



20

GRUPO PALACIO DE HIERRO
INFORME ANUAL | ANNUAL REPORT

20



“La fortaleza financiera de Grupo Palacio de Hierro le ha permitido mantener su amplia solvencia —y lo digo con orgullo—, el empleo y la remuneración de nuestros colaboradores”.

“The solid finances of *Grupo Palacio de Hierro* have enabled us to maintain a wide solvency, in addition to —and I say this with pride—, safeguarding our employees’ jobs and salaries”.

Licenciado Alberto Baillères



El Palacio de Hierro

El Palacio de Hierro

LOUIS VUITTON

LOUIS VUITTON

CHANEL

EL PALACIO DE LOS PALACIOS

EL PALACIO DE LOS PALACIOS

EL PALACIO DE LOS PALACIOS

Dior

Dior

Dior

TOTALMENTE

El Palacio de Hierro Polanco



11

INFORME DEL CONSEJO A LA ASAMBLEA
| REPORT OF THE BOARD OF DIRECTORS TO THE ASSEMBLY

31

GRUPO PALACIO DE HIERRO
| GRUPO PALACIO DE HIERRO

- TRANSFORMACIÓN
| TRANSFORMATION
- CONSTRUYENDO EL EQUIPO DEL FUTURO
| BUILDING THE TEAM OF THE FUTURE
 - RESPONSABILIDAD SOCIAL
| SOCIAL RESPONSIBILITY
 - RELACIONES CON CLIENTES
| CUSTOMER RELATIONS

61

DIVISIÓN COMERCIAL DE NEGOCIO
| COMMERCIAL DIVISION

- EL LUJO EN EL PALACIO DE HIERRO
| THE LUXURY IN EL PALACIO DE HIERRO
 - MODA: PILAR DE CRECIMIENTO
| FASHION: GROWTH PILAR
 - CASA PALACIO, HOGAR Y TECNOLOGÍA
| CASA PALACIO, HOME AND TECHNOLOGY
- BOUTIQUES Y DEPORTES: REINVENTANDO LAS FORMAS DE VENDER
| BOUTIQUES AND SPORTS: REINVENTING SALES CHANNELS
 - COMERCIO ELECTRÓNICO
| E-COMMERCE

