propias también emprendieron desde hace tiempo el camino de los productos orgánicos: Casino lanzó sus primeras gamas en 1999. En Francia, las marcas comercializan unas 1.200 referencias de productos de

marca propia Casino Bio, Franprix bio, Leader Price bio, Monoprix Bio y Naturalia. En Brasil, GPA propone más del 20 % de productos de marca propia certificados orgánicos y las marcas siguen innovando: las gamas se enriquecen constantemente y conquistan nuevos universos. Los productos orgánicos, que son más gourmet este año con el queso, los chocolates y los snacks aperitivos Casino Bio, se proponen ahora para los bebés con Leader Price Bébé Bio. Por último, las secciones de productos a granel 100 % orgánicos desarrolladas por Naturalia se están adoptando en un centenar de tiendas Monoprix, en los nuevos Franprix y se están probando en Géant y Casino Supermarchés.

Cadenas cortas de abastecimiento

Para garantizar el origen y la calidad de los productos frescos que comercializa, el Grupo se esfuerza en acortar las cadenas de abastecimiento favoreciendo la colaboración con los pequeños productores locales. En Francia, crea alianzas con agricultores, viticultores, ganaderos, pescaderos y puertos de pesca, especialmente a través de sus programas "Le Meilleur

1.600

referencias de productos orgánicos de marca propia Casino, comercializadas por las marcas del Grupo

d'ici", "Ici en France", "Ça vient d'ici", "La Criée" y su marca Terre & Saveurs. Géant regionaliza sus compras de frutas y verduras, y trabaja con los productores locales para integrar mejor la estacionalidad y ofrecer productos maduros.

Con Caras do Brasil, GPA se asocia a cooperativas artesanales y distribuye sus productos en las tiendas Pão de Açúcar. Paralelamente, despliega el programa "Quality from the source" entre sus proveedores de frutas y verduras, con el fin de reducir el uso de pesticidas.

En Colombia, el Grupo Éxito desarrolla un programa de certificación de las buenas prácticas agrícolas entre sus proveedores de frutas y verduras, y crea alianzas con pequeños productores locales acompañados por ONG como la Fundación Clinton ■



Inspiraciones

Un compromiso a largo plazo con los proveedores

Las terneras del Macizo Central, los corderos de Aveyron y los cerdos del sudoeste son todos animales nacidos y criados en estructuras tradicionales, cuya carne de calidad se comercializa en los establecimientos Casino en Francia. Con el fin de ofrecer productos de calidad a sus clientes, el grupo trabaja en colaboración con los ganaderos franceses. En efecto, los productores tienen una imperiosa necesidad de anticipar su volumen de negocios a largo plazo para poder invertir y asegurar el futuro de su empresa. Por su parte, las marcas del Grupo deben garantizar su abastecimiento. De allí surgió la idea de los "contratos proveedores", que ofrecen la visibilidad indispensable para el desarrollo de los productores y transformadores. El convenio más reciente hasta la fecha, el acuerdo plurianual para la creación de una rama bovina de terneras Arcadie Sud-ouest, garantiza volúmenes de compra y precios basados en los costos reales de producción a 230 ganaderos. Por su parte, las cooperativas se comprometen a respetar el bienestar de los animales, su entorno y su alimentación.



de los productores para que puedan suministrar productos que cumplan con los requisitos de los exigentes pliegos de condiciones de sus marcas propias. Desde su integración en el Grupo, la empresa Luché Tradition Volailles ha desarrollado una gama de aves 100 % francesa criadas sin antibióticos, distribuidas con la marca Terre & Saveurs, en el departamento francés de Sarthe. En el Loira, la adquisición y modernización de la quesería Entreprise Laitière de Sauvain, especialista en Fourme de Montbrison certificada DOP, le permitió ampliar su mercado a nivel nacional y crear la marca "Leche de los ganaderos del Monte Forez", que se comercializa en las tiendas.

Fourme AOP y aves sin antibióticos

El Grupo va más lejos con el rescate de empresas agroalimentarias en dificultad, que ayuda así a perdurar. Su objetivo: acompañar la mejora de calidad

OTRAS NOTICIAS DEL GRUPO

GPA estrecha relaciones con los proveedores y adopta una política responsable de compra de carne bovina. Los productos

comercializados en las tiendas **Extra y Pão de Açúcar** proceden actualmente al 100 % de circuitos de abastecimiento

que permiten garantizar la trazabilidad de la carne y cumplir con los requisitos de calidad y respeto del medio ambiente.

La inmobiliaria al servicio del comercio

Asociando comercio e inmobiliaria en un modelo dual, el Grupo Casino ha desarrollado con los años una gestión dinámica de su patrimonio. Objetivo: permitir que la distribución disponga de locales adaptados a la estrategia comercial de las marcas, creando valor simultáneamente.

Acelerar la transformación comercial

La capacidad de la distribución para adaptarse a la evolución de las expectativas de los clientes es un reto estratégico clave para el grupo Casino. La actividad inmobiliaria del Grupo está ante todo al servicio del comercio. Permite a las marcas del Grupo acelerar la transformación de su modelo comercial con locales adaptados. La división inmobiliaria brinda asistencia por ejemplo a la marca Géant para la reducción de las superficies no alimentarias: los metros cuadrados se reasignarán a las galerías comerciales adyacentes.

En Angulema, la retrocesión de 2.500 m² de superficies comerciales de Géant este año permitió la implantación de una tienda H&M, una verdadera locomotora para el centro comercial.



Reforzar la atraktividad de los establecimientos

El segundo eje es el refuerzo de la estrategia de creación de valor del Grupo desarrollando proyectos de ampliación o de promoción inmobiliaria. Las operaciones de reforma y ampliación refuerzan la atraktividad de los establecimientos e incrementan su zona de influencia, al tiempo que aumentan el valor del patrimonio. A finales del año, se inauguró la operación emblemática de 2016, la ampliación del centro comercial de Fenouillet que permitió inaugurar 12 superficies medianas, 50 tiendas nuevas, 5 restaurantes y un food court en torno al bistro

del chef estrella Yannick Delpech. Fenouillet cuenta actualmente con un total de 85.000 m² de superficies comerciales. Una estrategia que se ha aplicado igualmente en el centro de la ciudad en torno a las tiendas de Monoprix que pertenecen al Grupo y donde dispone de potencial para construir. Tras la venta de cinco tiendas Monoprix en 2015, la división inmobiliaria vendió otros dos establecimientos en 2016 para su transformación: reestructuración y ampliación de las superficies de venta de las tiendas, reasignación de reservas, creación de nuevas superficies comerciales y viviendas.



Una experiencia exportada al extranjero

En el extranjero, la experiencia del Grupo en valorización y operación de centros comerciales es una ventaja distintiva. Su ambición es ofrecer a los consumidores una experiencia única que responda a las especificidades locales. En Sudamérica, mientras Brasil y Argentina desarrollan sus conceptos de centros comerciales de proximidad con Conviva y Patagonia respectivamente, el Grupo Éxito se impone en Colombia como el principal actor del mercado inmobiliario comercial con sus centros Viva. 2016 se destacó por la inauguración de Viva Barranquilla y Viva La Ceja y sus 64.000 m², pero también por la creación de una entidad inmobiliaria autónoma, Viva Malls. La entrada en el capital del Fondo Inmobiliario Colombia (FIC), uno de los más importantes fondos de capital privado del país, permite a Viva Malls disponer de los medios para acelerar su desarrollo y reforzar aún más la atraktividad de sus centros ■

Casino inmobiliaria

Una división específica, compuesta por departamentos especializados (dirección de obra, aspectos jurídicos, estudios, administración de bienes raíces), asocia todas las competencias en inmobiliaria comercial: adquisición de terrenos, comercialización de espacios, promoción inmobiliaria y valorización de los activos. La división desarrolla y vende derechos de construcción y proyectos de promoción inmobiliaria a las empresas inmobiliarias socias, como Mercialys.

Argentina: Libertad cuenta en total con 160.000 m²

Con la ampliación de dos centros comerciales de una superficie total de 15.000 m², la superficie comercial de Libertad se eleva este año a 160.000 m², repartidos en 11 ciudades medianas del país. Actualmente, Libertad es el tercer operador inmobiliario del país y el primero fuera de Buenos Aires.

La RSE, motor del rendimiento

Los compromisos del Grupo en el campo de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), que ocupan un lugar central en su cultura, acompañan sus evoluciones estratégicas y contribuyen a crear un modelo de desarrollo económico sostenible mejorando su impacto social, societal y medioambiental.



Una base cimentada por valores sólidos

El enfoque del Grupo en lo relativo a la RSE es a la vez innovador y voluntarioso, y su ambición es proponer modos de consumo más responsables e incrementar la sostenibilidad del modelo económico del Grupo en el marco de un diálogo permanente con las partes interesadas.

La larga tradición de innovación social, societal y medioambiental, así como sus cuatro valores CLAVES (Conquista, Lealtad, Rigor, Solidaridad) forman la base que sostiene su enfoque de RSE. Esta última se aplica de manera coherente con los grandes principios internacionales a los que ha adherido el Grupo: el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Carta de la red mundial

“Empresas y discapacidad” de la OIT y los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres promovidos por ONU Mujeres.

El grupo Casino, precursor en la lucha contra las discriminaciones y comprometido en la promoción de un consumo cada vez más responsable, es la primera empresa de la distribución que obtuvo las distinciones francesas “Sello Diversidad” en 2009 y “Sello Igualdad Profesional” en 2013, así como en haberse comprometido a favor del etiquetado medioambiental de los productos.



Un compromiso que ahora es eje estratégico

El mencionado compromiso histórico se reforzó en 2010 con la instauración de una dirección específica en el grupo Casino. Como elemento estructurante de su política de desarrollo sostenible, el enfoque de progreso “Espíritu RSE”, iniciado en 2011 y que se articula en torno a cinco grandes campos, abarca actualmente todas las actividades del Grupo y alimenta un modelo económico perenne. Se trata de un verdadero motor de crecimiento que permite reforzar la motivación y el compromiso de los colaboradores, incrementar la competitividad disminuyendo el impacto medioambiental y generalizar el consumo de productos responsables. Los planes de acción, que tienen el apoyo del nivel más alto de la jerarquía, son implementados activamente por las marcas e integran todas las actividades de la empresa: compras, marcas propias, explotación, logística, etc.

Progresos cuantificados y ponderables

La eficacia de la RSE, prueba del compromiso del Grupo, se evalúa mediante indicadores precisos en nexos con sus 15 ejes prioritarios. En este aspecto, en 2016, el grupo

Dinámica de diálogo social

La elaboración de las políticas de Recursos Humanos y de RSE se basa en un diálogo regular con los interlocutores sociales. Esta riqueza de larga fecha permitió renovar, en 2016, diversos convenios reestructurantes para la vida del Grupo y sus colaboradores, relacionados con la salud y seguridad en el trabajo, el diálogo social, la RSE y la GPEC (Gestión Previsional de Empleos y Competencias).

Casino mejoró su rendimiento al aumentar el número de trabajadores discapacitados en un 5 %, el de mujeres en la plantilla de ejecutivos en 2 puntos, el de productos orgánicos de su oferta en un 12 % y la tasa de valorización de los residuos en 2 puntos. Gracias a la movilización de sus 227.000 colaboradores, en aumento del 21 %, se donaron más de 32 millones equivalentes de comidas a las redes de bancos de alimentos.

Por último, el Grupo redujo el consumo eléctrico de las tiendas un 5 % mediante la implantación de sus planes de acción y la distribución de bolsas de plástico desechables un 11 % (excluyendo Assaí).

Los 15 ejes prioritarios del enfoque de progreso “Espíritu RSE”

Empleador comprometido

- Promover la diversidad
- Facilitar la inserción profesional de los jóvenes
- Favorecer la evolución de los colaboradores
- Actuar por la salud y el bienestar de los consumidores

Comerciante responsable

- Actuar por la salud de los consumidores
- Fomentar un consumo respetuoso con el medio ambiente y la biodiversidad
- Luchar contra el despilfarro de alimentos

Socio de confianza

- Reforzar el enfoque de ética social
- Apoyar a los productores locales
- Favorecer los enfoques de RSE de las pymes

Grupo movilizado en pro del medio ambiente

- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero
- Mejorar la eficiencia energética
- Limitar y valorizar los residuos

Actor local solidario

- Desarrollar la acción de las fundaciones
- Desarrollar los convenios de solidaridad

La RSE, elemento central de los indicadores de eficacia

Los retos de la RSE, plenamente arraigados en la cultura de la RSE, se toman en cuenta ahora como indicadores de la eficacia y la eficiencia de los ejecutivos y directivos. Una parte de la remuneración variable del presidente director general de Casino está vinculada a la eficacia de la RSE del Grupo, valorada por la pertenencia a uno de los tres grandes índices extrafinancieros. En Francia, el sistema de referencia común de actitudes y comportamientos empresariales (ACM en francés), destinada a reforzar una cultura empresarial respetuosa de los valores del Grupo y que representa el 30 % en el cálculo de la remuneración variable, se modificó en 2016 para integrar algunos criterios de RSE.

También en el ámbito internacional, se toman en cuenta objetivos cuantitativos de la RSE para calcular una parte de la remuneración variable de los directivos. Así, los directivos brasileños se evaluaron en 2016 según los resultados cuantificados relativos a la igualdad profesional, la integración de personas discapacitadas y el consumo energético. En Colombia, la remuneración variable también integra indicadores relacionados con las compras locales y el financiamiento de las acciones de la Fundación Éxito y, más particularmente, de su programa "Gen Cero" ■

Gobierno de la RSE

El enfoque de RSE es regido al más alto nivel del Grupo. Su gobierno se confía al Comité Estratégico de RSE, compuesto por doce miembros, ocho de los cuales pertenecen al Comité Ejecutivo, que valida los compromisos y sigue su implementación en las entidades, la cual está a cargo de la Dirección de RSE del Grupo, que anima una red de corresponsales en las filiales en Francia y todo el mundo.



La Casino World Community

La red social del grupo Casino, que cuenta con más de 18.000 miembros, sigue creando vínculos independientemente de las distancias geográficas. El nuevo diseño y los contenidos inéditos que han enriquecido la Casino World Community invitan a los colaboradores tanto a compartir sus buenas prácticas en una sección específica como a ganar eficiencia profesional y mejorar su desarrollo personal a través de la sección "Easy learning". Un nuevo recorrido interactivo de descubrimiento permite profundizar el conocimiento del Grupo, en particular de sus compromisos de RSE.

Un enfoque reconocido por los índices de referencia

La evaluación extrafinanciera del Grupo progresa de manera constante y está presente en numerosos índices de inversión socialmente responsable que distinguen las sociedades más eficientes según criterios sociales, medioambientales y de gobierno corporativo: FTSE4GOOD, Euronext Vigeo Index (Eurozone 120, Europe 120, World 120 y France 20), Ethibel Sustainability Index Excellence Europe, MSCI Global Sustainability Index y STOXX® Global ESG leaders Indices. La agencia Vigeo Eiris clasificó al grupo Casino, en mayo de 2016, en primera posición entre las empresas del sector de la distribución, mientras que Éxito y GPA ocupan el segundo y el tercer puestos en los países emergentes. El Grupo aumentó 6 puntos entre 2015 y 2016 su calificación por los índices del Dow Jones Sustainability Index. Por último, responde desde 2013 al Carbon Disclosure Project (CDP).

Entrevista

Stéphane Tuot, Responsable de Flujos de Franprix

“En Franprix, la RSE crea un círculo virtuoso para el personal operativo”

¿Por qué haber elegido la vía fluvial para el reparto a las tiendas Franprix parisinas?

Ante la dificultad de entrar en París con las mercancías para las tiendas, decidimos utilizar una barcaza que transita por el Sena desde nuestros depósitos de Val-de-Marne hasta el pie de la Torre Eiffel. Esta es una solución eficaz, que responde al objetivo del Grupo de reducir nuestra huella de carbono. Al lanzarse el proyecto en 2012, este reparto concernía 80 tiendas. Desde 2016, repartimos por el Sena los productos secos a más de 300 tiendas de la región parisina.



¿Qué otros proyectos logísticos de Franprix integran la dimensión RSE?

¡Todos! En Franprix, los asuntos de RSE se tratan directamente en las diferentes direcciones. El desarrollo sostenible no impone restricciones al personal operativo, sino que da una nueva dimensión a nuestros proyectos. Desde este punto de vista, la RSE es un círculo virtuoso económicamente perenne.

La solución de recogida de los productos no vendidos, ¿responde a la misma lógica?

Resulta muy difícil organizar la recogida, tienda por tienda, de los productos frescos no vendidos en las zonas urbanas. De allí la idea de desarrollar un proceso logístico que funcione perfectamente con un socio. Esta es la misión de la empresa social Phénix, que interconecta las tiendas y las asociaciones de barrio beneficiarias y encuentra a prestatarios que realizan todas las mañanas entregas de productos con fecha de consumo corta en triciclos eléctricos. Desde su lanzamiento en 2016, se ha donado el equivalente de más de 250.000 comidas preparadas con productos frescos a unas sesenta asociaciones parisinas. También en este caso, hemos creado un modelo de desarrollo sostenible.

OTRAS NOTICIAS DEL GRUPO

Monoprix, que se compromete como el Grupo en la lucha contra el despilfarro de alimentos, y que donó el equivalente de 6 millones de comidas en

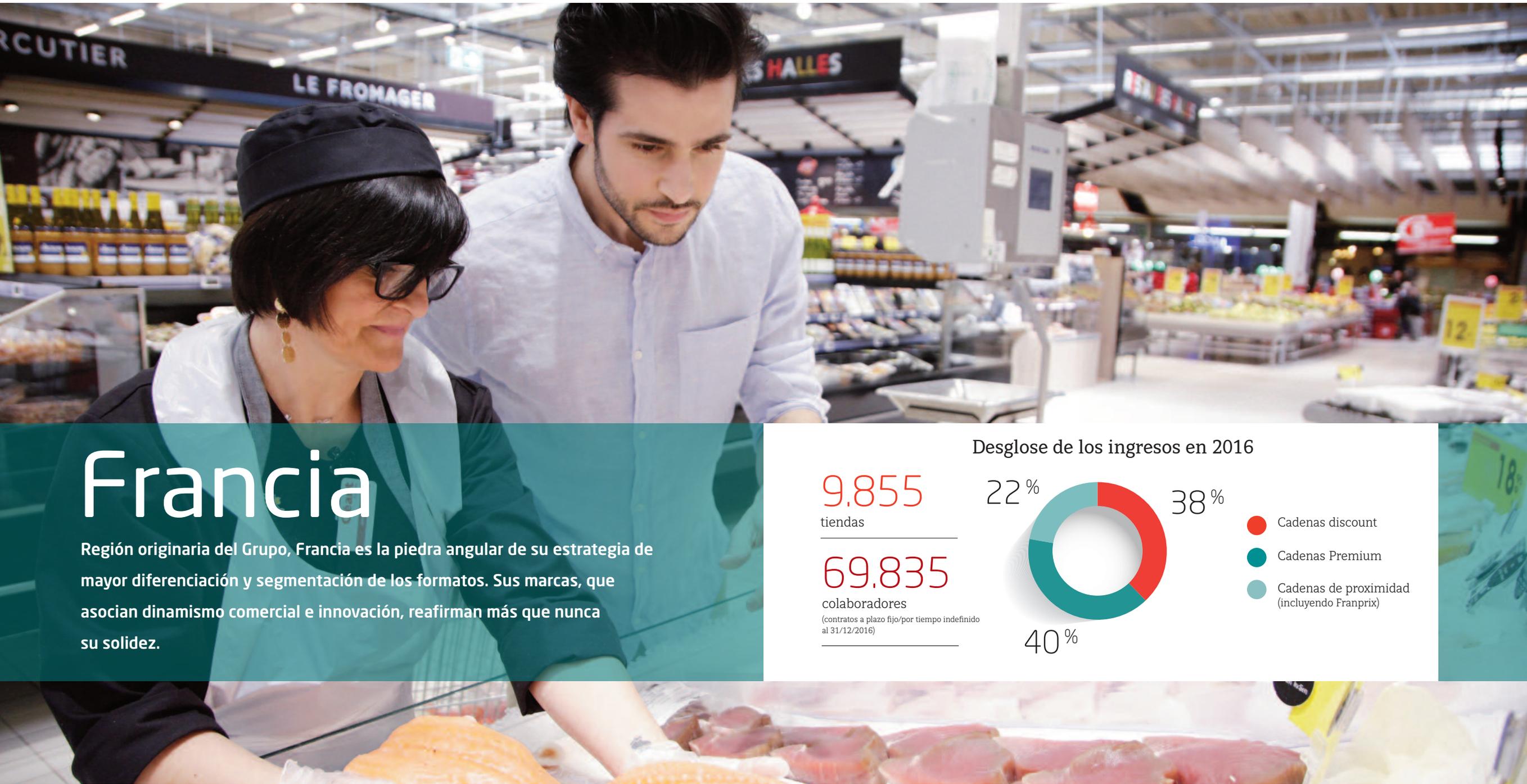
2016, sensibiliza a sus clientes y sigue innovando con las mermeladas Re-belle. El equipo de Re-belle recoge las frutas no vendidas retiradas de una decena de

tienas Monoprix, con las que fabrica mermeladas en un taller de inserción. Estas mermeladas se distribuyen en las tiendas Monoprix parisinas.