89

LOGÍSTICA
| LOGISTICS

95

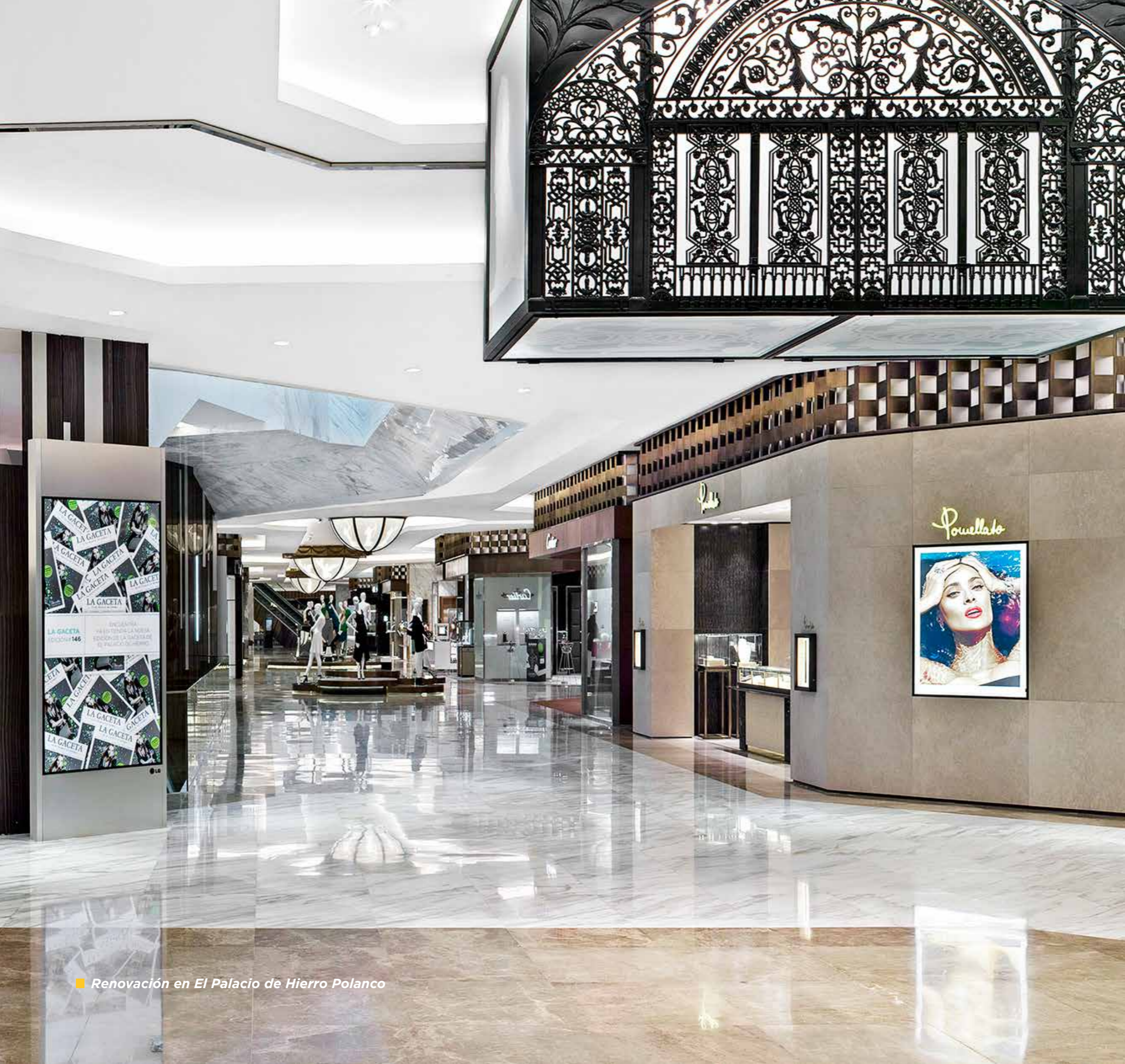
FINANZAS
| FINANCE

102

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
| BOARD OF DIRECTORS

104

DIRECTORIO
| DIRECTORY



GRUPO PALACIO DE HIERRO

GRUPO PALACIO DE HIERRO, SAB DE CV
INFORME ANUAL DEL CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN A LA ASAMBLEA
DE ACCIONISTAS, CORRESPONDIENTE
AL EJERCICIO FISCAL DE 2020

*GRUPO PALACIO DE HIERRO, SAB DE CV
COMPANY PERFORMANCE REPORT
PRESENTED TO THE SHAREHOLDERS'
ASSEMBLY, CORRESPONDING
TO THE 2020 FISCAL YEAR*



Señoras y señores accionistas:

En mi carácter de Presidente del Consejo de Administración de Grupo Palacio de Hierro, SAB de CV, y en nombre de éste, presento a ustedes un informe basado en el análisis de la información proporcionada por el Director General en su Informe Anual sobre la marcha de la sociedad, de los principales resultados obtenidos y de los aspectos sobresalientes del ejercicio fiscal de 2020, así como un informe de las principales actividades del Consejo de Administración.

La pandemia de COVID-19 ha causado gran dolor humano por las afecciones a la salud y los miles de fallecimientos que ha traído consigo. Además, ha provocado importantes daños en las economías de los países; en México, en 2020, la economía mostró un decrecimiento sin precedentes del 8.5%. La suspensión de actividades económicas que se implantaron en todos nuestros negocios

Esteemed shareholders:

As Chairman of the Board of Directors of *Grupo Palacio de Hierro, SAB de CV*, and on behalf of the company, it is my pleasure to present this report, which is based on data provided by the CEO in his Annual Report regarding the company's performance, its results and the milestones reached during the 2020 fiscal year, in addition to a report detailing the activities of the Board of Directors.

The COVID-19 pandemic has caused a great deal of human suffering as a result of the impact it has had on people's health and the number of deaths it has caused. It has also had a huge impact on national economies: in Mexico, there was an unprecedented economic slowdown in 2020 of 8.5%. The suspension of economic activities throughout all our business divisions —stores, boutiques, restaurants, travel agencies— as a result of social distancing measures (first in March, and then again in De-



■ **Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe**

—tiendas, boutiques, restaurantes, agencias de viaje— por las medidas de distanciamiento social “(primero, en marzo, y posteriormente, en diciembre)” afectaron severamente el desempeño del negocio. Aun durante las reaberturas de nuestras tiendas, el aforo y los horarios fueron limitados. Grupo Palacio de Hierro acató puntualmente las regulaciones de las autoridades gubernamentales.

En este año, nuestro compromiso se ha dirigido a salvaguardar la salud y la seguridad de empleados, clientes y proveedores. Por ello, implementamos un estricto protocolo sanitario en cada una de las tiendas e instalaciones. Las distintas medidas exigieron el distanciamiento, el uso de cubrebocas, la instalación de tapetes sanitarios, la toma de temperatura y la limitación del aforo, entre otras disposiciones. Adicionalmente, decidimos mantener el 100% de la plantilla laboral y remuneración de nuestros colaboradores.

En 2020, el sector comercial minorista, a tiendas iguales, mostró un desempeño muy negativo, igual que otros sectores grandemente afectados por la pandemia. De acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), el decremento real de las ventas del sector a tiendas iguales fue de 8.2%, mientras que en el segmento de tiendas departamentales —a tiendas iguales— fue de 18.0%. Si se considera el desempeño de tiendas totales, el decremento en ventas fue de 5.6%. Por otro lado, la inflación se situó en 3.15%, que en términos anuales fue la más baja desde mayo, mientras que el tipo de cambio sufrió una gran volatilidad durante el año y terminó con una depreciación de 5.4%.

En este difícil entorno económico y de debilidad del consumo —distinto de los alimentos—, al cierre del ejercicio de 2020, los ingresos totales de Grupo Palacio de Hierro, SAB de CV, alcanzaron \$26,345 millones de pesos (mdp), lo que significó un decremento de 26.0% respecto de 2019. El margen de utilidad antes de financiamiento, intereses, depreciación y amortización (UAFIDA) observó un decremento de 70.9%, para situarse en \$1,653 mdp. La pérdida contable del ejercicio fue de \$900 mdp.

“ Este año, nuestro compromiso se ha dirigido a salvaguardar la salud y seguridad de empleados, clientes y proveedores. ”

ember) severely affected our performance. Even during the reopening of our stores, our capacities and opening hours were limited. *Grupo Palacio de Hierro* strictly complied with all regulations issued by the government.

Throughout the year, our major focus was on ensuring the health and safety of our employees, customers and suppliers. To do so, we implemented a strict public health protocol at each of our stores and facilities. The range of measures implemented encompassed social distancing, the use of facemasks, the installation of sanitizing mats, temperature control stations and limits to the number of people permitted, among other measures. Furthermore, we kept on 100% of our employees and ensured they received full pay.

In 2020, same-store-sales within the retail sector experienced a marked decrease, in line with other sectors that were seriously affected by the pandemic. Based on data from the Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), the nominal decrease in same-store sales reached 8.2%, while same-store sales within department stores dropped by 18.0%. If we take into consideration total store performance, sales decreased by 5.6%. Furthermore, inflation stood at 3.15%, which, in annual terms, was the lowest rate since May, while the exchange rate suffered major volatility throughout the year, ending with a depreciation of 5.4%.

In light of this extremely challenging economic scenario, and in addition to weaker consumer activity —unlike the situation in the food sector—, at the end of the 2020 fiscal year, *Grupo Palacio de Hierro, SAB de CV's* total revenue reached MXN \$26.345 billion, a 26.0% decrease compared to 2019. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) decreased by 70.9%, reaching MXN \$1.653 billion. Losses for the year stood at MXN \$900 million.

“ Throughout the year, our major focus was on ensuring the health and safety of our employees, customers and suppliers. ”



■ Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe

Conservar la liquidez fue primordial para Grupo Palacio de Hierro, por lo que se establecieron medidas operativas para protegerla. Entre estas medidas destacan el control de gastos, la negociación de descuentos en centros comerciales donde somos arrendatarios, la reducción de inversiones de capital, la optimización de compra de mercancía y las acciones para contener la morosidad de la tarjeta de crédito de El Palacio de Hierro. Debo reconocer el gesto de altos ejecutivos y Consejeros, quienes voluntariamente redujeron temporalmente sus percepciones como expresión de solidaridad con la empresa con motivo de la pandemia.

“ **Conservar la liquidez fue primordial para Grupo Palacio de Hierro, por lo que se establecieron medidas para protegerla como control de gastos, reducción de inversiones, entre otras.** ”

“ **Safeguarding liquidity was fundamental for Grupo Palacio de Hierro, which is why we implemented measures to protect it as spending control, reduction in investment, among others.** ”

Safeguarding our liquidity was of fundamental importance for *Grupo Palacio de Hierro*, which is why we implemented operating measures to protect our liquid assets, including steps such as spending controls, the negotiation of discounts at the malls where we are tenants, reductions in capital investments, the streamlining of merchandise procurement, and measures to contain payment defaults for the *El Palacio de Hierro* credit card. I would like to take this opportunity to recognize the work undertaken by our senior management and board members, who, voluntarily, temporarily reduced their salaries in solidarity with the company, as a result of the pandemic.



■ **Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe**

Asimismo, en 2020, El Palacio de Hierro realizó su tercera emisión de deuda pública en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) por un monto de \$2,500 mdp a 7 años con tasa fija. La emisión recibió una calificación “AAA” (la más alta) por las calificadoras *HR Ratings* y *Fitch Ratings*. Esta operación generó una demanda de más de 1.86 veces el monto colocado, lo que refleja la confianza de los inversionistas en El Palacio de Hierro. Además, con esta emisión se extienden pasivos bancarios que vencían en 2022 y 2023, al 2027, y con una menor tasa.

El Palacio de Hierro continuó con su estrategia “3D”, que consiste en **d**iferenciar, **d**igitalizar y **d**iversificar para impulsar el crecimiento y la consolidación del negocio. Para diferenciarse, El Palacio de Hierro ofrece siempre espacios innovadores y vanguardistas, experiencias únicas, servicio personalizado, marcas propias y exclusivas, así como una mayor oferta para niños. En cuanto a la diversificación, la empresa se propone ampliar su oferta a través de las diferentes divisiones de negocio para atender puntualmente las necesidades de cada segmento de consumidores. Respecto a la digitalización, se busca consolidar el *marketing* digital y la plataforma de e-commerce. Se prevé que esta estrategia concluya en 2023. En este año, nuestra plataforma de comercio electrónico permitió reducir el impacto financiero de la pandemia.