Marcas
dinámicas
e innovadoras



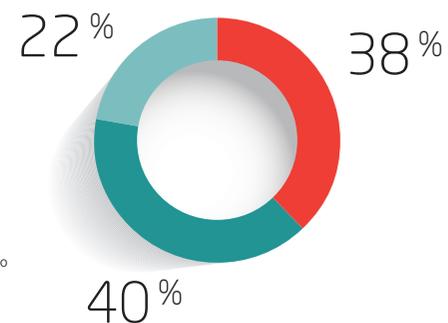
Francia

Región originaria del Grupo, Francia es la piedra angular de su estrategia de mayor diferenciación y segmentación de los formatos. Sus marcas, que asocian dinamismo comercial e innovación, reafirman más que nunca su solidez.

Desglose de los ingresos en 2016

9.855
tiendas

69.835
colaboradores
(contratos a plazo fijo/por tiempo indefinido al 31/12/2016)



- Cadenas discount
- Cadenas Premium
- Cadenas de proximidad (incluyendo Franprix)



De Géant a Casino Shop, pasando por Monoprix y Leader Price, el Grupo ha construido en Francia una amplia red de cadenas en todos los formatos, una cobertura nacional que le permite estar cerca de los consumidores.

Una red de cadenas potentes y ágiles

Conceptos atractivos adaptados, productos de calidad, servicios innovadores, mayor atención prestada a la experiencia de compra de los consumidores: las cadenas francesas del Grupo reivindican su identidad y evolucionan constantemente para anticiparse a los modos de consumo.

Cdiscount sigue transformándose

Para Géant Casino, el año se caracterizó por la mejora regular del desempeño comercial. El posicionamiento de sus tarifas redundó en beneficio de la marca, que sigue adelante con su transformación. Las ventas aumentaron, en particular en el sector alimentario que registró un incremento de los ingresos del 2,7 %. Un resultado que confirma la pertinencia de la estrategia de la marca: reforzar la oferta alimentaria y reducir las superficies no alimentarias, principalmente las familias de productos en competencia con el comercio electrónico. Actualmente, Géant ofrece un nuevo rostro: el espacio de mercado es más amplio, como en los mercados cubiertos, lo que permite valorizar los oficios del paladar y los productos frescos locales.

El espacio de belleza se ha remodelado y adopta los códigos de las marcas especialistas; la oferta textil se ha rediseñado, ampliado y escenarizado en torno a las colecciones de marcas propias; la sección hogar y decoración apuesta por la modernidad de los productos Finlandek, y el corner Cdiscount concentra una selección de electrodomésticos y dispositivos electrónicos, todo ello en superficies de venta reducidas.

En contacto con los clientes

La agilidad del modelo inmobiliario del Grupo permitió reducir un 1,6 % la superficie de los hipermercados en 2016, una tendencia que se acelerará en 2017. Por otra parte, se reforzó la presencia de los equipos en contacto con los clientes: el espacio de mercado, la sección belleza,



las cajas y la recepción. Para valorizar las competencias, el conocimiento de los productos y el consejo a los clientes, se ha implementado un programa de desarrollo de las competencias, aprobado por los clientes: la cuota de mercado ha aumentado un 0,1 % y los ingresos por metro cuadrado han aumentado un 3 % este año. Al mismo tiempo, la marca está revisando sus métodos para desarrollar la excelencia operativa en las tiendas: reducción de los costos logísticos, limitación de agotamiento de existencias y reducción de la espera en las cajas.



Leader Price: centrarse en lo esencial

Este trabajo de fondo sobre los procesos operativos también es una de las prioridades de Leader Price, que se centra en lo esencial de su actividad de comerciante. En 2016, la marca emprendió su metamorfosis. Su nuevo logotipo azul y rojo simboliza el combate de Leader Price desde su

creación: calidad de los productos y agresividad de los precios bajos. El nuevo concepto confirma esta identidad. La marca ofrece una nueva experiencia de compra: el recorrido del cliente se ha dinamizado, las secciones de frutas y verduras, perfumería y vinos se han valorizado, y el nuevo mobiliario ofrece mayor claridad a la gama. Por otra parte, la oferta ha cambiado, se enriquece con productos de calidad accesibles a todos –nuevos productos orgánicos, panadería, productos locales, gamas festivas– y organiza operaciones promocionales contundentes. Por último, con la conversión en franquicia de 143 tiendas, la marca está equilibrada: sus puntos de venta se reparten por partes iguales entre tiendas integradas y franquiciadas.

Casino Supermarchés adopta la iniciativa

Con 125 nuevas secciones de servicios abiertas en 90 tiendas, Casino Supermarchés ha puesto en marcha su iniciativa de centrarse en los productos frescos y de mayor calidad. La renovación de los espacios de mercado dinamiza toda la actividad de la tienda. Claramente orientada hacia los productos premium, la marca hace

Casino Restauración: el espíritu comerciante

La transformación de las antiguas cafeterías en restaurantes À la bonne heure se terminó en 2016: actualmente, más de 100 restaurantes están activos en los parkings de los centros comerciales. El sistema de gestión continuó su evolución este año, adoptando el modelo de franquicia o de arrendamiento-gerencia. Respaldados por Casino Restauración, los directores asalariados se convierten en verdaderos restauradores comerciantes. Este espíritu empresarial también es la clave del éxito de los formatos snacking Cœur de Blé en las galerías comerciales. Casino Restauración sigue diversificando sus actividades, con un fuerte crecimiento de su filial de restauración colectiva R2C y el éxito de la empresa de platos preparados Saint-Once, que se benefició del efecto Eurocopa 2016.



El modelo 100 % orgánico de Naturalia se desarrolla

La marca gana cuotas de mercado y continúa su expansión con 20 tiendas inauguradas en 2016.

hincapié en el servicio ofrecido y la experiencia del cliente. Con este fin, multiplica las innovaciones, cuida la calidad de su surtido, desarrolla la profesionalidad de sus colaboradores con su "Académie Best in Fresh" y mejora sus prácticas de excelencia operativa.

En las 15 tiendas parisinas remodeladas, las ventas han aumentado un 7,5%. La dinámica comercial también se expresa a través de operaciones innovadoras, como 'Casinomania' en el mes de junio, 'Summer Tour' durante el verano y los 100 días 'Casino Folies' a finales del año. En 2016, los ingresos de la marca aumentaron un 3,8%.

Monoprix cultiva su diferencia

La relación singular que existe entre Monoprix y sus clientes sigue reforzándose en 2016. La marca, que cuenta con 1 millón de seguidores en Facebook, propone una experiencia de compra diferente en sus tiendas, gracias en parte al excepcional surtido de sus secciones de alimentación, moda y hogar. Pionero del consumo responsable, Monoprix consolida constantemente sus compromisos con su marca propia, y propone productos de gran calidad gustativa en sus secciones de servicios. Monoprix también declina su marca en colecciones textiles. Creadas por su equipo específico de 150

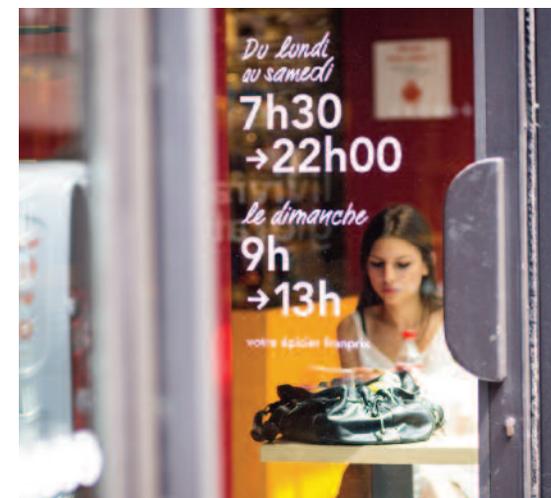
diseñadores y especialistas de moda, las colecciones ofrecen un estilo propio que asocia calidad y las últimas tendencias de la moda. Su colaboración con diseñadores de renombre ha hecho entrar el diseño de moda en las tiendas, como la colección de vestidos de novia en encaje de Calais de Lorafock de este año. En 2016 también se introdujeron dos nuevas gamas en las secciones: Monoprix Fit (ropa deportiva) y Monoprix Ski. Por último, la marca lanza el servicio de entrega a pie en menos de una hora: los clientes dejan la compra en la caja de la tienda y pagan directamente al repartidor. El grupo Monoprix es sumamente dinámico y ha inaugurado 60 tiendas este año en todos los formatos, como su tienda insignia Naturalia de Lilas (región parisina).

1,7 millones

número de clientes activos que poseen la tarjeta de Franprix

Franprix revoluciona la proximidad

Firmemente resuelto a reinventar su actividad para hacer frente a la evolución de los modos de consumo, Franprix revoluciona el comercio de proximidad con su concepto



Mandarine. Las tiendas se transforman así en verdaderos espacios de vida. En una superficie de 400 m², los clientes encuentran los productos esenciales de uso diario, con una parte importante dedicada a la marca propia Franprix, así como un condensado del comercio del barrio: carnicería, quesos al corte, snacking caliente y frío, espacio de café con wifi, jugos frescos orgánicos, punto de entrega postal, punto Western Union, e incluso un servicio de copia de llaves. La innovación está omnipresente y el personal totalmente a disposición de los clientes. En la "Académie Mandarine", los colaboradores desarrollan sus competencias y su actitud comercial. Y para reducir la espera en las cajas, las cajeras y cajeros móviles van al encuentro del cliente, equipados con un terminal de pago y un escáner de anillo. A finales de 2016, el 60% de las tiendas había adoptado el concepto "Mandarine", que se implementará totalmente a finales de 2017 y seguirá evolucionando.

El auge de la franquicia

Tras las huellas de Franprix, las diferentes marcas de proximidad se renuevan modernizando su oferta y sus conceptos, y ofreciendo nuevos servicios: productos frescos, perfumería, oferta local, pollos asados, etc. Las más de 6.000 tiendas, fuerza histórica del Grupo, forman una red nacional con marcas específicas adaptadas a los centros urbanos, las zonas periurbanas o rurales. 2016 fue un año de transición, con el cierre de los pequeños puntos de venta y se caracterizó por el auge de la franquicia, un método de gestión más empresarial, y en particular el traspaso de más de 60 tiendas integradas en Casino Proximidad. La proporción de tiendas en franquicia y asociadas se eleva actualmente al 77%. Las redes franquiciadas Vival y Spar, muy dinámicas, multiplican las innovaciones con los terminales de pedido Spar Lib' instalados en los campings y las bibliotecas de préstamo de libros Vivalivres. Por su parte, Petit Casino está preparando una metamorfosis de su concepto de tiendas para 2017, que se centrará también en el espíritu comerciante y el desarrollo de los servicios. ■

Entretien



“En los oficios del paladar, el talento de nuestros colaboradores es lo que marca la diferencia ”

Serge Margaridenc, Director de la actividad PFT (productos frescos tradicionales) de Casino Supermarchés

Resuelto a reconquistar el sector de la alimentación selecta, Casino Supermarchés da protagonismo a los oficios del paladar. **Serge Margaridenc**, Director de la división PFT, nos habla de esta transformación lograda gracias a la valorización de las competencias.

¿Cómo se está llevando a cabo la transformación de los espacios de mercado de Casino Supermarchés?

Hace un año adoptamos un proyecto: reconquistar el sector alimentario premium mejorando la atractividad de los productos frescos tradicionales. Esta estrategia se basa obviamente en la oferta y el concepto. Por ejemplo, trabajamos con pequeños productores para proponer variedades muy gustativas de frutas y verduras, recogidas al alcanzar su madurez. También estamos instalando máquinas extractoras de jugo de naranja, pizzas “caseras”, bares de sushi, una gama de snacking caliente y fría, especialidades de carnicería y pastelería... un conjunto de ofertas atractivas. También prestamos particular atención a los productos orgánicos y a las nuevas tendencias de consumo: “sin gluten” y “vegetarianos”. Pero lo que marca realmente la diferencia en las tiendas son las competencias de los hombres y mujeres que se ocupan de los productos.

¿Qué importancia tienen las competencias en esta transformación?

Ese es el quid de la cuestión, sobre todo si tenemos en cuenta que hay una verdadera penuria de personal en estas actividades, a pesar de que se han vuelto más

Ya se ha capacitado a **800** colaboradores

populares entre los jóvenes gracias a los programas culinarios en televisión. El objetivo de Casino Supermarchés es compartir las buenas prácticas, acompañar el desarrollo de los colaboradores e, igualmente, valorizar las competencias.

¿Qué acciones se implementan con este fin?

Concretamente, en cada región implementamos secciones-escuela para cada actividad: frutas y verduras, pescadería, carnicería, quesería-platos preparados, pastelería y panadería. Todos los colaboradores que trabajan en estas actividades participarán en sesiones prácticas de capacitación sobre los productos y las competencias. Y obviamente, se les brindará apoyo y seguimiento para mantener los “buenos gestos”. La finalidad es cultivar el amor por el producto para convertirse en grandes profesionales. Este es también el objetivo de los Challenges del mejor obrero profesional, lanzados en las tiendas este año: valorizar a los colaboradores, crear emulación y mostrar a nuestros clientes la gran variedad de talentos.

OTRAS NOTICIAS DEL GRUPO

En Colombia, la integración de la marca **Super Inter**, especializada en productos frescos, permitió desarrollar las competencias de los empleados de las secciones de frutas y verduras

y carnicería de todas las tiendas del Grupo Éxito. Mejor gestión de los pedidos, corte más preciso de la carne, reducción de pérdidas, etc.: la implementación de las buenas prácticas en 250 tiendas **Éxito** y

Surtimax tiene un impacto directo en las ventas, que han aumentado un 30 % para las frutas y verduras y un 25 % para la carnicería.

Panorama de las acciones de RSE en Francia



ON EST BIEN
MEILLEURS ENSEMBLE

Gestión La indulgencia se aprende

Con 4.200 directivos capacitados actualmente, la puesta en línea de un programa de e-learning específico y el despliegue de la red de "bienveillants" (benévolos), la iniciativa de gestión indulgente está ganando terreno en Francia. Le Dirección de Recursos Humanos ha publicado "Le management bienveillant, histoire(s) d'un engagement quotidien" (La gestión indulgente, historia(s) de un compromiso diario), un compendio de los testimonios de 50 directivos el Grupo que viven su compromiso a diario.



Solidaridad Compromiso ciudadano

La Fundación de empresa Casino lanzó en 2016 un programa que fomenta el compromiso ciudadano del personal. Una plataforma web específica propone misiones benévolas en beneficio de más de 30 asociaciones socias.

Igualdad profesional Lucha contra el sexismo

Para luchar contra los estereotipos causantes de las discriminaciones, el Grupo ha elaborado la guía "Luchar contra el sexismo ordinario" a partir de una encuesta sobre el terreno entre los colaboradores. Estas acciones han sido recompensadas con el premio "No more clichés" otorgado por Communication et Entreprises, el Trofeo LSA de la Diversidad y la RSE y el Trofeo de la Diversidad de la Agence Mixité Entreprise.

Bienestar animal

Comprometidos a favor del bienestar de las gallinas ponedoras

Tras Monoprix, primer distribuidor que suprimió totalmente los huevos de gallinas criadas en jaula, Franprix, Leader Price y las tiendas Casino también se han comprometido a no volver a vender huevos de gallinas criadas en jaula en sus tiendas de aquí a 2020.

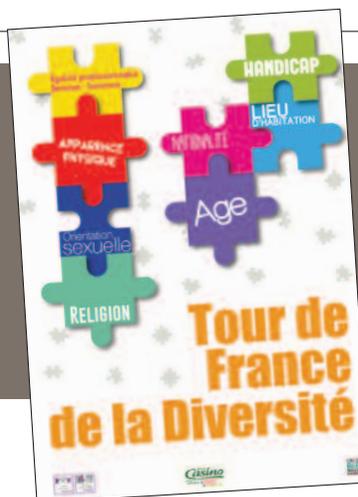
Medio ambiente Vehículos limpios

La filial logística Easydis anunció la implementación, de aquí a 2020, de una flota de 400 vehículos que funcionan con gas natural y permiten reducir un 85 % el nivel de emisión de partículas finas. Monoprix se comprometió a triplicar el número de camiones que funcionan con GNV (gas natural vehicular) de aquí a finales de 2017, y Franprix ha comenzado a reemplazar los camiones utilizados para transportar la mercancía a las tiendas parisinas, con 20 primeros vehículos en 2017.



Diversidad Vuelta de Francia

El Grupo se compromete aún más en el ámbito de la diversidad con la primera edición de la Vuelta de Francia de la diversidad, organizada en 2016. En las tiendas, restaurantes y depósitos de Casino en Francia, se organizaron doce encuentros y debates dirigidos por un experto externo, en los que participaron los directivos, colaboradores y corresponsales de diversidad del Grupo.



Consumo responsable Monoprix Tous Cultiv'acteurs

Las primeras frutas y verduras "Monoprix Tous Cultiv'acteurs" comienzan a llegar a las tiendas. Monoprix ayuda a sus productores a progresar hacia una agricultura más respetuosa con el medio ambiente, en particular reduciendo el uso de pesticidas para proteger los polinizadores. El resultado para los clientes son productos sanos y con sabor.



Colombia

El Grupo Éxito, líder histórico en Colombia, se apoya en su modelo multiformato y omnicanal para acompañar el crecimiento del sector. Desde los espacios de mercado *premium* de Carulla a las secciones *discount* de Surtimayorista, estas cadenas innovan para satisfacer las necesidades de todos los consumidores.

1.873

tiendas

41.614

colaboradores

(contratos a plazo fijo/por tiempo indefinido al 31/12/2016)

205

tiendas inauguradas

Grupo Éxito: N°1 de la distribución

1^{er} empleador privado

 +10,8%

ingresos orgánicos

 47%

colaboradores de menos de 30 años



El Grupo Éxito refuerza su liderazgo en el mercado colombiano con la marca premium Carulla, la amplia red de hipermercados y supermercados Éxito, y el especialista en productos frescos Super Inter. Por otra parte, sigue desplegando sus marcas de proximidad y crea un nuevo formato discount, Surtimayorista.