Grupo Palacio de Hierro es una empresa con vocación social. Por ello, siempre ha apoyado distintas causas en favor del bienestar de la comunidad, en especial de las personas menos favorecidas. En 2020 aportó \$33.8 millones de pesos a instituciones con fines sociales.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, en el 92% de las tiendas se utiliza energía limpia, lo que se traduce en una reducción anual de emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera por poco más de 62,000 toneladas.

Durante 2020, reforzamos nuestro compromiso hacia la comunidad, al desplegar la campaña de apoyo social ante COVID-19 con acciones como las siguientes:

- Apoyo a personal médico de diversos hospitales del IMSS y gobierno de la Ciudad de México, con el donativo de más de 15,000 equipos de protección y sanitarios, la entrega de 11,500 almuerzos diarios y 20,000 botellas de agua.

En 2020, Grupo Palacio de Hierro aportó a distintas instituciones y causas sociales \$33.8 MDP

In 2020, *El Palacio de Hierro* celebrated its third issuance of debt on the Mexican Stock Exchange (BMV), totaling MXN \$2.5 billion at 7 years at a fixed rate. HR Ratings and Fitch Ratings assigned this offering a rating of AAA (the highest possible rating). This public offering was met with a demand 1.86 times that of the issuance amount, reflecting the confidence that investors have in *El Palacio de Hierro*. This financing was used to extend payment deadlines that were due in 2022 and 2023 until 2027, at a lower rate.

El Palacio de Hierro continued rolling out its 3D Strategy, which focuses on growing and building a powerful brand through **D**ifferentiating, **D**igitalizing and **D**iversifying the business. *El Palacio de Hierro* has always offered innovative and cutting-edge spaces, unique experiences, tailor-made service and our own and exclusive brands, in addition to focusing more on children. In terms of diversification, the company offers several business divisions that meet the needs of a range of sectors. With regard to digitalization, we continued to focus on consolidating our digital marketing strategy and e-commerce platform. This strategy will reach its conclusion in 2023. This year, our e-commerce platform helped reduce the financial impact of the pandemic.

Grupo Palacio de Hierro is a social-centric company, which is why we have always supported initiatives to promote well-being among the community in general, especially those people who are less fortunate. In 2020, we donated MXN \$33.8 million to a range of charitable institutions.

In terms of environmental conservation, 92% of our stores use clean energy, leading to an annual reduction in carbon dioxide emissions of just over 62,000 tons of CO₂.

In 2020, we reaffirmed our commitment to the community, rolling out a social support campaign to tackle COVID-19 through actions that include:

- Support for medical staff at numerous IMSS and government-run hospitals in Mexico City through the donation of more than 15,000 sets of PPE, in addition to delivering 11,500 lunches and 20,000 bottles of water every day

In 2020, Grupo Palacio de Hierro contributed with a worth of \$33.8 MDP to various social causes and institutions.



■ Renovación en El Palacio de Hierro Polanco



LOUIS VUITTON

- Donación de 100 sillas-camas para familiares de pacientes de urgencias y terapia intensiva, mediante la campaña “Cáete con una silla-cama”, encabezada por la Fundación IMSS, AC.

- La entrega de 20,000 cubrebocas en la Central de Abastos de la Ciudad de México y entrega de despensas a grupos vulnerables de la Ciudad de México.

En Grupo Palacio de Hierro contamos con un sobresaliente capital humano y una sólida cultura organizacional. La constante innovación y renovación de nuestras tiendas nos ha distinguido internacionalmente como una empresa disruptiva, en particular con nuestra tienda insignia: El Palacio de los Palacios, en Polanco. Así, un balance financiero sano, una estrategia y una visión sólidas han probado su éxito, lo que nos permite ver con optimismo un futuro lleno de retos y oportunidades.

El Consejo de Administración presenta a consideración de la Asamblea de Accionistas el Informe en el que se declaran y se explican las políticas y los criterios contables que sirvieron de base para la preparación de los Estados Financieros y que comprenden, entre otros, las bases de presentación, la consolidación, las políticas contables significativas y los nuevos pronunciamientos contables, los cuales fueron dictaminados por los auditores externos y forman parte integral de este Informe.

En opinión del Consejo de Administración, el Informe del Director General que se presenta a la Asamblea de Accionistas refleja, de forma apropiada y razonable, la situación financiera, los resultados obtenidos y los aspectos más sobresalientes de la marcha del negocio en el ejercicio de 2020.

El Consejo de Administración se apega a sólidas prácticas de gobierno corporativo. Para el desempeño de sus funciones, cuenta con el apoyo de comités considerados en el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.