Grupo Éxito : un líder incuestionable con espíritu pionero

Profundamente arraigado en la sociedad colombiana, el Grupo Éxito perenniza su modelo y sigue explorando las tendencias: marcas multiformato exitosas con una fuerte identidad, estrategia inmobiliaria ambiciosa, actividad de comercio electrónico adosada a las marcas...

Fertilizaciones cruzadas

Reagrupando sus filiales latinoamericanas en 2015 en torno al Grupo Éxito, el grupo Casino implementó una organización creadora de valor. El programa de sinergias cobra así toda su dimensión. La experiencia reconocida de Éxito se exporta en 2016. La transferencia de competencias en el ámbito de la oferta textil (ver p. 60) permite a GPA en Brasil y a Libertad en Argentina acelerar el desarrollo de su oferta. El concepto de "aliados" inspira el lanzamiento de las tiendas de proximidad Compre Bem (ver p. 69) en São Paulo, Brasil. Por último, Uruguay sigue desplegando sus Devoto Express, inspirados en el modelo de formatos de proximidad Éxito y Carulla Express. La inauguración en mayo de 2016 de la primera tienda

cash & carry con la marca Surtimayorista en Bogotá, Colombia, es un perfecto ejemplo del intercambio de competencias entre filiales latinoamericanas. La nueva marca retoma los principios fundamentales del brasileño Assaí, es decir, un modelo industrial eficaz de venta al por mayor destinado a la vez a los restaurantes y las familias que buscan los precios más bajos. El cash & carry se adapta bien a la evolución del mercado colombiano. Una

1.307

"Aliados" Surtimax y Super Inter en 2016, o sea un incremento del 20 % en un año.





Viva Malls, primer operador de centros comerciales en Colombia

Con dos inauguraciones este año, en particular de Viva Barranquilla y sus 64.000 m², y la creación de su filial Viva Malls, el Grupo Éxito sigue desarrollando su actividad inmobiliaria. La entrada en el capital de un importante socio financiero permitirá promover nuevos proyectos. Viva Malls cuenta actualmente con 12 centros comerciales en actividad y dos en construcción, incluyendo Viva Envigado, que será el más grande de Colombia en 2018, con 140.000 m² de superficie y 240 comercios.

segunda tienda abrirá sus puertas en 2017 en la capital colombiana, antes de su implementación a nivel nacional.

Líder en todos los formatos

Líder incuestionable de la distribución en Colombia, el Grupo Éxito refuerza su liderazgo en el país donde representa actualmente el 49,1 % del mercado formal¹. El Grupo sigue explorando los nuevos modos de consumo e impulsa el crecimiento del mercado colombiano para aprovechar todo su potencial en cada uno de sus formatos.

Su marca de supermercados premium Carulla propone una oferta alimentaria muy cualitativa y un recorrido jalonado de servicios diferenciadores al cliente. Por ejemplo, el nuevo concepto de panadería artesanal de Carulla,

¹ Fuente: Niesen. Cifras al 31 de diciembre de 2016.

desarrollado por un experto pastelero francés de Géant Casino, registra un extraordinario éxito comercial en las 68 tiendas donde se ha adoptado.

El Grupo Éxito se dirige a su público destinatario popular a través de la marca Éxito, muy apreciada por los clientes, que cuenta con hipermercados, supermercados y tiendas de proximidad en todo el país, y la marca Super Inter, muy bien implantada en el oeste del país. Las competencias y las buenas prácticas operativas en frutas y verduras, así

como en carnicería, de Super Inter, especialista en productos frescos, redundan en beneficio de los equipos del Grupo Éxito.

Presente en el segmento del discount con la marca Surtimax, el Grupo Éxito sigue desarrollando su programa responsable de alianzas con los pequeños comerciantes tradicionales: las tiendas de barrio que se incorporan a la red se benefician de estándares de calidad y la experiencia operativa del Grupo. En promedio, sus ventas han aumentado un 70 %. Colombia cuenta actualmente con más de 1.300 Aliados Surtimax y Super Inter.

Un modelo omnicanal no alimentario

El potencial de desarrollo del Grupo Éxito también estriba en sus actividades no alimentarias. La oferta textil en particular, que se elevó al 13 % en 2016, es un factor esencial de atraktividad para los hipermercados y supermercados, y representa una proporción cada vez mayor del total de las ventas del Grupo. Activo histórico del Éxito, la oferta textil se beneficia del crecimiento récord de las ventas de marcas propias: gracias al nuevo posicionamiento de sus precios, aumentaron un 52 %



Uruguay: lanzamiento de la marca Disco Fresh Market

La filial uruguaya Disco abrió la primera tienda Fresh Market, consagrada a los productos frescos, en la célebre estación balnearia Punta del Este. Un concepto premium innovador, que aplica los mejores estándares internacionales e ilustra la dinámica de innovación del Grupo Éxito.

este año y están preparando su lanzamiento en el segmento del comercio electrónico.

Los sitios web exito.com y carulla.com, adosados a las tiendas, refuerzan su liderazgo en el mercado online colombiano y desempeñan el papel de pioneros para respaldar su crecimiento. Su modelo *click & mortar* crea puentes logísticos y comerciales con las tiendas físicas. Más de 130 supermercados están equipados actualmente con terminales interactivos que les permiten ampliar su oferta de productos no alimentarios. Gracias a esto, las ventas de este "catálogo digital" aumentaron más del 50 % en el año. Dos eventos de 2016 permitirán pasar a la etapa siguiente: el lanzamiento de las versiones móviles de exito.com y carulla.com, que representan actualmente el 50 % del tráfico, transforma totalmente la experiencia de compra, mientras que la inauguración del *marketplace* multiplica la oferta de productos en línea. Con un aumento del 25 % del total de las ventas, la dinámica está en marcha ■

Entrevista



“Las ventas de nuestras marcas propias textiles aumentan un 52 %”

Irina Jaramillo Muskus, Directora de la oferta textil del Grupo Éxito

El sector textil, actividad histórica de la marca, aceleró su desarrollo en 2016. La Directora de esta oferta, **Irina Jaramillo Muskus**, nos recuerda la experiencia emblemática de Éxito en este ámbito, que ha elaborado su estrategia en torno a 11 sólidas marcas y un eficaz modelo de producción local.

En su opinión, ¿qué explica el gran logro de Éxito en la actividad textil?

Esta fue la primera actividad de Éxito cuando fue creado en 1949. Hoy, nuestros logros responden a una estrategia muy clara y su objetivo es que la moda esté al alcance de todos los colombianos. Fue precisamente con ese fin que creamos 11 grandes marcas propias que representan cerca de la mitad de nuestras ventas textiles y, al mismo tiempo, un modelo de producción local: 290 talleres situados en 8 ciudades colombianas fabrican el 92 % de los productos. Nuestros estudios de diseño detectan las tendencias y lanzan sin cesar nuevas colecciones. Se trata de una organización muy reactiva, pues se requiere menos de dos meses entre el diseño y la comercialización de un artículo, mientras que, en la tienda, la disposición de las prendas y la experiencia de los vendedores, preparados en nuestra escuela especializada, son ventajas preciosas.

¿En qué consiste la nueva oferta textil lanzada en 2016?

Más que una nueva oferta, se trata de un nuevo enfoque. Frente a una regresión económica y a la disminución de los ingresos de los hogares

 **51 millones**

es el número de productos textiles que vendió el Grupo Éxito en 2016, incluyendo un 43 % de marcas propias.

colombianos, se decidió reestructurar nuestro modelo. La idea es ofrecer prendas de calidad, bonitas y baratas todo el año. Los precios de las marcas propias bajaron casi un 40 % sin sacrificar la calidad, a la vez que se aceleró la rotación de las colecciones. Los resultados lo muestran: ¡la frecuencia de visita ha dado un salto del 16 %, los volúmenes han subido un 82 % y las ventas un 52 %!

¿Y cuáles son sus ambiciones para mañana?

Nuestro próximo desafío es reforzar aún más nuestras marcas desarrollando el omnicanal. En 2017, vamos a lanzar sitios web específicos para cada una de nuestras marcas y estimular las ventas en el comercio electrónico.

OTRAS NOTICIAS DEL GRUPO

La experiencia textil de Éxito se propaga en todo el Grupo, pues, en 2016, se exportaron 400.000 prendas a las filiales latinoamericanas. El Grupo Éxito asiste a **GPA** y **Libertad** para

implementar el modelo que ha forjado su renombre: una cadena de abastecimiento corta, la capacitación de los equipos de venta, verdaderos asesores textiles, un merchandising que valoriza los

productos y una rotación rápida de las colecciones. En Francia, **Géant** confió en 2016 la reforma de su estrategia a su nueva Directora de la actividad textil, Ana Lora, procedente del Grupo Éxito.

Panorama de las acciones de RSE en Colombia

Solidaridad

Éxito se moviliza por Gen Cero

La Fundación Éxito, promotora del programa nacional de lucha contra la malnutrición infantil Gen Cero, se moviliza, junto con sus socios públicos y privados, para que ningún niño colombiano de 0 a 5 años de edad sufra de malnutrición de aquí a 2030. En 2016, los programas redundaron en provecho de 38.920 niños en 50 ciudades de Colombia. Éxito también desempeñó un papel motor en la creación de la "Política Pública Nacional de Primera Infancia" en Colombia.



Igualdad profesional

Mujeres de Éxito

El Grupo Éxito instauró en 2016 un Comité de Igualdad Profesional encargado de dirigir los planes de acción. Paralelamente, 300 colaboradores de ambos sexos participaron en Mujeres de Éxito, una serie de conferencias y grupos de intercambio sobre los temas de liderazgo y comunicación en Bogotá, Cali y Barranquilla.



Compras

Creciente respaldo a los productores locales

El Grupo Éxito respalda la agricultura y la pesca responsables y consagra una creciente parte de sus compras a los productores locales. En 2016, el Grupo compró el 86 % de las frutas y verduras vendidas en sus tiendas a unos 756 pequeños productores agrícolas y 1.550 toneladas de pescado a 1.500 empresas pesqueras familiares.



Residuos

Limpiemos Colombia

Éxito brinda su apoyo a la campaña Limpiemos Colombia, jornada internacional de limpieza de los espacios públicos, en colaboración con el ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el WWF. Más de 23.000 voluntarios se movilizaron para esta operación y se recuperaron 113 toneladas de residuos.



Inserción

777 primeros empleos

En el marco del programa 40.000 primeros empleos promovido por el Ministerio de Trabajo, Éxito permitió a 777 jóvenes de 18 a 28 años de edad beneficiarse de una primera experiencia profesional en sus tiendas.

Energía

5.631 m² de paneles fotovoltaicos

En 2016, se pusieron en marcha dos nuevas centrales fotovoltaicas en los establecimientos de Éxito, siendo una de ellas, la instalada sobre los techos del nuevo centro comercial Viva Barranquilla, la más grande de Colombia. Con estas dos nuevas centrales, la superficie de paneles fotovoltaicos del Grupo Éxito en el país se eleva a un total de 5.631 m².



Brasil

GPA, el líder de la distribución, persiste en su ambición de acompañar la evolución de los comportamientos de compra de los brasileños en una sociedad moderna y multicultural. Para lograrlo, amplía su cartera de marcas complementarias con una identidad fuerte y diferenciadora.

1.135

tiendas

100.523

colaboradores

(contratos a plazo fijo/por tiempo indefinido al 31/12/2016)

GPA: N°1 de la distribución

Empleador N°1 de la distribución alimentaria

↑ +11,7%

ventas orgánicas de GPA Food

↑ +39,2%

ventas orgánicas de Assaí



Gracias al trabajo de fondo realizado para reforzar el modelo de GPA, el año 2016 sobresalió por el rescate de Extra Hiper, el crecimiento continuo de Assaí, la resiliencia de Pão de Açúcar y la expansión rápida de la proximidad en todos los segmentos como resultado del lanzamiento de Aliados Compre Bem, marca destinada a las pequeñas tiendas independientes.

Del *cash & carry* al *prémium*: el modelo ganador de GPA

En 2016, GPA regresa a lo fundamental y se vuelve a concentrar en su actividad histórica, la alimentación. El Grupo acelera de este modo el crecimiento de sus marcas más prometedoras, gracias a su estrategia que demuestra toda la fuerza de su modelo multiformato y multimarca.

Retorno a los orígenes

Actor histórico del mercado, GPA debe su éxito y resiliencia a las dificultades económicas en Brasil al trabajo realizado en torno a los ejes fundamentales de la actividad de distribución: la excelencia operativa, la optimización de los procesos y la simplificación de las operaciones. Paralelamente, su modelo multiformato y multimarca le brinda la capacidad de adaptar su cartera a las evoluciones del consumo. Precisamente con estas miras, GPA anunció el inicio de un proceso de cesión de sus participaciones en las actividades de distribución no alimentaria agrupadas en Via Varejo. GPA se vuelve a centrar entonces en su actividad original, el comercio alimentario, y renueva su cartera de tiendas para concentrar las inversiones en los formatos más prometedores. De este modo, se emprendió en 2016 un programa de reconversión de algunos hipermercados Extra en la marca de *cash & carry* Assaí, lo que generó resultados notables, muy superiores a las previsiones.

Assaí a pleno rendimiento

El triunfo de Assaí es innegable: el *cash & carry*, creado para los profesionales, tiene cada vez más éxito entre los particulares afectados por la crisis, para quienes las compras al por mayor garantizan los precios más bajos. El modelo industrial muy acertado que imaginó Assaí, rendidor y eficaz, permite una rápida implementación. De hecho, la marca inauguró 13 tiendas en 2016, incluyendo tres en nuevos Estados y dos conversiones, con lo cual supera la etapa simbólica de las 100 tiendas y termina el



De 15 a 20

hipermercados Extra pasarán sin duda a formar parte de Assaí en 2017.

año con 107 puntos de venta implantados en 16 Estados brasileños. Los resultados son excepcionales y las ventas aumentaron cerca del 40% en el año. Assaí, verdadero impulsor de GPA, consolida su posición de número 2 del mercado y prevé continuar su expansión a un ritmo sostenido.



Extra recobra su dinámica comercial

Como consecuencia de un considerable reposicionamiento de tarifas, la política de recuperación de Extra Hiper está dando resultados. La recuperación comercial requiere en particular de un trabajo en torno a los principios fundamentales: surtido y presentación de los productos, permanencia de la oferta, reducción de la espera en las cajas y una nueva dinámica promocional. Se realizaron operaciones en respuesta a las tendencias de consumo, como la campaña de gran extensión "1,2,3", que propone cada semana descuentos en un millar de productos: 20 % en el 1º, 50 % en el 2º y el 3º gratis. Extra también renueva su oferta textil gracias a la experiencia compartida con el Grupo Éxito, que aporta a la marca su pericia y sus colecciones de marcas propias. Una iniciativa que ha conquistado a los clientes y cuyos resultados no se han hecho esperar. A fines de 2016, los volúmenes de venta subieron y los hipermercados ganan regularmente cuotas de mercado.

Pão de Açúcar confía en la experiencia de compra

La marca prémium Pão de Açúcar ha sabido establecer con el correr del tiempo una relación única con sus clientes, por lo que es una de las marcas más valoradas de la gran distribución en Brasil. Este año, en sus 185 tiendas, pone de relieve la experiencia de compra, con la preocupación permanente de cuidar la calidad del servicio, desarrollar la variedad del surtido y reforzar el vínculo con los clientes, incluso fuera del punto de venta. Este es el espíritu del programa de fidelidad Pão de Açúcar Mais, que prolonga la relación por internet gracias a una aplicación específica y sigue innovando con ventajas originales. Por primera vez, Pão de Açúcar se posiciona en el mercado de los vinos online con la oferta "Viva Vinhos", accesible



4 millones de miembros para Pão de Açúcar Mais

La marca prémium de GPA disfruta de un capital de simpatía único entre sus clientes. Su página Facebook cuenta con 1,2 millones de seguidores y el programa de fidelidad Pão de Açúcar Mais superó el límite de los 4 millones de miembros en 2016. La aplicación para smartphone permite acceder a todas las ventajas del programa. Esta estrategia online genera resultados concretos, pues los clientes Mais representan una parte creciente del volumen de ventas.



en su sitio web. El servicio da acceso a una selección de vinos elegidos por los expertos de la marca: el cliente escoge su fórmula de abono y la cantidad de botellas deseada para recibir mensualmente los vinos en su casa, sin gastos de entrega. Asimismo, toda la oferta de comercio electrónico de Pão de Açúcar y Extra se reestructuró este año y se renovó totalmente el sistema de entrega gracias sobre todo a la apertura de un centro de distribución reservado a las ventas online.

Pionero de la proximidad

La proximidad, que está estrechamente vinculada a los nuevos comportamientos de compra, es uno de los grandes ejes de crecimiento, por lo que GPA sigue extendiendo sus marcas e insiste en su enfoque de mayor segmentación de los formatos. El Grupo también acelera la expansión de la marca prémium Minuto Pão de Açúcar, muy apreciada por los clientes urbanos, con 14 inauguraciones este año. El crecimiento continuo de las ventas, de dos dígitos, confirma la pertinencia de esta estrategia. Además, GPA aprovecha las sinergias con el Grupo Éxito y lanza Aliados Compre Bem, un nuevo formato de tiendas de proximidad destinado a una clientela popular. Según el principio del programa de los "aliados" colombianos, un centenar de tiendas Aliados Compre Bem surgió este año en São Paulo. Es un modelo ganador-ganador, en el que los nuevos socios, pequeños comerciantes tradicionales, disponen de productos de marcas propias Pra Valer y Qualidade y de la experiencia operativa de GPA para desarrollar su punto de venta en los diversos barrios ■





Minuto Pão de Açúcar, el convenience store prémium

Las 76 tiendas de proximidad de la marca, implantadas en los Estados de São Paulo y Pernambuco, proponen una atmósfera única, a la altura de las expectativas de sus clientes.

Desde la entrada de la tienda, la decoración elegante, la señalización original, el mobiliario de madera y la iluminación ponen de relieve los productos frescos de calidad y un surtido inteligente. “Eso es lo que sorprende a los clientes de la marca”, se entusiasma Marcelo Bazzali, Director Ejecutivo de Proximidad de GPA. “Minuto Pão de Açúcar ofrece más de 4.000 referencias en una tienda en una superficie promedio de 250 m², al lado de sus casas”. El surtido permite no solo responder a las compras esenciales de la semana, sino también encontrar los productos que constituyen la particularidad de Pão de Açúcar: marcas propias – Taeq, Casino Délices y Club des Sommeliers – que tienen una imagen muy positiva, una amplia variedad de productos orgánicos y sanos, sin gluten o sin sal, así como pan fresco de alta calidad. Todo lo indispensable de las tendencias alimentarias.

Una experiencia de compra digna de los más grandes

Clasificada por la revista canadiense Grocer entre las “25 tiendas que hay que visitar antes de morir”, las tiendas de la marca reivindican su singularidad. La

14

tiendas Minuto Pão de Açúcar se inauguraron en 2016.

clientela acomodada, joven y activa de las grandes ciudades encuentra allí una experiencia de compra digna de los más altos estándares internacionales. “Lo que distingue a Minuto de las otras tiendas de proximidad es la calidad de servicio”, subraya Marcelo Bazzali. “En una tienda, hay elementos tangibles, como el surtido y el acondicionamiento, y otros menos tangibles: un equipo sonriente y atento. Los colaboradores valorizados saben dar toda su importancia a los clientes”. La calidad de la gestión cuenta pues considerablemente en el éxito de la marca, de igual manera que sus compromisos responsables. El cierre de los muebles de frío, el reciclaje de los productos usados y el “Projeto Arredondar” (ver pág. 73), recientemente implementado, contribuyen a forjar esta identidad particular.