- Donation of 100 sleeper chairs for the families of patients in the emergency room and intensive care ward as part of the Relax in a Sleeper Chair campaign coordinated by Fundación IMSS, AC.

- The donation of 20,000 masks at the Central de Abastos de la Ciudad de México and the provision of food parcels to vulnerable groups in Mexico City.

At *Grupo Palacio de Hierro* we have outstanding human capital and a solid organizational culture. The on-going innovation and remodeling of our stores has positioned us as a disruptive global company, especially as a result of our flagship store: *El Palacio de los Palacios* in Polanco. Healthy finances and a consolidated strategy and vision have proven successful, helping us ensure an optimistic outlook when faced with a future full of challenges and opportunities.

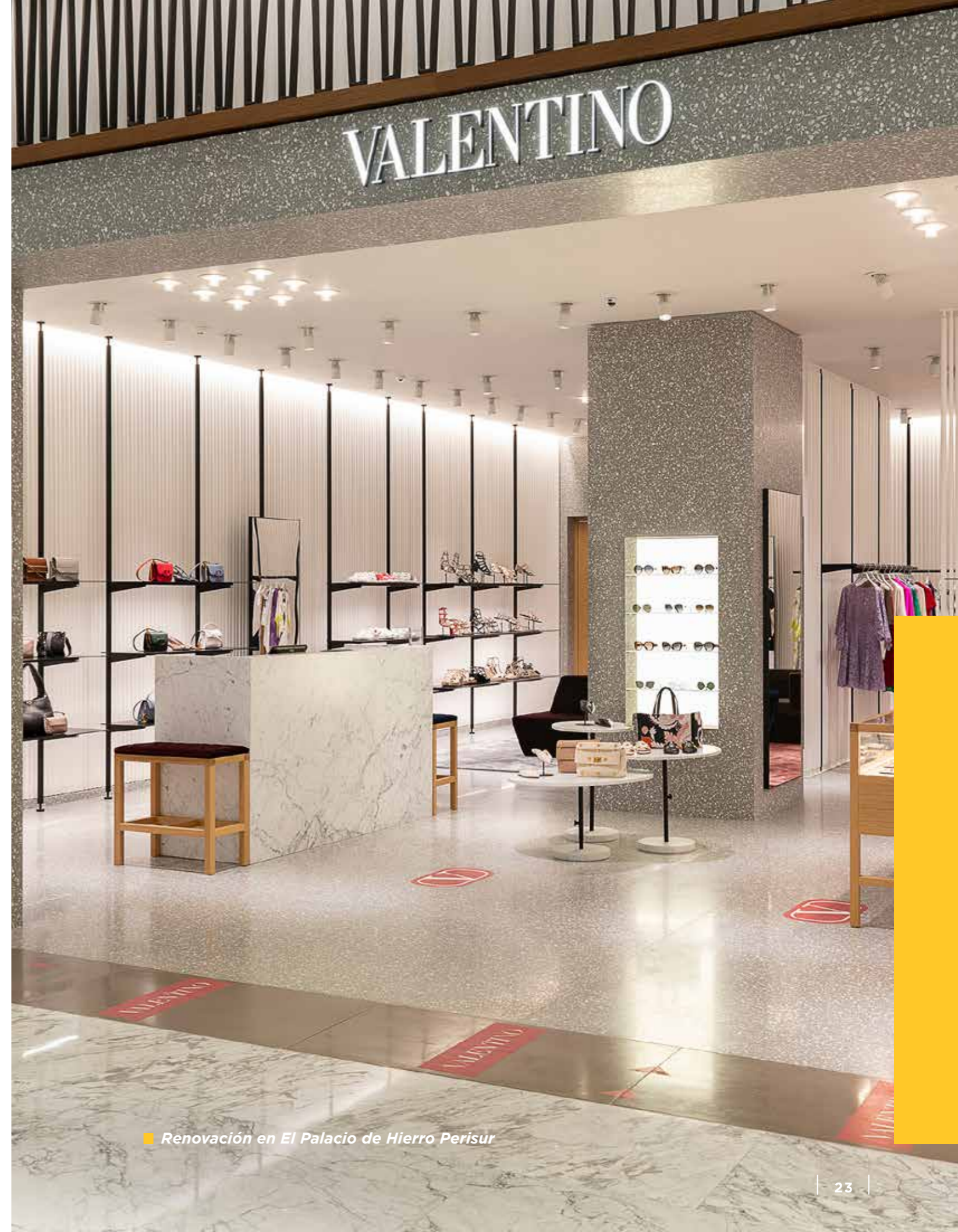
The Board of Directors presents this report for the consideration of the Shareholder's Meeting, in which it declares and explains the accounting policies and criteria used to prepare the Financial Statements, including, among others: the bases of presentation, the principles of consolidation, significant accounting policies and new accounting pronouncements, which were determined by external auditors and form an integral part of this Report.

In the opinion of the Board of Directors, the CEO's report presented to the Shareholders Meeting appropriately and reasonably reflects the financial situation, results and milestones of the business during the 2020 fiscal year.

The Board of Directors acts in full compliance with solid corporate governance practices. Its work is supported by committees, as stipulated in the Code of Best Corporate Practices and Principles.

“ En Grupo Palacio de Hierro contamos con un sobresaliente capital humano y una sólida cultura organizacional. ”

“ At Grupo Palacio de Hierro we have outstanding human capital and a solid organizational culture. ”



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

El Consejo se reunió cuatro veces durante el ejercicio fiscal de 2020. Entre los temas más relevantes discutidos y aprobados por el Consejo de Administración se encuentran los siguientes: el conocimiento y la ratificación de los acuerdos del Comité Ejecutivo, la estrategia corporativa, el seguimiento de las distintas iniciativas estratégicas, el programa de endeudamiento, las inversiones y los presupuestos de la sociedad, la colocación de deuda en bonos, así como la revisión de los protocolos de sanidad implementados como consecuencia de la pandemia por el COVID-19. De igual forma, se revisaron y se aprobaron los Estados Financieros presentados en los diferentes periodos del ejercicio y se aprobó el presupuesto para 2021.

Conforme a las políticas establecidas, el desempeño de los funcionarios de alto nivel se evalúa anualmente. Los aumentos de sueldo y de beneficios deben ser autorizados por el Comité de Nominación, Evaluación y Compensaciones. Los incrementos de sueldo se realizan anualmente y los bonos se determinan con base en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño. El paquete de remuneración de los funcionarios de alto nivel se compone de un sueldo base, prestaciones de ley y de otros beneficios.

The Board met four times during the 2020 fiscal year. The most relevant issues discussed and approved by the Board of Directors include: the reception and ratification of agreements of the Executive Committee, the corporate strategy, the monitoring of strategic initiatives, the debt issuance program, and the company's investments and budgets, the bond issuance, and the health protocol review stemming from the COVID-19 pandemic. Furthermore, the Financial Statements presented during the fiscal year were reviewed and approved, so as the 2021 budget.

Pursuant to our policies, the performance of high-level executives is evaluated on an annual basis. Salary increases and benefits must be authorized by the Appointment, Evaluation and Compensation Committee. Salary increases are undertaken on an annual basis, and bonuses are determined based on the results of the performance evaluations. The executive benefits package comprises base salary, social security benefits required by law and other perquisites.



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

Sin duda, el desempeño financiero de Grupo Palacio de Hierro durante 2020 se vio inevitablemente afectado por la pandemia. A pesar de ello, la fortaleza financiera de la sociedad le ha permitido mantener su amplia solvencia —y lo digo con orgullo—, el empleo y la remuneración de nuestros colaboradores. La aprobación de varias vacunas nos anima a vislumbrar la superación de esta crisis. Estas dificultades no han frenado la implementación de nuestras estrategias ni los esfuerzos —que, por el contrario, hemos multiplicado— para mejorar los servicios y los canales que atendemos.

En nombre del Consejo de Administración, y del mío propio, quiero reconocer y agradecer a todos los colaboradores por su esfuerzo, su pasión y su profesionalismo; a nuestros múltiples proveedores, por su calidad y permanente apoyo; a los clientes, por su confianza y lealtad, y a nuestros accionistas, por su invaluable confianza. El legado y el dinamismo de esta sociedad representan lo que somos y sustentan nuestro futuro para que, con visión, inteligencia y constante esfuerzo, sigamos siendo Totalmente Palacio.

Without a doubt, the financial performance of *Grupo Palacio de Hierro* during 2020 was inevitably affected by the pandemic. Despite this, the company's robust finances have enabled us to maintain a good degree of solvency, in addition to —and I say this with pride— safeguarding our employees' jobs and salaries. The approval of several vaccines is a sign that we can hopefully overcome this crisis. These obstacles have not prevented us from implementing our strategies or doing our best to improve our services and serve our channels —in fact we have redoubled our efforts.

On behalf of the Board of Directors and myself, we would like to thank all our employees for their hard work, passion and professionalism; our multiple suppliers for their ongoing support and quality; our customers for their trust and loyalty; and our shareholders, for their invaluable trust. The legacy and dynamic nature of our company represents who we are today, and it is through our vision, intelligence and hard work that we can continue being *Totalmente Palacio*.

Licenciado Alberto Baillères
Presidente del Consejo de Administración
Chairman of the Board of Directors
Grupo Palacio de Hierro, SAB de CV.