OTRAS NOTICIAS DEL GRUPO

Más que simples tiendas, son verdaderos lugares de vida: en Francia, **Franprix** sigue aprovechando al máximo su concepto “Mandarine” para revolucionar el comercio de proximidad. En 400 m², la marca propone una carnicería, quesos al

corte, un gran surtido de “food to go” y jugos frescos orgánicos de naranja, pomelo y granada. Pero también hay servicios inéditos: duplicados de llaves, un café Seattle Best Coffee¹, retirar paquetes postales, transferir dinero con Western Union, etc.

Esta orientación asumida a los servicios es posible gracias a la Academia Mandarine, que difunde entre los equipos una cultura de capacidad y actitud profesionales.



¹ En colaboración con Starbucks.

Panorama de las acciones de RSE en Brasil

Igualdad profesional

Women United Nations Award

La política de GPA en pro de la inserción profesional está dando resultados, pues las mujeres ya representan el 25 % de los directivos, frente al 21 % en 2015. Este año, GPA fue distinguido por sus acciones con el Women United Nations Award.



Eficiencia energética

Más de 300 tiendas renovadas

La implementación del programa de eficiencia energética continúa. Las instalaciones de iluminación, climatización y frío comercial se renovaron en más de 300 tiendas en dos años. Paralelamente, la central solar más grande del sector de la distribución en Brasil, que cuenta con 1.140 paneles fotovoltaicos, se puso en servicio sobre las marquesinas del estacionamiento de la tienda Assaí de Várzea Grande, en el Mato Grosso.



Diversidad

GPA Iguais

En el marco del programa GPA Iguais lanzado en 2016, GPA distribuye a los directivos una guía sobre la diversidad e inaugura el "minuto diversidad", destinado a favorecer los intercambios sobre el tema de la lucha contra las discriminaciones en los equipos.



Consumo responsable

Los jueves orgánicos

La marca Pão de Açúcar lanza "los jueves orgánicos", operación promocional destinada a resaltar su oferta de productos agrícolas orgánicos y, en especial, su marca propia Taeq. La marca ofrece 20 % de descuento a los clientes.



Reciclaje

Novo de novo

En 2016, gracias al programa de economía circular Novo de Novo, se fabricaron más de 3,7 millones de embalajes de productos de marca propia Taeq y Qualitá a partir de los cartones reunidos en las 200 estaciones de reciclaje de las tiendas Extra y Pão de Açúcar.

Solidaridad

Projeto Arredondar

Minuto Pão de Açúcar implementó en sus tiendas el "Projeto Arredondar", que permite a los clientes redondear el monto de sus compras al real superior. Las sumas reunidas se donan a organizaciones caritativas relacionadas con la protección del medio ambiente y la educación.



Resultados de la RSE

Empleador comprometido

La política del Grupo

El Grupo, empleador destacado en Francia y en la mayoría de los países donde está implantado, desarrolla y pone en práctica políticas de recursos humanos y gestión innovadoras y respetuosas con las culturas locales, cuyos objetivos son:

- El desarrollo profesional de los colaboradores y la valorización de los talentos individuales.
- La lucha contra las discriminaciones y el refuerzo de la igualdad de oportunidades.
- La promoción de un diálogo social constructivo e innovador.
- La protección de la salud, la seguridad de los empleados y su bienestar en el trabajo.
- La implementación de una política de remuneración y de ventajas sociales equitativas y evolutivas.

Acciones emblemáticas en 2016

Diversidad y lucha contra las discriminaciones

Considerando la diversidad un factor de eficiencia económica, el grupo Casino se esfuerza desde 1993 por luchar contra todas las formas de discriminación y aplica una política voluntariosa destinada a contratar perfiles diversos, promover la igualdad profesional en todos los niveles de la empresa y favorecer la convivencia.

■ Casino es el primer grupo de distribución que obtuvo, en 2009, el **"Sello Diversidad"**, certificación francesa otorgada por la Afnor y que distingue a las empresas que aplican una política ejemplar. Renovada en 2016, tras otra auditoría, esta distinción se extendió también a Monoprix.

■ En 2016, se organizó la primera edición de la **Vuelta de Francia de la Diversidad**. Se realizaron

debates entre directivos y colaboradores en torno a los equipos de diversidad del Grupo en las tiendas, restaurantes y depósitos de todo el país.

■ El Grupo firmó, en octubre de 2015, la **Carta de la red mundial "Empresas y discapacidad" de la Organización Internacional del Trabajo** (OIT) para ratificar su compromiso a favor del empleo de personas con discapacidad. La

contratación de personas con discapacidad aumentó un 5 % respecto a 2015 por efecto de las políticas voluntariosas aplicadas por el Grupo, en particular en Brasil.

■ Casino, cuya **tasa de trabajadores con discapacidad en Francia** es del 13,22 % con bonificación, renovó el convenio a favor de las personas con discapacidad en 2016. Monoprix contrató a 207 personas con

discapacidad entre 2014 y 2016, es decir un 15 % más que el objetivo fijado en el marco del acuerdo sobre discapacidad. Cdiscount implementó una capacitación en e-learning denominada "Franchir le cap du handicap" ("Superar los límites de la discapacidad").

■ En GPA, la **Carta de Compromiso por la Promoción de la Diversidad**, lanzada en 2015, rige las acciones en torno a la discapacidad, los jóvenes y las personas LGBT y se extendió en

2016 a la lucha contra las discriminaciones raciales. 2016 también fue el año de la creación del programa "GPA Iguais", destinado a los directivos, y de "Minute Diversité" ("El minuto de la diversidad", que anima a los directivos a hablar de un tema de la diversidad con sus equipos. El aumento del número de trabajadores con discapacidad en la plantilla es uno de los tres objetivos cuantitativos de la RSE que GPA toma en cuenta en la remuneración variable.

■ **Assai**, que multiplica las acciones de sensibilización y capacitación entre sus colaboradores, cerró el año 2016 con un 5 % de colaboradores con discapacidad, lo que constituye un resultado ejemplar en la gran distribución en Brasil.

■ Éxito pone en práctica su programa de inserción **"Población vulnerable"** destinado a las personas con discapacidad, a las víctimas de conflictos armados y sus familias, a los jóvenes en gran dificultad y a los excombatientes.

Igualdad profesional entre mujeres y hombres

La igualdad profesional entre mujeres y hombres es uno de los grandes compromisos del Grupo, por lo que actúa, a todos los niveles, por la diversidad de género en todas sus actividades, la gestión de las carreras, los procedimientos de recursos humanos (remuneraciones, acceso a la capacitación, contratación y ascensos) y la parentalidad. El grupo Casino consigue cada año, desde 2013, el "Sello Igualdad Profesional" que otorga la Afnor en Francia.

■ En 2016, el Grupo adhirió a los **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres** promovidos por ONU Mujeres y firmó, con el Comité Francia, un convenio para respaldar las acciones y campañas de sensibilización de esta organización internacional.

■ Para luchar contra los estereotipos causantes de las discriminaciones, el Grupo ha elaborado en Francia la **guía "Luchar contra el sexismo ordinario"** a partir de una encuesta sobre el terreno entre los colaboradores. Estas acciones han sido recompensadas con el premio

"No more clichés" otorgado por Communication et Entreprises, el Trofeo LSA de la Diversidad y la RSE y el Trofeo de la Diversidad de la Agence Mixité Entreprise.

■ **GPA, distinguido por el Women United Nations Award**, organizó dos Foros de Mujeres que reunieron a unos 200 directivos y desarrolló su red interna de mujeres *GPA Mulheres na liderança*, creada en 2014. La evolución de la proporción de mujeres en la plantilla de directivos es uno de los tres criterios cuantitativos de RSE integrados en la remuneración variable.

■ Éxito reforzó en 2016 sus acciones a favor de la igualdad profesional, es decir, contratación en puestos de responsabilidad, capacitación de mujeres directivas, gestión de carrera, igualdad de remuneraciones, medidas de apoyo y sensibilización. 300 colaboradores participaron en conferencias y grupos de intercambio de buenas prácticas llamados **Mujeres de Éxito**.



Inserción profesional de los jóvenes

El Grupo emplea un 39 % de colaboradores menores de 30 años al 31 de diciembre de 2016. Su compromiso entre los jóvenes se concreta principalmente en una política activa a favor de la alternancia.

- El Grupo emplea a 2.400 estudiantes en alternancia en Francia y en todas las entidades hay programas que favorecen la acogida y la inserción de estos estudiantes. Casino organizó por quinto año consecutivo su **"Jornada de Alternantes"** y, en dicha ocasión, un jurado compuesto por profesionales designó, como cada año, a los ganadores del concurso de mejores aprendices de 2016.
- Para luchar contra los estereotipos, se ha puesto a disposición de todos los colaboradores la **guía "¿Tiene usted la debida visión de los jóvenes?"** para favorecer el diálogo entre las generaciones. En 2016, se contrataron 1.066 personas de barrios desfavorecidos, así como 450 estudiantes en prácticas y 103 alternantes.
- El Grupo multiplica los **convenios a favor de la inserción** de los jóvenes, en particular con la Agencia del Servicio Cívico, la Red de empresas para la igualdad de oportunidades en la educación y las asociaciones "Nos Quartiers ont du Talent" y "Talents des Cités". Monoprix trabaja en estrecha relación con la "Escuela de la segunda oportunidad", las misiones locales y el EPIDE (Establecimiento para la inserción en el mundo laboral). Franprix es socio de la red Étincelles, que ayuda a la inserción profesional de los jóvenes en dificultad.
- El grupo Éxito implementó en 2016 el programa **40.000 primeros empleos**, promovido por el Ministerio de Trabajo y destinado a suprimir los obstáculos en el acceso al empleo de los jóvenes.
- En Argentina, Libertad aplica programas de alternancia y profesionalización con escuelas y universidades socias y, por otro lado, se ha adherido a los programas **"Primer Paso" y "Entrenamiento para el trabajo"** promovidos por el gobierno argentino y cuyo objetivo es proponer una primera experiencia profesional a jóvenes sin empleo.
- El Grupo Casino fue el primer distribuidor en firmar con la municipalidad de **París**, en 2016, la **Carta del Empleo Local** y, un año más tarde, los resultados son todo un éxito, pues el Grupo contrató a 4.360 parisinos. La división Contratación del Grupo trabajó junto a la municipalidad parisina para organizar 18 reuniones de contratación, 25 visitas de tiendas y varias iniciativas de información sobre las actividades de distribución.

Desarrollo de los talentos de los colaboradores

Desde sus orígenes, el grupo Casino se preocupa por el desarrollo profesional de sus colaboradores y la valorización de los talentos individuales que contribuyen a su eficacia operativa.

- El programa **"Jóvenes talentos internacionales"** está orientado a desarrollar el potencial de los futuros directivos internacionales reforzando la cultura internacional y los intercambios entre entidades. País por país, los programas de desarrollo de carrera también permiten detectar y acompañar a los futuros líderes: el Talent Pool (directivos de alto potencial) en Francia, The Accelerate program de Assaí en Brasil o el Pool de Altos potenciales de Libertad en Argentina.
- En Francia, el Grupo, que negoció en 2016 otro acuerdo sobre la GPEC (Gestión previsional de empleos y competencias) se apoya en su organismo interno de capacitación **Campus Casino**, gracias al cual cerca de 41.600 colaboradores de todas las empresas se beneficiaron

Resultados de la RSE | Empleador comprometido

de una acción de capacitación en 2016, tanto en presencial como en e-learning. Casino también ha desarrollado nuevos trayectos de certificación para los oficios del paladar (carnicería, pescadería y pastelería) en 2016.

■ Varias empresas también están creando **centros internos de capacitación**. Para respaldar su nueva orientación de servicios, Franprix y su Académie Mandarine capacitaron a 1.000 colaboradores en 2016 en torno a la experiencia y la buena educación. Assaí dispone de una universidad interna que

propone capacitaciones sobre las especificidades del modelo *cash & carry* en la que se capacitaron 36.000 personas en 2016. También en 2016, se crearon dos escuelas para Éxito, consagradas a sus actividades de panadería y telefonía, que se suman a las escuelas de Surtimax, Éxito Express y Carulla

Salud y bienestar en el trabajo

La vitalidad del diálogo social cumple un papel central en la construcción de las políticas de recursos humanos del Grupo, comprometido para mejorar la seguridad y la salud física y psíquica de sus colaboradores.

■ En Francia, Casino mantiene un diálogo regular con los cuatro organismos sindicales representativos y está en contacto con 1.000 instancias representativas del personal y 5.500 representantes políticos. Un **acuerdo sobre el diálogo social** se renovó en 2016.

■ Éxito realiza cada dos años un **estudio del clima social** entre 22.000 colaboradores: en 2016, este estudio atribuye una nota de 80, frente a 78,6 en 2014, pasando así del grado "muy satisfactorio" a "excepcional". En Brasil, la encuesta sobre el compromiso entre los colaboradores de Assaí obtuvo un resultado del 75 % que sitúa a Assaí entre las empresas más eficientes del mercado a este respecto.

■ GPA y Éxito han implementado planes de **prevención de accidentes laborales** que detectan por adelantado los grandes riesgos.

De este modo, en 2016 se evaluaron 941 establecimientos de GPA respecto a los potenciales riesgos medioambientales, médicos y de accidentes. En las tiendas y los depósitos de GPA, se organizó una semana dedicada a la prevención.

■ Casino, que es el primer actor alimentario en obtener el apoyo de la Federación Francesa de Diabéticos por su oferta de productos sin azúcar, creó en 2016 **jornadas de sensibilización** destinadas a sus colaboradores para prevenir los riesgos de diabetes, uno de los mayores problemas de salud en Francia.

■ El programa de sensibilización a la **gestión indulgente** continúa en Francia. El objetivo de este enfoque es estimular la motivación de los colaboradores limitando el estrés en el trabajo. El Dr. Philippe Rodet, médico especialista del estrés en el trabajo, capacitó a 4.200 directivos y la

puesta en línea de una plataforma de *e-learning* permitió prolongar estas intervenciones con contenidos prácticos. La red de "bienveillers" (benévolos) identifica a los colaboradores que puedan estar en dificultad y los orienta hacia las personas más indicadas para ayudarles, es decir, un médico laboral, directivos, responsables de recursos humanos, plataforma de ayuda y asistencia, etc. Por último, se integró un módulo de gestión indulgente en el Máster II de Comercio y Distribución de la Universidad Jean Monnet de Saint-Etienne. Una primera promoción de directivos del Grupo obtuvo su diploma en 2016.

■ Éxito continuó en 2016 su programa **"Tiempo para ti"** destinado a facilitar el equilibrio entre vida profesional y vida personal. En este marco, se utilizaron más de 12.530 días en beneficio de más de 20.300 colaboradores.

Comerciante responsable

La política del Grupo

La alimentación, en pleno centro de los retos de salud y sociedad, es una preocupación esencial del grupo Casino, el cual propone productos de calidad que coordinan equilibrio nutricional, salud, placer y respeto del medio ambiente.

Se han definido cuatro prioridades:

- Mejorar la salud de los consumidores gracias a una alimentación más equilibrada
- Guiarlos hacia un consumo más respetuoso con el medio ambiente y la biodiversidad
- Luchar contra el despilfarro de los alimentos
- Reforzar sus acciones a favor del bienestar animal

Acciones emblemáticas en 2016

Salud de los consumidores

El Grupo Casino, primer distribuidor que firmó, en 2008, una Carta de compromisos voluntarios de mejora nutricional, se apoya en un Comité de Salud compuesto por expertos independientes de alto nivel para analizar las tendencias científicas en el campo de la salud y mejorar el perfil nutricional de los productos de marca propia.

■ Para reducir la exposición de los consumidores a los pesticidas y antibióticos, Casino lanzó en 2016 el **programa AgriPlus** destinado a desarrollar iniciativas agrícolas innovadoras y virtuosas para el medio ambiente, los productores y los consumidores. La etiqueta Agriplus cubre nuevas referencias de verduras congeladas sin residuos de pesticidas, aves criadas sin antibióticos, sobre todo con las marcas Casino Bio y Terre & Saveurs, y también carne de cerdos criados sin antibióticos.

■ El Grupo propone varias gamas de productos para **responder a las necesidades nutricionales específicas** de una parte de sus consumidores. La marca Casino Bien pour Vous! ofrece una gama de productos sin azúcar, desarrollada con la Federación Francesa de Diabéticos (FFD), y de productos sin gluten, creada con las Asociación Francesa de Intolerantes al Gluten (AFDIAG). La marca Taeq, que se distribuye en Colombia y Brasil, también ofrece gamas de productos adaptados a los nuevos regímenes alimenticios.

■ Éxito **sigue optimizando los productos alimenticios de marca propia** consecutivamente al diagnóstico Nutrición efectuado en 2015. El 39 % de su oferta alimentaria se conforma actualmente a los nuevos requisitos nutritivos definidos como consecuencia del diagnóstico.

Consumo más responsable

Para permitir a sus clientes consumir productos más respetuosos con el medio ambiente, el grupo Casino comercializa en sus tiendas más de 19.680 productos certificados responsables, es decir, un 13% más que en 2015. Dichos productos representan una parte creciente de los ingresos de las entidades.

■ Las tiendas del Grupo comercializan más de 16.100 productos de la **agricultura orgánica**, de los cuales más de 14.110 en Francia, incluidos los productos de marcas propias Casino Bio, Franprix Bio, Leader Price Bio, Monoprix Bio y Naturalia. En 2016, se lanzó la gama Leader Price Bébé Bio con 18 referencias que cubren 4 grupos de edad.

■ Las marcas del Grupo proponen gamas de productos resultantes de **buenas prácticas agrícolas o agropecuarias** que, en 2016, representaron más de 930 productos comercializados. En el extranjero, el Grupo incita a sus proveedores a utilizar el sistema de referencia *Good Agricultural Practices*. Por ejemplo, Éxito tiene implementado un programa de certificación de las buenas prácticas agrícolas que, en 2016, certificó más de 200 productos frescos (+ 41,5% frente a 2015).

■ Monoprix lanzó en 2016 la estrategia de progreso "Monoprix Tous Cultiv'acteurs", que engloba unas veinte referencias de frutas y verduras. Su ambición es proponer a sus clientes productos sanos y

sabrosos, ayudando al mismo tiempo a los productores socios a progresar hacia una agricultura más respetuosa con el medio ambiente y a reducir el uso de pesticidas para favorecer la **protección de los polinizadores**.

■ El grupo Casino, implicado desde larga fecha en una política responsable con respecto al aceite de palma, continuó en 2016 sus acciones de **lucha contra la deforestación**, dando una nueva orientación a la política de compras de carne bovina de GPA. Los procesos de trazabilidad garantizan que la cadena de abastecimiento no esté vinculada a la deforestación. El 98% de las compras proceden de proveedores que adhieren al programa de control de origen de la carne.

■ El Grupo actúa en pro de una **pesca sostenible**, por lo que está suprimiendo progresivamente de sus tiendas las especies amenazadas y respalda la pesca artesanal. Monoprix lanzó en 2016, con su marca propia, conservas de atún blanco pescado sin dispositivo de concentración de peces y refuerza su política de pesca costera, que

respeto más la renovación de las especies. Casino comercializa una conserva de atún blanco pescado con caña, método de pesca reconocido como el más respetuoso con las poblaciones de atunes.