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur



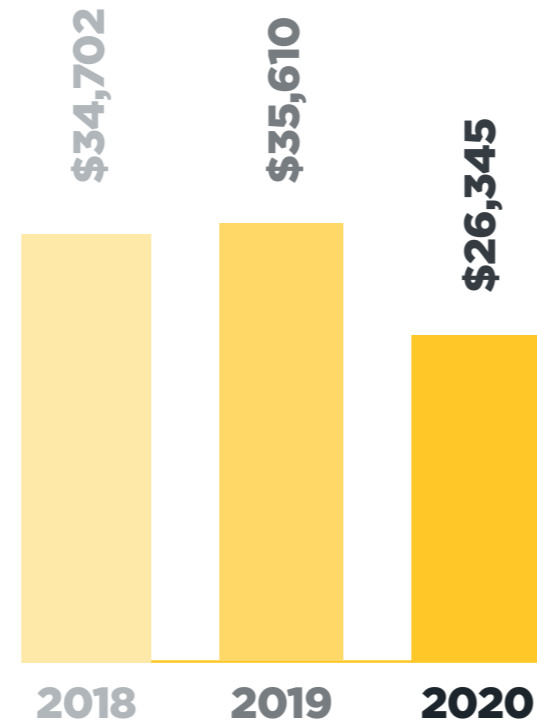


■ Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe

GRUPO PALACIO DE HIERRO

GRUPO PALACIO DE HIERRO, SAB DE CV
INFORME DE LA MARCHA DE LA SOCIEDAD
PRESENTADO POR EL DIRECTOR GENERAL
AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN,
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO
FISCAL DE 2020

GRUPO PALACIO DE HIERRO, SAB DE CV.
COMPANY PERFORMANCE REPORT,
PRESENTED BY THE CEO TO THE BOARD
OF DIRECTORS, CORRESPONDING
TO THE 2020 FISCAL YEAR



**VENTAS COMERCIALES
EN MILLONES DE PESOS**

**RETAIL SALES
IN MILLIONS OF PESOS**

**Señor Presidente del Consejo de Administración,
señoras y señores Consejeros:**

En mi carácter de Director General de Grupo Palacio de Hierro, SAB de CV, someto a su consideración el Informe Anual correspondiente al desempeño y a los resultados obtenidos durante el ejercicio fiscal de 2020, los Estados Financieros, así como las políticas y los criterios contables y de información seguidos en su preparación.

En 2020, el sector comercial minorista, a tiendas iguales, mostró un desempeño negativo. De acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), el decremento real de las ventas del sector a tiendas iguales fue de 8.2%, mientras que en el segmento de tiendas departamentales a tiendas iguales fue de 18.0%. Si se considera el desempeño de tiendas totales, el decremento fue de 5.6%.

**Esteemed Chairman and Members
of the Board of Directors:**

In my role as CEO of *Grupo Palacio de Hierro, SAB de CV*, I submit for your consideration this Annual Report, detailing our performance and results during the 2020 fiscal year, in addition to the Financial Statements and accounting and data criteria and policies used to draft this report.

In 2020, the retail sector, in a same-store comparison, reported negative growth. Based on reports from the Mexican Association of Self-Service and Department Stores (ANTAD), nominal same-store sales decreased by 8.2%, while same-store sales for department stores shrank by 18.0%. If we take the performance of all our stores into account, sales decreased by 5.6%.



■ **Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe**

Teniendo en cuenta el entorno económico adverso como resultado de la situación económica y social generada por la pandemia de COVID-19, los ingresos netos de El Palacio de Hierro mostraron un decremento de 26.0%. Los resultados financieros de la sociedad muestran, en su conjunto, un desempeño negativo; sin embargo, destaca el crecimiento alcanzado en el canal de comercio electrónico, que concluyó con un importante crecimiento anual de 136.3%; la división de Deportes logró mantenerse en los mismos niveles de 2019 con un crecimiento marginal de 0.2% y Mundo de Lujo registró una caída inferior al doble dígito, de 8.6%. En relación con nuestra área de Crédito, la cartera disminuyó 18.4% como consecuencia de la disminución en ventas y la cartera vencida se incrementó en 3.87 puntos para situarse en 7.9% del total de cartera. En este periodo se lanzó el producto *elite* de Protección Palacio, lo que permitió incrementar las ventas de seguros hasta \$380 millones de pesos.

La rentabilidad también disminuyó sustancialmente: el margen de utilidad antes de financiamiento, intereses, depreciación y amortización (UAFIDA) se redujo en 70.9% y se generó una pérdida contable de \$900 millones de pesos.

Ya que los clientes son el centro de nuestra estrategia, para 2021 esperamos que la **diferenciación**, la **diversificación** y la **digitalización** (“3D”) sean elementos clave para brindarles experiencias excepcionales. De igual forma, seguiremos empeñados en aumentar los ingresos, optimizar los costos y maximizar el valor de las inversiones.

A continuación se detallan los aspectos más relevantes de nuestra operación durante el ejercicio de 2020.