■ Casino pone de relieve los **productos locales** con "Le meilleur d'ici" ("Lo mejor de aquí") en beneficio de 1.500 proveedores locales situados a menos de 80 km de la tienda. Monoprix propone una oferta "Made in pas très loin" ("Hecho no muy lejos") de productos fabricados a menos de 100 km de la tienda, que representa cerca de 1.500 referencias, incluyendo un 20% de productos exclusivos.

■ En Brasil, se lanzó una campaña institucional en 2016 que propone recetas de comidas saludables, fáciles de preparar con ingredientes nutritivos y sanos. Por otro lado, el **foodtruck responsable de GPA** propone talleres de cocina gratuitos y recetas elaboradas por nutricionistas para promover una alimentación sana y respetuosa con el medio ambiente. En total, 2.300 personas participaron en los talleres de este *foodtruck*.

El Grupo comercializa cerca de 20.000 referencias certificadas responsables



Lucha contra el despilfarro de alimentos

El grupo Casino, aplica una política activa de reducción del despilfarro. Por una parte, mejora el funcionamiento de las tiendas, lo que permite reducir el destrozo, y hace promociones de los productos con fecha límite de consumo corta.

■ Las marcas amplifican la **donación de productos con fecha límite de consumo corta** a las asociaciones, establecen convenios con actores de la economía social y solidaria, como Phénix (Franprix, Casino Supermercados) o Eqosphère (Leader Price).

■ Las marcas difunden herramientas de **sensibilización**

de clientes y colaboradores en las tiendas, como, por ejemplo, “Los mejores gestos antidespilfarro” y “El ABC del antidespilfarro” en Monoprix, o la guía “Luchar contra el despilfarro de alimentos” en las marcas Casino.

■ Monoprix intensifica la **transformación de los productos frescos deteriorados**: la marca se ha asociado a las mermeladas

Re-Belle, preparadas artesanalmente con frutas demasiado maduras o en mal estado, reunidas en sus tiendas.

■ En Brasil, GPA lanzó una campaña **“Cero despilfarro”** para incitar a las tiendas a reducir el despilfarro de alimentos y Assaí comunica sobre el reciclaje y compostaje de residuos.

Respeto del bienestar animal

El Grupo ha implementado en Francia un programa reforzado para el control de las condiciones de cría y sacrificio y, en colaboración con sus proveedores, desarrolla gamas de productos que responden a pliegos de condiciones estrictos. Hay tres sectores en los que se llevan a cabo esfuerzos particulares: huevos, leche y carne.

■ Monoprix fue, en 2013, el primer distribuidor en decidir la **supresión de su marca propia de los huevos de gallinas criadas en jaulas** en beneficio de huevos camperos u orgánicos. En abril de 2016, Monoprix fue más lejos y retiró de sus tiendas la totalidad de los huevos de gallinas criadas en jaula de todas las marcas. La marca fue recompensada con el Compassion in World Farming (CIWF). A su vez, Franprix, Leader Price y las tiendas Casino se han comprometido a no vender más ningún huevo de gallina criada en jaula en sus tiendas de aquí a 2020. En Brasil, GPA se comprometió al

respeto para sus marcas propias de aquí a 2025, respetando las condiciones sanitarias y las reglamentaciones estipuladas por el Ministerio de Agricultura brasileño.

■ Desde 2014, Monoprix selecciona granjas francesas que respetan la normativa nacional de buenas prácticas de crianza. Sus acciones a favor del **bienestar de las vacas lecheras** le han valido una Mención de Honor en las Vacas de Oro del Compassion in World Farming (CIWF). Casino respalda la “Leche de los ganaderos del Monte Forez”, que ofrece mejores condiciones de crianza, y Franprix la leche

Cant’Avey’Lot con la marca “Leche del valle del Lot”.

■ En el año 2000, Casino integró para su línea de carnes “Terre & Saveurs”, un sistema de referencias que toma en cuenta el bienestar del animal y que se extendió en 2013 a los métodos de sacrificio. Desde 2015, los mataderos que abastecen con carne las marcas Casino y Monoprix se someten a **auditorías** realizadas por veterinarios externos y que verifican principalmente la presencia permanente de un responsable de protección animal en el local, la capacitación del personal y el transporte.

Socio de confianza

La política del Grupo

El grupo Casino aplica una política destinada a controlar y mejorar las consecuencias sociales, societales y medioambientales de su cadena de abastecimiento.

Esta política gira en torno a tres ejes:

- Un enfoque de ética social ante los proveedores de productos de marca propia
- El respaldo de los enfoques de RSE de los proveedores
- El apoyo de los sectores de producción locales

Acciones emblemáticas en 2016

Política de ética social

El grupo Casino aplica desde 2002, con respecto a sus proveedores, un enfoque de ética social destinado a controlar y mejorar las condiciones sociales de fabricación de sus productos de marca propia.

■ La **Carta Ética de los Proveedores** del Grupo, actualizada en 2016, define las reglas aplicables en la cadena de abastecimiento y engloba las prácticas comerciales ilícitas y la política anticorrupción, el respeto de los derechos humanos, la preservación del medio ambiente, la consideración del bienestar animal y las cinco libertades de los animales, tal como las define la Organización Mundial de la Salud Animal (World Organisation for Animal Health).

■ Cada año, más de 300 centros de producción son auditados por empresas terceras para verificar el debido cumplimiento de los requisitos fijados por la Carta Ética

de los Proveedores. Esta **campaña de auditorías sociales** se destina prioritariamente a las fábricas situadas en los países que puedan presentar riesgos de incumplimiento de los derechos humanos y las normas laborales, así como a las categorías de productos con más riesgos. Estas auditorías son recurrentes en China, India y Bangladesh. El Grupo es miembro de la Iniciativa Cláusula Social francesa y respalda el “Acuerdo sobre seguridad y protección contra incendios de edificios en Bangladesh” (AISEB o Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh).

■ En complemento del programa de

auditorías, las filiales implementan **procedimientos de control** destinados a los proveedores locales. GPA participa en la iniciativa brasileña “Associação Brasileira do Varejo Têxtil” (ABVTEX), una asociación que reúne a todos los distribuidores de productos textiles de Brasil y que certifica a los proveedores y subcontratistas del sector textil con respecto a 18 criterios de exigencia. Por su parte, Éxito elaboró para sus proveedores un código de conducta que toma en cuenta las dimensiones éticas, de transparencia y de buena gestión de los negocios. Dicho código fue firmado por más de 440 proveedores en 2016.



El apoyo de los sectores de producción locales

El Grupo, bien arraigado en los diferentes territorios, mantiene relaciones de proximidad con las pymes, las pymis y el mundo agrícola y ha emprendido diversas acciones para ayudar a los pequeños productores, las cooperativas o los ganaderos.

■ El grupo Casino y la Federación de Empresas y Empresarios de Francia (FEEF) firmaron en 2016 una carta para organizar un marco preferente de colaboración comercial con las pymes y pymis, que son los vectores de **vitalidad de los territorios**. El Grupo nombró a un referente de pymes para facilitar las relaciones con la central de referencia, así como un mediador para las divergencias comerciales.

■ El Grupo se compromete en pro del desarrollo de sectores animales y se asocia con productores, cooperativas y sectores agrícolas. Recientemente, se firmaron varios **convenios a largo plazo**. Casino ha lanzado, con la cooperativa Altitude et Civial, una rama productora de novillas jóvenes de altura, resultante de unas cincuenta explotaciones tradicionales del Macizo Central. Con la cooperativa Unicor, Casino desarrolla una rama de corderos criados en Aveyron y los departamentos limítrofes. Y con Arcadie Sud-ouest, implanta una rama porcina Label Rouge de cerdos criados en el suroeste de Francia, así como una rama de novillas. Estas

asociaciones permiten firmar contratos de varios años, con volúmenes de compras y precios estables basados en los costos reales de producción.

■ En Colombia, **Éxito apoya a los productores locales** entablando convenios con algunas ONG, como la Clinton Foundation. Los pequeños productores se benefician de un programa de acompañamiento (asistencia técnica, mejora de la productividad y gestión de entregas) y de una garantía de compra de sus productos al mejor precio, lo que contribuye al desarrollo económico y social. Los productos agrícolas provienen de 21 regiones y 756 productores colombianos. Por último, Éxito sigue implementando su programa de capacitación destinado a sus proveedores, en asociación con la Universidad EAFIT, gracias al cual más de 500 proveedores han sido capacitados en gestión de empresas.

■ En Brasil, GPA sigue desarrollando el programa **Caras do Brasil**, que permite a las cooperativas artesanales vender sus productos en las tiendas Pão de Açúcar. Para seleccionar a los productores, se tienen en cuenta criterios sociales y medioambientales. Paralelamente, el programa "Quality from the source" integra a proveedores de frutas, verduras y huevos para controlar desde el principio el uso de pesticidas y las condiciones de transporte y almacenamiento de los productos.

Grupo movilizado en pro del medio ambiente

La política del Grupo

El grupo Casino, signatario del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, practica de larga fecha un enfoque de progreso para luchar contra el cambio climático, reducir la contaminación, proteger los recursos naturales y la biodiversidad.

Las prioridades de acción de las marcas del Grupo en lo relativo al medio ambiente son:

- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GES)
- Mejorar la eficiencia energética
- Limitar y valorizar los residuos

Acciones emblemáticas en 2016

Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero

En 2012, el Grupo se comprometió a reducir en un 20 % sus emisiones por metro cuadrado de superficie de venta de aquí a 2020 (alcances 1 y 2). Para lograrlo, aplica planes de acción centrados en el impacto de los fluidos refrigerantes, el consumo de energía y el transporte.

■ **Reducir las emisiones fugitivas de los muebles refrigerados** es una de las prioridades del Grupo. Se trata de reforzar la estanqueidad de los circuitos de las instalaciones existentes para limitar los escapes y utilizar fluidos con potencial de calentamiento del clima reducido y neutros respecto al ozono. Unas treinta tiendas disponen de nuevas instalaciones híbridas que utilizan un circuito cargado con fluidos sintéticos para el frío

positivo y un circuito cargado con fluidos naturales (CO₂ o propano) para el frío negativo. Este dispositivo permite reducir a la mitad la carga inicial de fluido sintético con alto potencial de calentamiento atmosférico en las tiendas. Por otro lado, Monoprix y Casino Supermercados están experimentando instalaciones que utilizan exclusivamente fluidos naturales para responder a todas sus necesidades de refrigeración.

■ Para limitar sus emisiones de GEI y reducir la contaminación debida al transporte de mercancías en la ciudad, Casino efectúa el 97 % de sus repartos urbanos con camiones conformes a las normas más recientes (Euro 5 y 6). En 2016, su filial logística Easydis anunció la implementación, de aquí a 2020, de una **flota de 400 vehículos que funcionan con GNV** (gas natural vehicular) o con GNL (gas natural licuado) para largas distancias. Estos vehículos son más silenciosos y

reducen un 85 % el nivel de emisión de partículas finas. Monoprix se ha comprometido a triplicar el número de camiones que utilizan GNV de aquí a fines de 2017. Asimismo, tanto Monoprix como Casino están probando camiones que utilizan biogás vehicular, cuyo origen renovable permite reducir en un 90 % los GEI del transporte.

■ La empresa Franprix, pionera en el campo del **transporte alternativo**, sobre todo recurriendo al transporte fluvial, aumentó un 42 % en 2016 la cuota de mercancías transportadas a París intramuros por el Sena.

■ GPA continúa su programa de coordinación de los flujos (backhauling) y está probando

remolques de doble puente para **aumentar las cargas transportadas** por entrega y reducir las distancias recorridas para entregar las mercancías a las tiendas.

Mejora de la eficiencia energética

Mejorando la eficiencia energética de las tiendas, el Grupo reduce su consumo eléctrico y su impacto indirecto en las emisiones de gases de efecto invernadero. Asimismo, tiene el objetivo de reducir un 20 % el consumo eléctrico por metro cuadrado de superficie de venta entre 2012 y 2020.

■ La reducción de los consumos de energía se somete a un proceso de mejora continua basada en el diagnóstico energético de los locales, el monitoreo de los consumos y un programa de renovación energética. Más de 800 tiendas Géant, Casino Supermercados y Monoprix están bajo **contratos de desempeño energético** (CDE).

■ El frío comercial es una de las partidas más importantes de consumo energético del Grupo, que está por cumplir su compromiso de instalar **puertas**, de aquí a 2020 en Francia, **en el 75 % de los muebles de frío**. El 100 % de los hipermercados Géant, el 80 % de los supermercados Casino y el 43 % de las tiendas Monoprix ya están equipados en 2016, así como el 100 % de las tiendas Franprix y Casino Shop inauguradas.

■ En Brasil, los 140 hipermercados de GPA y 182 de sus supermercados se sometieron en 2015 y 2016 a la **renovación energética** de la iluminación por lámparas LED, la climatización y el frío comercial. En Colombia, Éxito desarrolla la iluminación natural, equipa las tiendas con lámparas LED y generaliza la telelectura de los contadores.

■ El desarrollo de la **producción de energía renovable** en los establecimientos del Grupo continúa con la instalación de centrales fotovoltaicas en los techos y las marquesinas de los estacionamientos de los hipermercados. En Colombia, se instalaron dos centrales fotovoltaicas en 2016, una de las cuales es la más importante del país, en Barranquilla. En 2016, 60 instalaciones ya están

en servicio y representan una superficie de paneles fotovoltaicos de 458.480 m².

■ La eficiencia energética es uno de los criterios que se toman en cuenta en la **certificación medioambiental de los edificios**. En Francia, el 30 % de los centros comerciales están certificados con la puntuación más elevada (outstanding) del sistema de referencia BREEAM "in Use" (edificios existentes). El Grupo Éxito ha sido recompensado dos veces con la certificación LEED Silver de la tienda Éxito de Cundinamarca y LEED Gold del centro comercial Viva de Riohacha. Tres establecimientos Pão de Açúcar también han obtenido el certificado LEED.

Valorizar los residuos

Los principales residuos generados por las tiendas son cartones, plásticos, papeles y residuos orgánicos. El objetivo del Grupo es disminuir los residuos y aumentar la tasa de valorización respaldando el desarrollo y la protección de los circuitos de reciclaje locales.

■ En 2016, los procesos implantados en los establecimientos del Grupo permitieron **valorizar más de 217.000 toneladas** de cartones, papeles, plásticos y residuos orgánicos. Gracias al reciclaje del cartón, del papel y del plástico, se ahorraron el equivalente de más de 33.000 toneladas de CO₂.

■ **En Brasil**, la clasificación se está implementando a gran escala en los establecimientos de GPA: 553 tiendas clasifican sus cartones y 279 sus residuos orgánicos para compostaje. En 30 tiendas, la clasificación se ha ampliado a otros materiales como el vidrio y algunos plásticos.

■ Éxito está reforzando su política de gestión de residuos con el nombramiento en las tiendas de delegados medioambientales encargados de sensibilizar a los colaboradores. En 2016, se valorizaron 33.000 toneladas de residuos de explotación. La empresa participó en la campaña nacional **"Limpiemos Colombia"** cuya finalidad es sensibilizar la población sobre el reciclaje de los residuos.

■ Para favorecer el surgimiento de una economía circular utilizando los productos usados como fuentes de materias primas, el grupo Casino pone a disposición de sus clientes en Francia, Brasil, Colombia y Argentina **puntos de recogida**

para productos usados. En 2016, los consumidores depositaron en las tiendas 19.000 toneladas de productos (pilas, bombillas, aparatos eléctricos y electrónicos, etc.), que se confían seguidamente a los circuitos autorizados para ser reciclados.



Acteur local **solidaire**

La política del Grupo

El grupo Casino, muy implicado en los diferentes territorios, contribuye al desarrollo económico local, a la solidaridad y a la lucha contra la precariedad y la exclusión.

Con tal fin, actúa a través de:

- Donaciones de alimentos
- Sus 4 fundaciones de empresas
- El establecimiento de convenios con las asociaciones de interés general.

Acciones emblemáticas en 2016

Donaciones de alimentos

El Grupo fomenta la movilización de sus empresas a favor de los bancos de alimentos. En 2016, se donaron más de 16.100 toneladas de productos.

■ En Francia, el Grupo se compromete en pro de los más desfavorecidos mediante un convenio con la **Federación Francesa de Bancos de Alimentos**, renovado en 2016, que intensifica la participación de las tiendas en la recogida semanal y la jornada de recolecta nacional de los bancos de alimentos. En 2016, se recogieron 10.557 toneladas de productos en las diferentes entidades (Casino, grupo Monoprix, Franprix, Leader Price y Vindemia) más 1.466 toneladas recogidas entre los clientes.

■ GPA organizó por cuarto año consecutivo el **"Día de Solidaridad"** en beneficio de asociaciones como Amigos do Bem. Esta jornada de recolecta, que se desarrolló en más de 1.800 tiendas, recurrió a 11.000 voluntarios y permitió reunir 859 toneladas de alimentos donados.

■ El Grupo Éxito continúa su convenio con los **bancos de alimentos colombianos** y reunió más de 1.900 toneladas de productos en 2016. Por otro lado, apoya un programa de recuperación de excedentes agrícolas en las zonas rurales.

Respaldar las asociaciones de interés general

Para respaldar las asociaciones locales, las empresas del Grupo imaginan operaciones de solidaridad que movilizan a los colaboradores, los clientes y los proveedores.

■ El **"Arrondi en caisse"**, dispositivo iniciado en las tiendas Franprix mediante su convenio con la empresa social MicroDon y que permite a los clientes redondear el monto de su ticket de caja al euro superior, reserva los montos reunidos para una asociación local. En 2016, este dispositivo se instauró también en las tiendas Naturalia, mientras que la marca de proximidad brasileña Minuto Pão de Açúcar instaló un sistema equivalente llamado Projeto Arredondar. También se llevaron a cabo operaciones de tarjeta MicroDon en más de cien tiendas Monoprix, en 2016, en beneficio de asociaciones humanitarias.

■ **Cdiscount** llevó a cabo por su parte una operación "Grand ménage" donando muebles y artículos electrodomésticos a Emmaus y mantiene su convenio con Ateliers du Bocage, empresa de inserción de la red Emmaus. Esta marca también organizó la operación "Flying Santa", consistente en distribuir regalos a los niños hospitalizados en el hospital universitario de Burdeos, para cuya ocasión se creó un catálogo digital específico y los paquetes fueron repartidos por un dron.

■ El programa de solidaridad de Libertad, **"Donemos sonrisas"**, permite apoyar las acciones locales de ayuda a la infancia recolectando

en sus tiendas piezas de moneda donadas por los clientes. Unas diez asociaciones reciben fondos de esta manera cada año.

■ Las **operaciones llamadas de "productos compartidos"** con los proveedores también permiten financiar asociaciones de solidaridad. En 2016, el grupo Casino y Danone firmaron un convenio con la asociación "Sport dans la Ville" ("Deporte en la ciudad") para asistir a 1.000 mujeres jóvenes de barrios populares a encontrar un empleo. También se llevó a cabo una operación con Pepsico en las tiendas Casino, Monoprix y Franprix para respaldar los supermercados solidarios ANDES.

Papel de las fundaciones del Grupo

Las fundaciones del Grupo estructuran y coordinan las acciones de solidaridad de las marcas y de sus colaboradores, concentrando sus acciones en la ayuda a la infancia.

■ La **Fundación de empresa Casino** lucha contra la exclusión con la educación a través del teatro. Su programa "Artistas en el colegio" ("Artistes à l'école") permite que unos 2.000 alumnos reciban durante dos años una educación artística. La

compañía de alumnos actores ganadora presentó su creación en junio de 2016 en el teatro del Odeón de París en una función especial. Paralelamente, el programa "Padrinos comprometidos" ("Parrains engagés") apoya proyectos

asociativos cuyo objetivo es la educación de los niños a través del teatro, apadrinados por colaboradores del Grupo.

■ Otra iniciativa de la Fundación de empresa Casino es la movilización de



los colaboradores del Grupo a través de **"Todos en escena"**, operación de solidaridad que se lleva a cabo en 5.500 establecimientos en Francia. Este evento permitió reunir fondos para desarrollar otros proyectos teatrales en beneficio de los niños alejados de la cultura.

■ Por otro lado, la Fundación de empresa Casino lanzó en 2016 un programa que fomenta el **compromiso ciudadano**. Asimismo, un catálogo de misiones benévolas está a disposición de los colaboradores en una plataforma web específica en beneficio de más de 30 asociaciones socias.

■ El **Instituto GPA** desarrolla programas de educación de los jóvenes desfavorecidos y respalda el centro de formación profesional NATA (*Núcleo Avanzado em Tecnologia de Alimentos*) que permite a más de 300 alumnos capacitarse en los oficios de panadería y lechería. El Instituto GPA

también es conocido por su programa Musica & Orquesta, que permite a los jóvenes seguir durante dos años estudios musicales. La orquesta se presenta en las tiendas, así como en teatros y festivales en Brasil y el extranjero. En 15 años, más de 13.000 jóvenes desfavorecidos han aprovechado esta oportunidad. Por último, el Instituto mantiene activo su convenio con la Fundación Getúlio Vargas para implementar el programa "Prosperar" de becas por mérito, del que se benefician actualmente 30 estudiantes.

■ La **Fundación Éxito**, interlocutor reconocido de los poderes públicos colombianos, se ha comprometido en la lucha contra la malnutrición infantil a través de su programa "Gen Cero". Su objetivo es que ningún niño colombiano de menos de 5 años sufra de malnutrición de aquí a 2030. En 2016, estas acciones beneficiaron a casi 39.000 niños. Éxito también cumplió un

papel motor en la creación de la ley de protección de la primera infancia en Colombia.

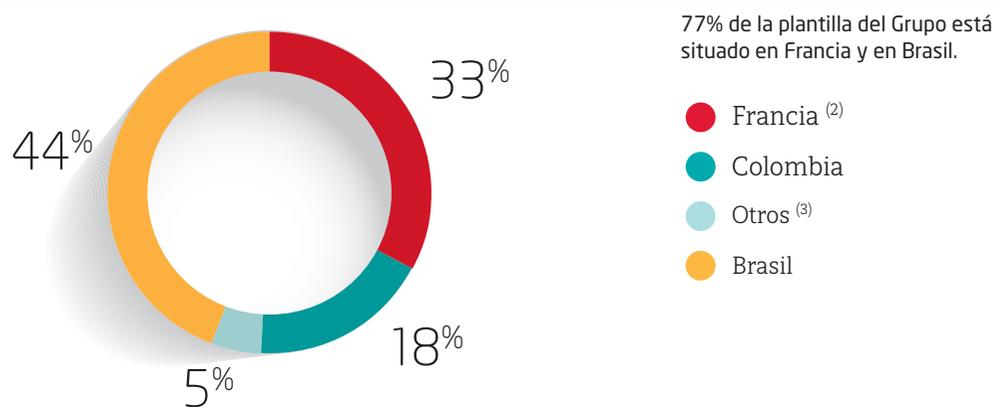
■ Paralelamente a sus acciones a favor de la infancia, la **Fundación Monoprix** se ha comprometido a luchar contra el aislamiento en las zonas urbanas. En total, se financiaron más de 20 proyectos asociativos en 2016 y se firmó un convenio con la asociación Unis Cité para respaldar el programa "Intergénéreux" a favor de las personas mayores aisladas. Para terminar, la semana de solidaridad dio a más de 720 colaboradores la ocasión de participar en una recolecta de ropa y juguetes.

Seguimiento de los resultados de la RSE

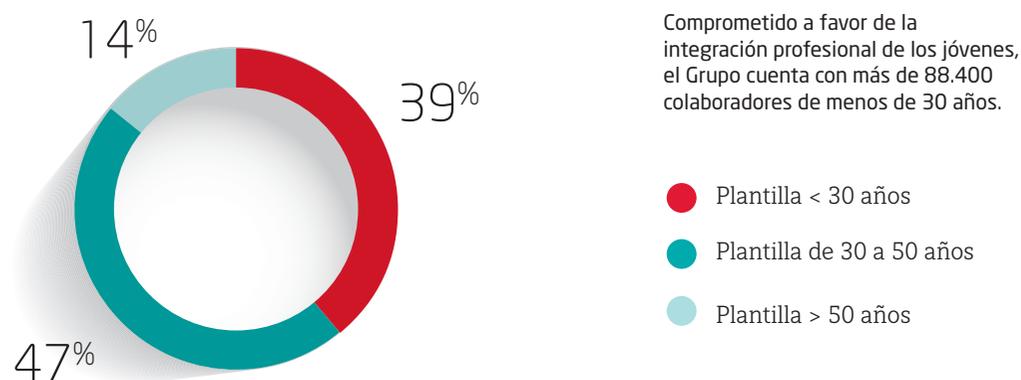
Empleador comprometido

DIVERSIDAD

Desglose de la plantilla del Grupo por país ⁽¹⁾

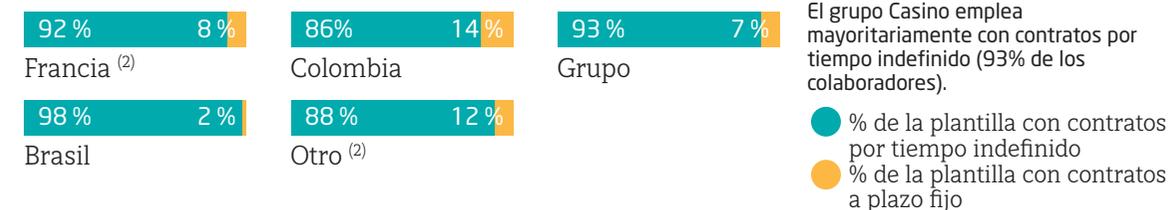


Desglose de la plantilla del Grupo por grupo de edad ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Plantilla inscrita al 31/12/2016 con contratos por tiempo indefinido / a plazo fijo
⁽²⁾ Francia: Casino, Franprix, Leader Price, Monoprix, Cdiscount, Vindemia ⁽³⁾ Libertad (Argentina) y Disco Devoto (Uruguay)

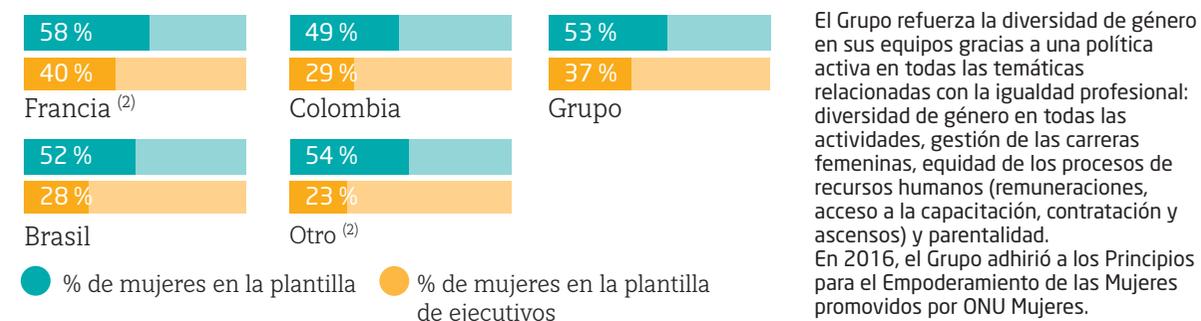
Desglose de la plantilla por tiempo indefinido / a plazo fijo ⁽¹⁾



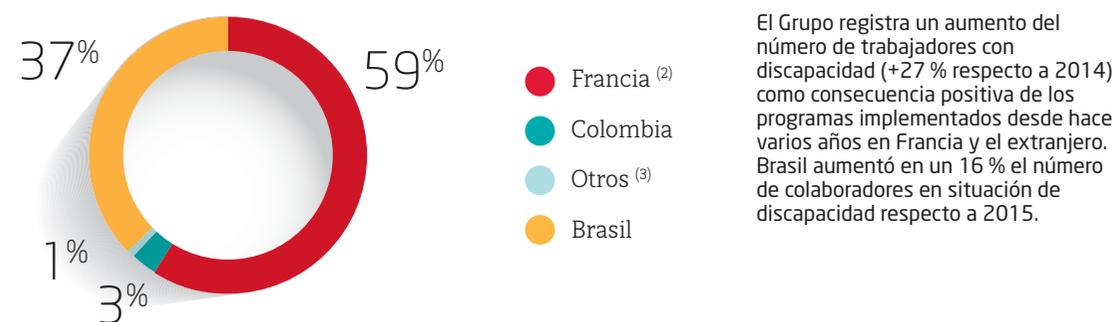
Desglose de la plantilla a tiempo completo / tiempo parcial ⁽¹⁾



Porcentaje de mujeres en la plantilla total y la plantilla de ejecutivos ⁽¹⁾



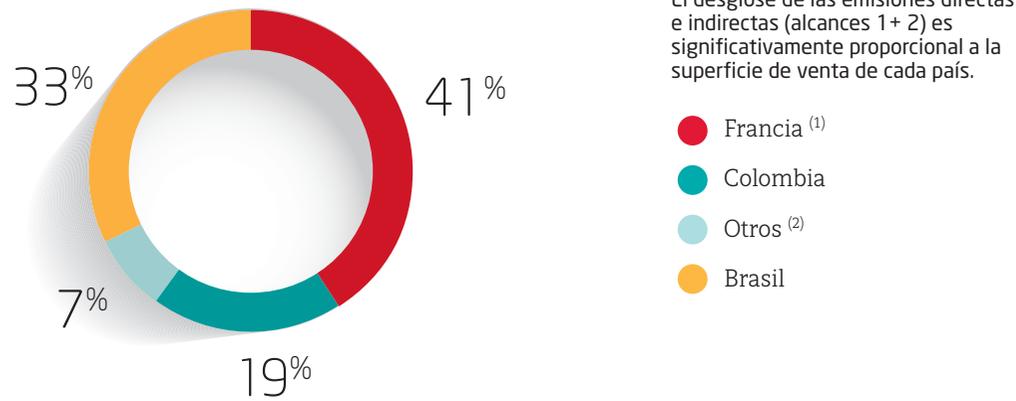
Desglose del número de trabajadores discapacitados en el Grupo por país ⁽¹⁾



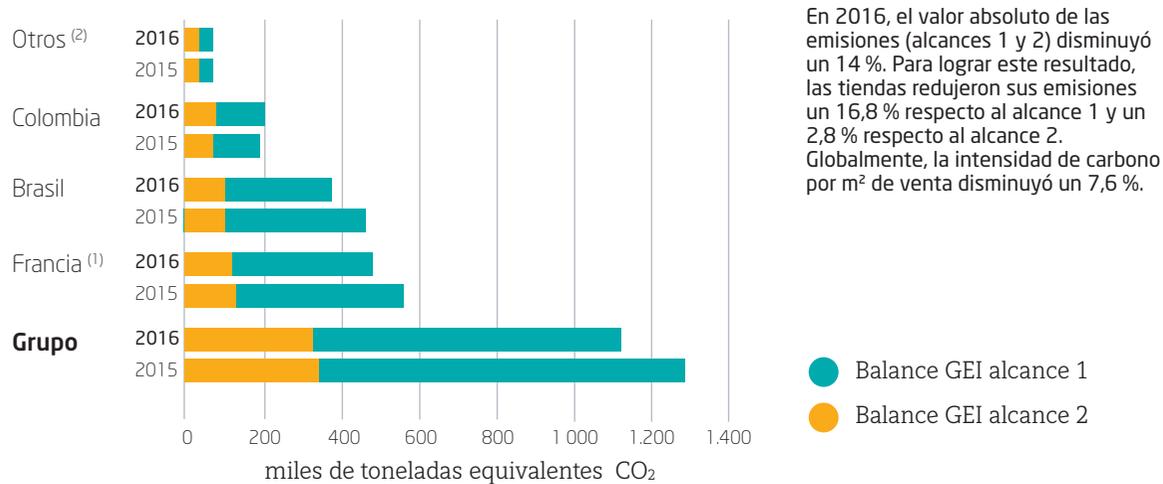
⁽¹⁾ Plantilla inscrita al 31/12/2016 con contratos por tiempo indefinido / a plazo fijo
⁽²⁾ Francia: Casino, Franprix, Leader Price, Monoprix, Cdiscount, Vindemia ⁽³⁾ Libertad (Argentina) y Disco Devoto (Uruguay)

Grupo movilizado en pro del medio ambiente

Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), Alcances 1 y 2, por país

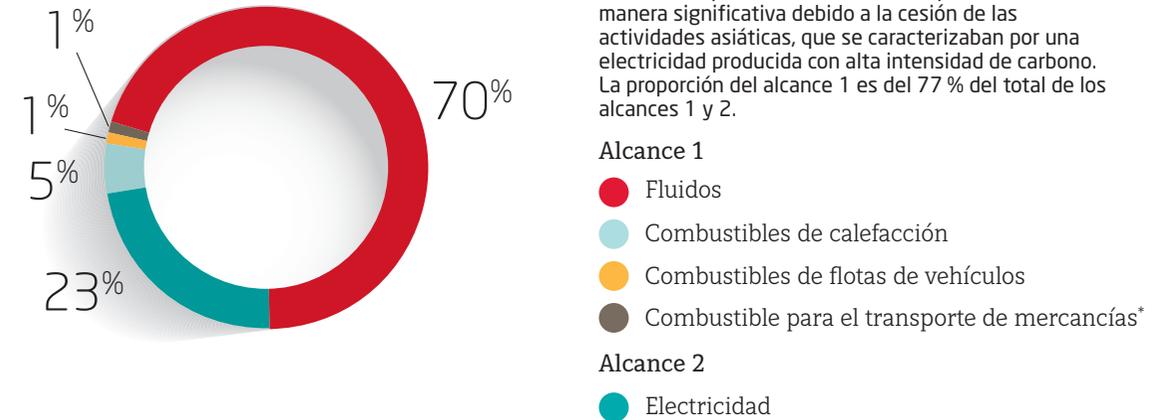


Evolución de las emisiones de gases de efecto invernadero, alcances 1 y 2, en valor absoluto por país



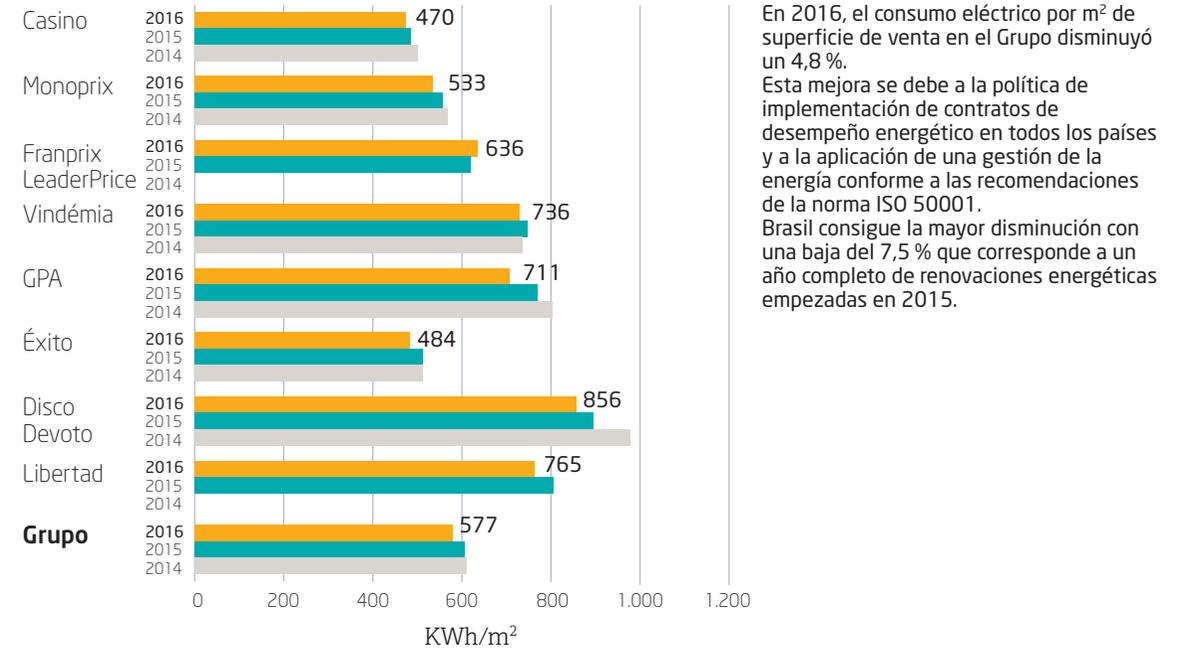
⁽¹⁾ Francia: Casino, Franprix, Leader Price, Monoprix, Cdiscount, Vindémia
⁽²⁾ Libertad (Argentina) y Disco Devoto (Uruguay)

Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), Alcances 1 y 2, por fuente



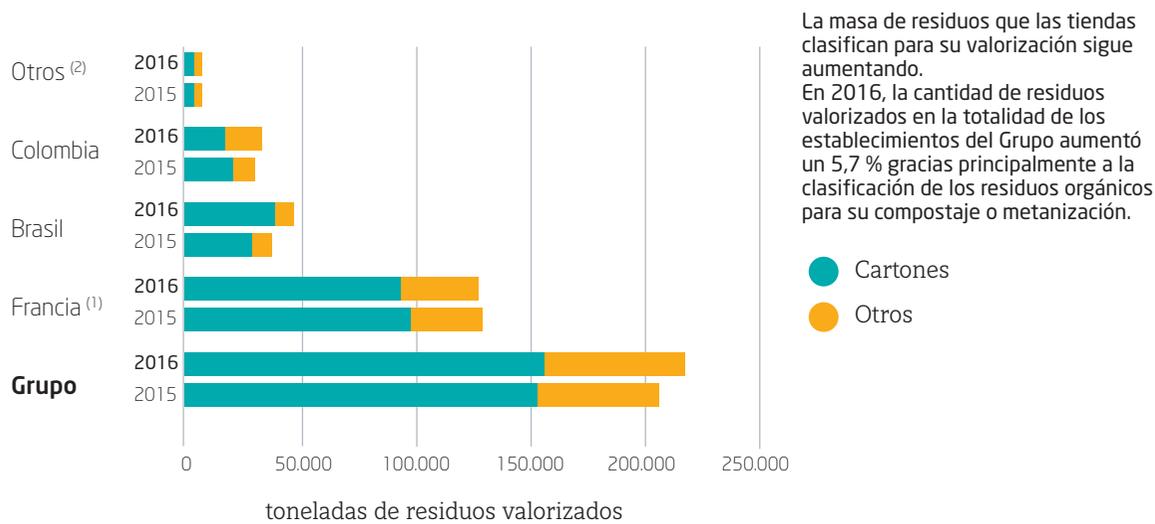
* concierne los transportes bajo control operativo en lo relativo al segmento logístico depósitos-tiendas.

Evolución de la eficiencia energética por entidad del Grupo en kWh/m²



Grupo movilizado en pro del medio ambiente

Evolución de la masa de residuos valorizada



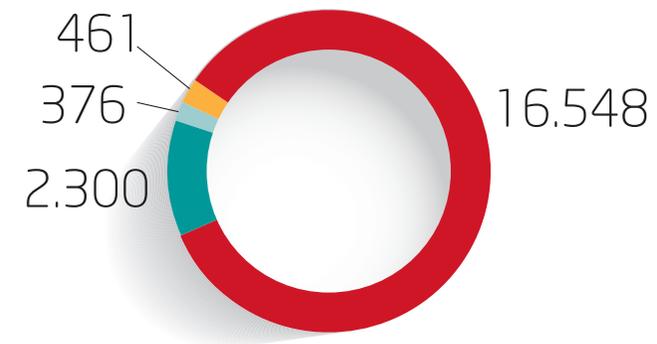
⁽¹⁾ Francia: Casino, Franprix, Leader Price, Monoprix, Cdiscount, Vindémia

⁽²⁾ Libertad (Argentina) y Disco Devoto (Uruguay)

Comerciante responsable

PROMOVER UN CONSUMO RESPONSABLE

Número de productos certificados "responsables" ⁽¹⁾ de marcas nacionales y marcas propias del Grupo



El grupo Casino comercializa en sus tiendas más de 19.680 productos certificados responsables, lo que corresponde a un aumento del 13 % respecto a 2015, y propone en particular una amplia variedad de productos de la agricultura orgánica, con más de 16.100 productos comercializados en las tiendas del Grupo.

En Francia, se proponen más de 14.110 productos certificados "AB" (fuera de los textiles) en las tiendas, incluyendo más de 1.940 productos de marca propia. En el extranjero, las marcas del Grupo comercializan más de 2.000 productos de la agricultura orgánica, de los cuales GPA comercializa el 80 %.

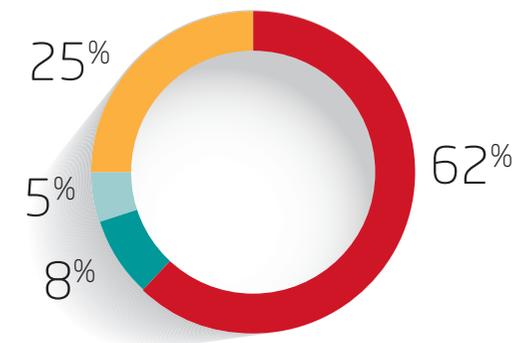
⁽¹⁾ Productos de la agricultura orgánica (fuera de textiles a base de algodón orgánico), del comercio justo, certificados MSC, FSC, NF Environnement, PEFC, Etiqueta Ecológica Europea y ECOCERT.

⁽²⁾ Oferta de productos de las marcas Casino, Monoprix/Naturalia, Franprix y Leader Price.

⁽³⁾ Oferta de productos de las marcas Libertad (Argentina) y Disco Devoto (Uruguay).

- Francia ⁽²⁾
- Colombia
- Brasil
- Otros ⁽³⁾

Desglose por país de las auditorías sociales ICS realizadas por el Grupo



En 2016, se validaron 900 auditorías sociales ICS (Iniciativa Cláusula Social) de las fábricas del Grupo, realizadas en un 68 % directamente por el Grupo y el resto por otros miembros de la ICS (fábricas comunes). En 2016, de las 349 auditorías realizadas por el Grupo, el 79 % eran auditorías iniciales y el 21 % auditorías de seguimiento.

21 % des audits de suivi. El 62 % de las fábricas auditadas por el Grupo están situadas en China, el 8 % en Bangladesh y el 5 % en India.

Por otro lado, para tomar en cuenta la situación particular de Bangladesh, el Grupo mantuvo la auditoría del 100 % de las fábricas proveedoras directas que trabajan para sus marcas propias en este país.

- China
- India
- Bangladesh
- Otros

Principios y perímetro de reporte de datos extrafinancieros

La información relativa al enfoque de responsabilidad social empresarial (RSE) del grupo Casino y al desempeño medioambiental, social y societal se elaboró en conformidad con los principios estipulados en el protocolo de reporte RSE del Grupo distribuido a todo el personal que participa en el proceso de reporte en Francia y en las filiales en el extranjero. Los datos sociales, societales y medioambientales presentados se elaboran en coherencia con el reporte financiero y, salvo indicación contraria, abarcan todas las actividades bajo control operativo del grupo Casino o de sus filiales bajo control mayoritario en Francia y en el extranjero. Estos datos no incluyen los de los afiliados, franquiciados ni arrendatarios-gerentes. El método de consolidación utilizado es la integración global (los datos se integran al 100 %).

El perímetro denominado "Grupo" integra los datos consolidados de las entidades francesas e internacionales, los cuales no incluyen las actividades "interrumpidas" en 2016 en aplicación de la norma NIIF5, es decir, Via Varejo y Cnova Brasil.

En el sitio web corporativo del Grupo Casino, www.groupe-casino.fr, también se presenta información relativa a su enfoque RSE, así como en el documento de referencia, el cual ofrece información adicional tanto sobre el desempeño y las acciones emprendidas como sobre el gobierno corporativo instaurado, los métodos y los principios aplicados. En este documento figura el informe del auditor de cuentas sobre las verificaciones realizadas en 2016. Monoprix, Cdiscount, Vindémia, GPA, Grupo Éxito, Libertad y Big C Tailandia presentan la información RSE en su informe de gestión o en su sitio web. El Grupo, al igual que sus filiales Libertad, GPA y Éxito, han adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y elaboran también una "Communication on Progress" anual.

Cuadro de correspondencia con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas

El grupo Casino adhirió en 2009 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, comprometiéndose a respetar 10 principios fundamentales a favor de los derechos humanos, los derechos laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

Derechos humanos	Véanse páginas
1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.	78 a 82, 87, 89, 94 a 97
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.	87, 103
Normas laborales	
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	82
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	87, 103
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.	106 a 110
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	53, 63, 73, 78, 79, 98, 99
Medio ambiente	
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	90 a 92, 100 a 102
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	52, 53, 83 a 86, 90 a 92, 100 a 102
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	41, 62, 63, 72, 73, 90 a 92, 100 a 102
Anticorrupción	
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.	87

RSE: indicadores 2016

Unidad	Grupo	Francia					Brasil	Colombia	Uruguay	Argentina	
		Casino	Cdiscount	Monoprix	Franprix Leader Price	Vindemia	GPA	Éxito	Disco Devoto	Libertad SA	
Empleador comprometido											
Plantilla al 31/12/16 (*)	Número	227.842	36.364	1.530	21.868	10.073	4.631	100.523	41.614	7.992	3;247
Personal femenino	%	53%	58%	43%	62%	51%	50%	52%	49%	56%	47%
Personal masculino	%	47%	42%	57%	38%	49%	50%	48%	51%	44%	53%
Personal de menos de 30 años	%	39%	20%	29%	34%	28%	29%	45%	47%	46%	24%
Personal de 30 a 50 años	%	47%	47%	64%	43%	56%	57%	47%	46%	42%	74%
Personal de 50 años y más	%	14%	32%	7%	23%	16%	13%	9%	7%	12%	2%
Personal contratado por tiempo indefinido	%	93%	92%	92%	92%	90%	88%	98%	86%	84%	98%
Personal contratado a tiempo completo	%	85%	72%	97%	71%	76%	86%	95%	81%	84%	56%
Mujeres de la categoría "ejecutivos"	%	37%	34%	38%	52%	32%	37%	28%	29%	28%	17%
Trabajadores discapacitados en la empresa al 31/12/16	Número	7.134	3.063	43	871	119	99	2.660	224	29	26
Personas contratadas en el año por tiempo indefinido	Número	45.769	3.561	231	5.249	988	305	27.356	6.188	1.774	117
Personas contratadas menores de 26 años (a plazo fijo + por tiempo indefinido)	Número	57.834	9.948	154	9.819	2.336	878	15.332	16.815	2.295	257
Accidentes laborales con baja de por lo menos 1 día	Número	7.961	1.958	69	1.181	903	211	1.220	1.653	594	172
Rotación anual (personal tiempo indefinido)	%	22%	13%	11%	24%	15%	7%	28%	21%	18%	7%
Horas de capacitación por persona	Horas	18	6	16	5	5	5	15	48	4	15
Empleados con contrato por tiempo indefinido promovidos en el año a una categoría superior	Número	13.118	430	47	694	848	129	4.733	4.705	1.490	42
Número anual de reuniones con los representantes del personal	Número	22.689	12.887	103	5.068	681	621	350	702	44	360
Comerciante responsable y Socio de confianza											
Productos certificados "responsables" (**)	Número	19.684	2.127	771	11.609	974	1.067	2.299	376	394	67
Productos de agricultura biológica (Marca nacional y Marca de distribuidor) - excepto textil	Número	16.107	1.910	3	10.654	764	787	1.609	203	110	67
Grupo movilizado en pro del medio ambiente (***)											
Balance GEI alcance 1	tCO ₂	1.122.767	288.365	5.054	91.696	79.524	17.800	370.035	199.521	40.034	30.738
Balance GEI alcance 2	tCO ₂	334.605	49.752	457	19.291	15.580	33.215	102.343	77.413	5.502	31.051
Consumo de electricidad											
Electricidad total consumida	MWh	3.292.576	879.838	8.168	313.024	275.961	46.847	1.176.361	439.849	67.921	84.608
Electricidad / m ² de superficie de venta	kWh/m ²	577	470	-	533	636	736	711	484	856	765
Consumo de agua	m ³	5.397.209	877.460	16.751	237.150	174.195	33.451	2.007.946	1.558.765	207.144	284.347
Volumen de residuos de explotación valorizados	toneladas	217.308	77.365	1.938	27.573	22.023	-	47.567	33.616	5.156	2.070
Tasa de valorización	%	47%	64%	77%	57%	62%	-	27%	-	-	-
Actor local solidario											
Suma desembolsada en concepto de solidaridad (donaciones y Fundaciones)	Euros	76.419.968	16.442.693	133.881	16.513.138	6.852.947	2.228.275	15.589.276	17.993.049	453.811	212.898
Número de personas beneficiarias de las acciones de las fundaciones o convenios de solidaridad	Número	96.057	55.000	-	-	-	146	2.088	38.823	-	-

(*) Plantilla: Exceptuando a franquiciados y arrendatarios-gerentes.

(**) Productos de marcas propias y de marcas nacionales procedentes de la agricultura biológica (excepto textiles a base de algodón orgánico) y del comercio justo, certificados MSC, FSC, NF Environnement, PEFC, Etiqueta Ecológica Europea y ECOCERT.

(***) Los datos relativos a Vindemia integran las actividades de la Isla de la Reunión, es decir, el 99,5 % del volumen de ventas de la entidad. La tasa de valorización de los residuos del Grupo cubre el 91 % de su volumen de ventas. El dato "agua" del Grupo cubre el 97 % de su volumen de ventas.

Nota: Los datos del Grupo se entienden con exclusión de las actividades denominadas "abandonadas" en aplicación de la norma NIIF5, es decir, Via Varejo y Cnova Brasil.



Resultados
financieros
y gobierno
corporativo

GROUPE
Casinò

La Junta Directiva

Al término de la Asamblea General del 5 de mayo de 2017⁽¹⁾, la Junta Directiva seguirá constando de doce administradores:

Jean-Charles Naouri

Presidente Director General.

Nathalie Andrieux

Administradora independiente de sociedades.
Administradora independiente.

Diane Coliche

Representante permanente de la sociedad Matignon-Diderot;
Directora Financiera de la sociedad Monoprix

Jacques Dumas

Representante de la sociedad Euris;
Asesor del Presidente de la sociedad Casino;
Director General Adjunto de la sociedad Euris.

Christiane Féral-Schuhl

Abogada.
Administradora independiente.

Lady Sylvia Jay

Administradora independiente de sociedades.
Administradora independiente.

Didier Levêque

Representante de la sociedad Finatis;
Secretario General de la sociedad Euris y
Presidente Director General de la sociedad Finatis.

Catherine Lucet

Directora general de la división Educación
y Referencia del grupo Editis.
Administradora independiente.

Gérald de Roquemaurel

Gerente de BGR Partners.
Administrador independiente.

David de Rothschild

Gerente de la sociedad Rothschild & Cie Banque
y Gerente Asociado de la sociedad Rothschild & Cie.

Frédéric Saint-Geours

Presidente del Consejo de Vigilancia de SNCF.
Administrador referente independiente.

Michel Savart

Representante de la sociedad Foncière Euris;
Asesor del Presidente en el grupo
Rallye-Casino y Presidente Director General
de la sociedad Foncière Euris.

Henri Giscard d'Estaing

Presidente de la sociedad Club Med.
Censeur.

Gilles Pinoncély

Administrador de sociedades.
Censor.

Kareen Ceintre

Secretaria de la Junta Directiva.

Funcionamiento de la Junta Directiva

Las reglas y modalidades de funcionamiento de la Junta Directiva son definidas por la ley, los estatutos de la Sociedad y el reglamento interior de la Junta, y se detallan en el informe del Presidente y el documento de referencia de 2016 del Grupo registrado en la Autoridad de los Mercados Financieros (AMF en francés, equivalente de la Superintendencia Financiera).

Los administradores son nombrados por tres años y, en conformidad con los estatutos de la Sociedad y el código Afep-Medef (Asociación francesa de empresas privadas/Movimiento de empresas de Francia), la Junta se renueva parcialmente cada año. Los mandatos de los señores Gérald de Roquemaurel, David de Rothschild, Frédéric Saint-Geours, y de las sociedades Euris y Foncière Euris terminarán el día de la Asamblea General convocada para el 5 de mayo de 2017.

La Junta Directiva vela por la aplicación de los principios del código Afep-Medef relativo a su composición y, asistida por los comités especializados, evalúa periódicamente su tamaño, estructura y composición, así como los de todos sus comités. Los administradores se eligen en función de su experiencia, su competencia y su deseo de quedar asociados al desarrollo del Grupo. Las nuevas candidaturas y las propuestas de renovación se someten a las recomendaciones del Comité de Nombramientos y Remuneraciones. La Junta tiene el objetivo de mantener la diversidad y complementariedad de las competencias técnicas y la experiencia, y la representación equilibrada de hombres y mujeres.

Por recomendación del Comité de Gobierno Corporativo, la Junta Directiva consideró que su tamaño era apropiado y, por recomendación del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, propuso a la Asamblea General, convocada para el 5 de mayo de 2017, renovar por una duración de tres años los mandatos de administrador de los señores Gérald de Roquemaurel, David de Rothschild, Frédéric Saint-Geours y de las sociedades Euris y Foncière Euris, representadas respectivamente por el señor Jacques Dumas y el señor Michel Savart. Por otro lado, por recomendación del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, se propone asimismo a la Asamblea General que nombre, en reemplazo de la sociedad Cobivia,

¹ Siempre y cuando se apruebe la renovación de los mandatos y el nombramiento propuestos.

a una nueva administradora independiente, la señora Christiane Féral-Schuhl, abogada, miembro del Colegio de Abogados de París y Quebec y ex Decana del Colegio de Abogados de París de 2012 a 2013, cuyo perfil complementa la experiencia y know-how de los miembros actuales.

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones, en el marco de las misiones que desempeña, ha procedido asimismo al examen anual de la situación de independencia de cada administrador en la composición de la Junta que resulte de la Asamblea General del 5 de mayo de 2017 (si se aprueban todas las decisiones).

Seis administradores responden totalmente a los criterios de independencia: las señoras Nathalie Andrieux, Sylvia Jay y Catherine Lucet, los señores Gérald de Roquemaurel y Frédéric Saint-Geours, así como la señora Christiane Féral-Schuhl, que cumple igualmente con todos los criterios del código Afep-Medef.

La Junta podrá integrar asimismo otra personalidad exterior aprobada, no independiente: David de Rothschild.

Los administradores representantes del accionista de control serían entonces cinco: los señores Jean-Charles Naouri, Presidente Director General, Jacques Dumas, Didier Lévêque, Michel Savart y la señora Diane Coliche.

Por lo tanto, al término de la Asamblea General del 5 de mayo de 2017, la Junta constaría de doce miembros, incluidos seis administradores independientes (50 %) y cinco mujeres (42 %). Tras recabar la opinión del Comité de Gobierno Corporativo y del Comité de Nombramientos y Remuneraciones, la Junta Directiva decidió organizar la representación del personal en la Junta Directiva de la Sociedad según las modalidades previstas por la ley relativa al diálogo social y al empleo del 17 de agosto de 2015. A tales efectos, se propone a la Asamblea General convocada para el 5 de mayo de 2017 que se realicen las necesarias modificaciones de los estatutos de tal manera que permitan dicha representación. A reserva de su aprobación, deberá nombrarse un administrador representante del personal en un plazo de seis meses contados a partir de la Asamblea. En conformidad con el código Afep-Medef, dicho administrador no se incluirá en el cálculo del porcentaje de independencia ni de la paridad hombres-mujeres.

La Junta Directiva, por propuesta del Presidente y en conformidad con las recomendaciones de la AMF y las sociedades asesoras de los accionistas, nombró en 2012 a un administrador "referente" independiente encargado de velar por el buen gobierno corporativo en el correspondiente ejercicio de las funciones unificadas de Presidente de la Junta Directiva y de Director General.

Al efectuarse la evaluación formal del funcionamiento de la Junta, que se confió a una empresa externa en 2016, las apreciaciones y observaciones de los administradores concluyeron una vez más que la organización y el desempeño de la Junta son satisfactorios en lo referente tanto a la ética como a los principios de gobierno corporativo.

En 2016, el Consejo de Administración se reunió once veces. La tasa promedio de participación de los administradores alcanzó el 85,3 %.

Los comités

En 2015, la Junta Directiva reforzó el enfoque de buen gobierno corporativo de la Sociedad y decidió crear un comité especializado encargado de supervisar la evolución de las reglas de gobierno corporativo y velar por su debida aplicación y adecuación en todo el Grupo.

La Junta Directiva es asistida por tres comités especializados: el Comité de Auditoría, el Comité de Nombramientos y Remuneraciones y, desde el 7 de julio de 2015, el Comité de Gobierno Corporativo. El Presidente Director General no es miembro de ningún Comité.

COMITÉ DE AUDITORÍA

Este comité consta actualmente de tres miembros: la señora Catherine Lucet, los señores Frédéric Saint-Geours y Gérald de Roquemaurel, miembros independientes. El Comité está presidido por la señora Catherine Lucet.

Todos los miembros del Comité de Auditoría ejercen o han ejercido funciones de dirigentes de empresa y, por ende, disponen de la competencia financiera o contable contemplada por el artículo L 823-19 del Código de Comercio francés. El Comité de Auditoría aporta su

asistencia a la Junta Directiva en su misión relativa al examen y al cierre de las cuentas anuales y semestrales, así como a cualquier otra operación en torno a un hecho o evento que puedan afectar significativamente la situación de la Sociedad Casino, Guichard-Perrachon o sus filiales en lo referente a compromiso y/o riesgo. Con este motivo, y con arreglo a dicho artículo L 823-19 del Código de Comercio, se encarga asimismo de los asuntos relativos a la elaboración y control de la información contable y financiera. En este sentido, tiene a su cargo principalmente la supervisión de la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos, el control legal de las cuentas anuales y consolidadas por los auditores de cuentas y la independencia de estos últimos. Desde 2015, con un enfoque de buen gobierno, también se le confía el examen previo a su conclusión de todos los acuerdos importantes con las partes vinculadas con el fin de reforzar la identificación y la administración de los potenciales conflictos de intereses.

El Comité de Auditoría está dotado de un código de organización y funcionamiento que confirma sus poderes y atribuciones respecto, en particular, al análisis de riesgos, la detección y prevención de las anomalías de administración y el procedimiento de examen de los acuerdos con partes vinculadas.

En el curso de 2016, el Comité de Auditoría se reunió ocho veces. La tasa de participación alcanzó el 96,43 %.

COMITÉ DE NOMBRAMIENTOS Y REMUNERACIONES

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones consta actualmente de tres miembros, dos de ellos independientes: el Sr. Gérald de Roquemaurel, la Sra. Nathalie Andrieux, miembros independientes, y el Sr. Jacques Dumas. El Comité está presidido por el Sr. Gérald de Roquemaurel.

El Comité de Nombramientos y Remuneraciones se encarga principalmente de asistir a la Junta Directiva en todo lo relativo al examen de las candidaturas a los cargos de Dirección General y la selección de los futuros administradores, la situación de independencia de los administradores, la determinación y el control de la remuneración de los dirigentes mandatarios sociales, la atribución de opciones de suscripción o compra de acciones de la

Sociedad o la atribución gratuita de acciones, así como la instauración de planes de accionariado de los trabajadores. El Comité de Nombramientos y Remuneraciones ha establecido un código que confirma sus poderes y atribuciones.

En el curso de 2016, el Comité de Nombramientos y Remuneraciones se reunió cinco veces. La tasa de participación alcanzó el 86,67 %.

COMITÉ DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Comité de Gobierno Corporativo consta actualmente de tres miembros: el Sr. Frédéric Saint-Geours y la Sra. Sylvia Jay, miembros independientes, y el Sr. David de Rothschild. El Comité está presidido por el Sr. Frédéric Saint-Geours, administrador referente independiente.

Con el fin de tomar más en cuenta la dimensión altamente internacional del Grupo en la actualidad, así como la presencia de varias sociedades cotizadas en bolsa, filiales o casas matrices, tanto en Francia como en el extranjero, la Junta Directiva decidió completar los órganos existentes en su seno y reforzar de ese modo el enfoque de buen gobierno corporativo.

Esto llevó a la creación del Comité de Gobierno Corporativo en 2015 para controlar la evolución de las correspondientes reglas y velar por su correcta aplicación, además de proponer la respectiva adaptación y verificar su adecuación en la totalidad del Grupo. El examen de la política de responsabilidad social y medioambiental del Grupo también forma parte de sus atribuciones. Sus misiones se definieron en coherencia con las de los otros dos comités. En el campo del gobierno corporativo, asiste a la Junta en la instauración y aplicación de las reglas y las mejores prácticas de gobierno corporativo, se encarga de los asuntos relativos a la deontología aplicable a los administradores, la evaluación del desempeño de la Junta Directiva y la administración de los conflictos de intereses y, por último, examina regularmente la estructura, el tamaño y la composición de la Junta.

Las reglas de organización y desempeño del Comité se recogen en un código específico que ha sido aprobado por la Junta Directiva.

En el curso de 2016, el Comité de Gobierno Corporativo se reunió tres veces. La tasa de participación alcanzó el 100 %.

Bolsa y accionariado

Casino, Guichard-Perrachon, sociedad matriz

Comportamiento bursátil en 2016



*Evolución del valor de la acción de Casino en 2016: + 7,5 %; + 11,2 % incluyendo dividendo a cuenta;
+ 18,4 % incluyendo dividendo a cuenta y dividendo

Ficha descriptiva de la acción Casino

Plazas de cotización

NYSE Euronext París (segmento A)

Códigos

- ISIN: FR0000125585
- Bloomberg: CO FP
- Reuters: CASP.PA

Índices

- de referencia
CAC NEXT 20, CAC Large 60, SBF 120, SBF 250, Euronext 100
- sectoriales
DJ Stoxx et DJ Euro Stoxx Retail
- socialmente responsables
FTSE4GOOD ;
Euronext Vigeo index: Eurozone 120, Europe 120,
World 120 et France 20
Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe
MSCI Global Sustainability Indexes y MSCI Global SRI Indexes ;
STOXX® Global ESG leaders Indices.

Elegible

al Servicio de pago diferido (SRD en Francia)
al Plan de Ahorro en Acciones (PEA)

Número total de acciones

110.996.996 al 31/12/2016

Capitalización bursátil

5.100 millones de euros al 31/12/2016

Calificaciones del grupo Casino

Casino tiene la calificación BB+ (perspectiva estable)
de Standard & Poor's desde el 21 de marzo de 2016
y BBB- (perspectiva negativa) de Fitch Ratings desde
el 14 de diciembre de 2016.

Programa ADR patrocinado

Estructura: nivel I ADR
Bloomberg ticker: CGUSY US
CUSIP: 14758Q206
Banco depositario de los ADR: Deutsche Bank Trust Company Americas

Para conocer el valor de la acción ordinaria Casino en tiempo real, se puede consultar la página web del Grupo, sección "L'action Casino".
<http://www.groupe-casino.fr>

Estructura del capital al 31/12/2016

	Número de acciones	%	Derechos de voto	%
Público	53.838.179	48,5 %	57.714.619	35,4 %
Grupo Rallye	55.930.447	50,4 %	103.146.472	63,3 %
Fondos de inversión de empleados del grupo Casino	1.126.114	1,0 %	2.213.265	1,4 %
Autocartera / autocontrol	102.256	0,1 %	0	0,0 %
Total	110.996.996	100 %	163.074.356	100,0 %

Evolución del valor de la acción en los últimos cinco años

	2016	2015	2014	2013	2012
Promedio diario de las transacciones					
en número de títulos	1.016.660	949.293	631.839	627.764	662.020
en millones de euros	46,3	59,3	54,1	49,1	46,2
Valores extremos					
más alto en euros	54,9	87,9	97,5	86,8	75,9
más bajo en euros	35,2	38,7	70,0	68,5	61,7
Última cotización del año en euros	45,6	42,4	76,5	83,8	72,1
Dividendo neto por acción	3,12	3,12	3,12	3,12	3,00

Varias filiales importantes también cotizan en bolsa:

- CBD (Brasil) en la bolsa de São Paulo (BM & F Bovespa) y en el NYSE (EE.UU.)
- Éxito (Colombia) en la Bolsa de Valores de Colombia
- Cnova (Países Bajos) en Euronext (París)

Resultados financieros claves

Actividad y resultados

En millones de euros	2016	2015 ⁽¹⁾
Ingresos	36.030	35.312
EBITDA	1.697	1.689
Beneficio operativo corriente	1.034	997
Beneficio neto del conjunto consolidado, atribuible al Grupo	2.679	- 43
Beneficio neto normalizado ⁽²⁾ atribuible al Grupo	341	357
Deuda financiera neta consolidada	3.367	6.073
Deuda financiera neta Casino France ⁽³⁾	3.200	6.081

⁽¹⁾ 2015 se reexpresó para tomar en cuenta la venta de las actividades en Asia. Por otra parte, tras la decisión adoptada a finales del año de vender Via Varejo y en conformidad con la norma NIIF 5, la actividad de Via Varejo (incluyendo a Cnova Brasil) se reclasificó en actividad interrumpida.

⁽²⁾ El beneficio neto normalizado corresponde al beneficio neto de las actividades que continúan, tras corrección de los efectos de los otros ingresos y gastos operativos, como se definen en la parte Principios Contables del anexo anual de las cuentas consolidadas, y de los efectos de los elementos financieros no recurrentes, y los ingresos y gastos de impuestos no recurrentes.

⁽³⁾ Perímetro: Casino Guichard Perrachon sociedad matriz, actividades francesas y holdings controlados al 100 %

Datos por acción

En euros	2016	2015
Beneficio neto por acción normalizado diluido ⁽¹⁾	2,56	2,31
Dividendo neto	3,12 ⁽²⁾	3,12

⁽¹⁾ Beneficio neto por acción normalizado diluido: integra el efecto de dilución relativo a las obligaciones reembolsables en acciones de Monoprix y a los títulos supersubordinados de duración indeterminada

⁽²⁾ Dividendo que se propondrá a la Asamblea General del 5 de mayo de 2017

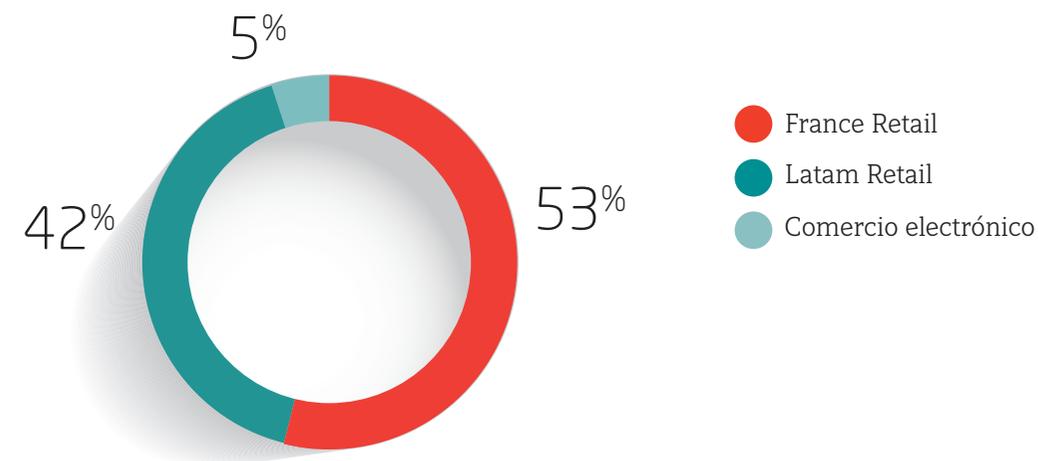
Ingresos

Evolución de los ingresos

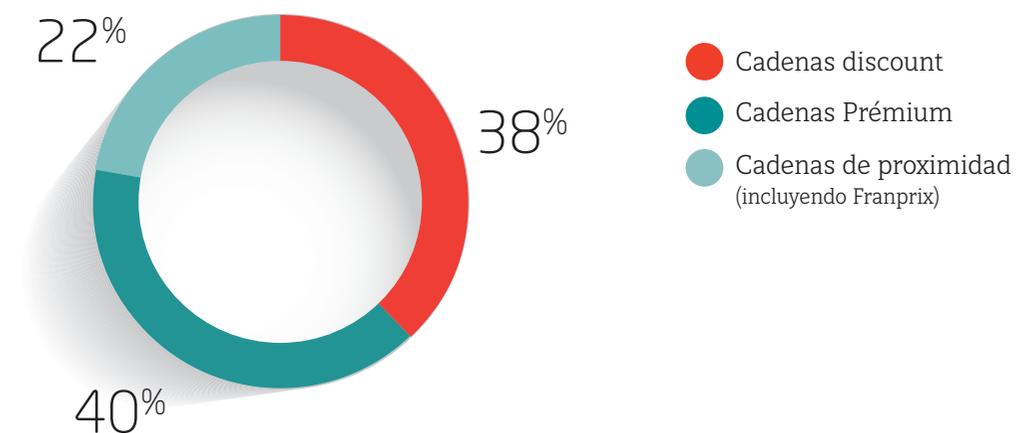
En millones de euros	2016	2015	Crecimiento total	Crecimiento orgánico ⁽¹⁾
France Retail	18.939	18.890	0,3 %	0,8 %
Hypermarchés	4.722	4.703	0,4 %	1,8 %
Géant Casino	4.432	4.423	0,2 %	1,6 %
Casino SM	3.301	3.214	2,7 %	3,8 %
Monoprix	4.230	4.135	2,3 %	1,6 %
Franprix - Leader Price	4.111	4.238	-3,0 %	-1,6 %
Proximidad & Varios	2.575	2.601	-1,0 %	-1,3 %
Latam Retail	15.247	14.714	3,6 %	11,4 %
Grupo Éxito (excl. GPA Food)	4.499	4.662	-3,5 %	10,8 %
GPA Food	10.749	10.052	6,9 %	11,7 %
Cdiscount	1.843	1.708	7,9 %	8,8 %
Grupo	36.030	35.312	2,0 %	5,7 %

⁽¹⁾ Excluyendo gasolina y efecto calendario

Desglose de los ingresos del Grupo



Desglose de los ingresos Francia Retail



EBITDA

y Beneficio operativo corriente

EBITDA Grupo - 2016

En millones de euros	2016	2016 con TCC ⁽¹⁾	2015 ⁽²⁾
France Retail	872	872	726
Latam Retail	816	880	980
Comercio electrónico	10	9	- 17
Grupo	1.697	1.762	1.689

Beneficio operativo corriente del Grupo - 2016

En millones de euros	2016	2016 con TCC ⁽¹⁾	2015 ⁽²⁾
France Retail	508	508	337
Latam Retail	538	583	698
Comercio electrónico	- 11	- 12	-39
Grupo	1.034	1.080	997

⁽¹⁾ TCC: tipo de cambio constante

⁽²⁾ 2015 se reexpresó para tomar en cuenta la venta de las actividades en Asia. Por otra parte, tras la decisión adoptada a finales del año de vender Via Varejo y en conformidad con la norma NIIF 5, la actividad de Via Varejo (incluyendo a Cnova Brasil) se reclasificó en actividad interrumpida.

Margen de EBITDA

	2016	2015
France Retail	4,6 %	3,8 %
Latam Retail	5,3 %	6,7 %
Comercio electrónico	0,5 %	-1,0 %
Grupo	4,7 %	4,8 %

Margen de beneficio operativo corriente

	2016	2015
France Retail	2,7 %	1,8 %
Latam Retail	3,5 %	4,7 %
Comercio electrónico	-0,6 %	-2,3 %
Grupo	2,9 %	2,8 %

Cartera de tiendas en Francia

Número de tiendas

Al 31 de diciembre	2014	2015	2016
Hipermercados Géant Casino	127	128	129
Afiliados Francia	7	7	7
Afiliados Extranjero	10	11	12
Supermercados Casino	444	441	447
Afiliados Franquiados Francia	63	60	83
Afiliados Franquiados Extranjero	32	33	33
Monoprix	632	698	745
Franquiados/Afiliados	186	197	196
Naturalia	90	126	141
Naturalia franquiciada	2	3	5
Franprix	860	867	858
Franquiados	323	350	392
Leader Price	801	810	796
Franquiados	207	263	383
Total Supermercados y Tiendas Discount	2.737	2.816	2.846
Proximidad	6.825	6.916	6.065
Océano Índico	129	146	185
Otras actividades (Restauración, Drive-in...)	598	621	630
TOTAL Francia	10.416	10.627	9.855

Superficie de venta

En miles de m ²	2014	2015	2016
Hipermercados Géant Casino	925	926	916
Supermercados Casino	712	722	733
Monoprix	716	698	711
Franprix	371	364	356
Leader Price	648	661	664
Total Supermercados y Tiendas Discount	2.447	2.445	2.464
Proximidad	858	866	783
Océano Índico	112	114	115
TOTAL Francia	4.345	4.350	4.280

Cartera de tiendas en el extranjero

Número de tiendas

Al 31 de diciembre	2014	2015	2016
ARGENTINA	27	27	27
Hipermercados Libertad	15	15	15
Minimercados Mini Libertad	12	12	12
URUGUAY	54	65	79
Hipermercados Géant	2	2	2
Supermercados Disco	28	29	29
Supermercados Devoto	24	24	24
Minimercados Devoto Express		10	24
BRASIL	1.106	1.167	1.135
Hipermercados Extra	137	137	134
Supermercados Pão de Açúcar	181	185	185
Supermercados Extra	207	199	194
Assaí (discount)	84	95	107
Minimercados Mini Mercado Extra	256	311	284
Drugstores	158	157	155
+ Estaciones de servicio	83	83	76
COLOMBIA	1.258	1.668	1.873
Hipermercados Éxito	82	85	86
Supermercados Éxito y Carulla	153	163	166
Supermercados Super Inter	46	58	67
Surtimax (discount)	874	1.248	1.445
"Aliados"	721	1.095	1.307
Éxito Express y Carulla Express	102	113	109
Otros	1	1	0
TOTAL Extranjero	2.445	2.927	3.114

Surface de venta

En miles de m ²	2014	2015	2016
ARGENTINA	115	112	109
Hipermercados Libertad	113	111	107
Minimercados Mini Libertad	2	2	2
URUGUAY	80	83	85
Hipermercados Géant	16	16	16
Supermercados Disco	31	32	31
Supermercados Devoto	33	33	33
Minimercados Devoto Express		2	4
BRASIL	1.752	1.804	1.814
Hipermercados Extra	812	803	789
Supermercados Pão de Açúcar	233	237	237
Supermercados Extra	237	228	222
Assaí (discount)	317	373	421
Minimercados Mini Mercado Extra	62	79	71
Drugstores	11	12	11
+ Estaciones de servicio	81	73	62
COLOMBIA	889	970	1.011
Hipermercados Éxito	460	472	475
Supermercados Éxito y Carulla	205	212	214
Supermercados Super Inter	54	58	61
Surtimax (discount)	151	206	240
"Aliados"			
Éxito Express y Carulla Express	18	21	20
Otros	1	1	0
TOTAL Extranjero	2.836	2.970	3.019

CONTACTOS

Dirección de la Comunicación externa del Grupo
Tel.: +33 (0)1 53 65 24 29
E-mail: directiondelacomunication@groupe-casino.fr

Dirección de la Comunicación financiera y de relación con los inversionistas
Tel.: +33 (0)1 53 65 64 17
E-mail: IR_casino@groupe-casino.fr

Dirección de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
Tel.: +33 (0)1 53 70 51 97

Sitio web del Grupo
www.groupe-casino.fr

SERVICIO DE RELACIÓN CON LOS ACCIONISTAS DE CASINO

1, Cours Antoine Guichard
CS 50306 - 42008 SAINT-ETIENNE Cedex 1 (Francia)
Sitio web: www.groupe-casino.fr
E-mail: actionnaires@groupe-casino.fr
Tel.: 0800 16 18 20
(llamada gratuita desde teléfonos fijos)

Para la inscripción en el libro registro de acciones nominativas, deberá enviarse la solicitud al intermediario financiero encargado de administrar los títulos, quien realizará la correspondiente inscripción en la entidad:

BNP Paribas Securities Services - GCT

Relación con los Accionistas
Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère F-93761 Pantin Cedex (Francia)
Tel.: +33 (0)1 40 14 31 00
Entidad comisionada para la gestión del libro registro de acciones nominativas.

CASINO, GUICHARD-PERRACHON

El capital social de CASINO, GUICHARD-PERRACHON se eleva a: 173.192.459,58 euros

Sede social

1, Cours Antoine Guichard
CS 50306 - 42008 SAINT-ETIENNE Cedex 1 (Francia)
Tel.: +33 (0)4 77 45 31 31
Fax: +33 (0)4 77 45 38 38
554 501 171 RCS Saint-Étienne Cedex 2 (Francia)

Oficinas en París

148, rue de l'Université
75007 París (Francia)
Tel.: 01 53 65 25 00

REALIZACIÓN

Dirección de la Comunicación externa del Grupo

Diseño y redacción

Laure Martin-Tervonen | Bureau Z

Diseño gráfico

Éric Bury | Shaman

Créditos fotográficos

Iconografía: archivos fotográficos internos

Impresión

A Print - París

Impreso en papel 100 % reciclado en una imprenta certificada Imprim'Vert





GROUPE CASINO

1, Cours Antoine Guichard - CS 50306 - 42008 SAINT-ETIENNE Cedex 1 (France)

Tel.: +33 (0)4 77 45 31 31 – Fax: +33 (0)4 77 45 38 38

groupe-casino.fr

 [@Groupe_Casino](https://twitter.com/Groupe_Casino)