“ La estrategia basada en indicadores mejorará nuestra rentabilidad y productividad. ”

Taking into account the adverse economic outlook stemming from the social and economic impact of the COVID-19 pandemic, net revenue dropped by 26.0%; however, it is important to note the growth of our e-commerce platform, which ended the year with a significant annual growth of 136.3%; the Sports division equaled its performance in 2019, recording marginal growth of 0.2%; and *Mundo de Lujo* recorded a single-digit decrease of 8.6%. In terms of our Credit Department, our portfolio decreased by 18.4% as a result of lower sales, while our past-due portfolio increased by 3.87 points, representing 7.9% of the total portfolio. During the year, we launched our *Protección Palacio elite* product, which helped drive insurance sales by up to MXN \$380 million.

Profitability decreased considerably: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) decreased by 70.9%, with reported losses totaling MXN \$900 million.

Since customers are the focus of our strategy, we expect that, during 2020, **Differentiation**, **Diversification** and **Digitalization** will be key elements in offering them access to exceptional experiences. Furthermore, we will continue focusing on increasing revenue, optimizing costs and maximizing investment.

Below are some of the most relevant operational milestones we reached during the 2020 fiscal year.

“ A KPI-based strategy will help drive our profitability and productivity. ”



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur



■ Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe

TRANSFORMACIÓN

A lo largo de 132 años de historia, Grupo Palacio de Hierro se ha destacado por su solidez y su capacidad de adaptación ante diferentes retos, por ejemplo, la situación actual que atravesamos como país y como mexicanos. Esto nos ha permitido estar más cerca que nunca de nuestros clientes Totalmente Palacio. Grupo Palacio de Hierro se ha comprometido a salvaguardar la salud y la seguridad de empleados, proveedores y clientes. Como resultado de la nueva realidad ocasionada por la pandemia de COVID-19, nos vimos en la necesidad de adecuar algunos de nuestros planes de transformación, manteniendo el rumbo en las iniciativas estratégicas.

Para mejorar la atención al cliente y la eficiencia de nuestras operaciones, continuamos invirtiendo en la estandarización, el diseño, la documentación, la implementación y la evaluación de nuestros procesos: la adaptación y la gestión del cambio se han convertido en una habilidad fundamental para enfrentarnos tanto al presente como al futuro. Por eso, impulsamos a nuestros líderes para que sean agentes de cambio y que esta transformación sea abrazada por todos nuestros colaboradores. Buscamos que los nuevos procesos cubran, de principio a fin, las necesidades de nuestros clientes y demuestren que somos capaces de afrontar nuevos retos y adaptarnos a un entorno de constante cambio.

Durante 2020, modificamos la plataforma tecnológica de comercio electrónico con el fin de soportar un mayor volumen de visitas al sitio, así como para mejorar la experiencia de compra en línea. Con esto redujimos la fricción de compra y permitimos que nuestros proveedores y marcas importantes integran contenido enriquecido en sus productos. De igual forma, ampliamos el volumen de inventario disponible para venta en línea y reforzamos los procesos logísticos de última milla con tecnología de punta, lo que nos permite utilizar una flota propia y mejorar los tiempos de entrega.

TRANSFORMATION

Throughout its 132-year history, *Grupo Palacio de Hierro* has excelled thanks to its robust structure and its capacity to adapt when faced with a range of different challenges, such as the situation we are currently facing as both a country and as Mexicans. This has enabled us to engage with our *Totalmente Palacio* customers like never before. *Grupo Palacio de Hierro* has been committed to safeguarding the health and safety of our employees, suppliers and customers. As a result of the new normal stemming from the COVID-19 pandemic, we have had to adapt some of our transformation plans while continuing to follow the roadmap for our strategic plans.

To improve customer service and operational efficiency, we continue investing in the standardization, design, documentation, implementation and assessment of our processes: being able to adapt to and manage change has become a core skill that allows us to tackle situations in both the present and the future. This is why we strive to ensure our leaders become agents of change and that all our employees embrace this transformation. We seek that the new processes offer end-to-end coverage for the needs of our customers, clearly highlighting our capacity for overcoming new challenges and adapting to a constantly changing panorama.

During 2020, we modified our e-commerce platform to help support an increased volume of visitors to the site, in addition to improving the online shopping experience. This has offered us the opportunity to reduce consumer friction points, allowing our suppliers and major brands to integrate enriched content into their products. Furthermore, we increased our available inventory volume for online sales, in addition to consolidating our last-mile logistics processes through the implementation of cutting-edge technology, which has enabled us to use our own fleet and improve delivery times.



■ Renovación en El Palacio de Hierro Polanco

Introdujimos el WhatsApp Palacio como un nuevo canal de ventas. Con el objetivo de asegurar la continuidad de la venta en las tiendas, este canal opera incluso con tiendas cerradas. WhatsApp Palacio contribuyó con \$198 millones de pesos en ventas durante el 2020.

En este año seguimos con nuestro plan estratégico de transformación digital. Migramos nuestra infraestructura tecnológica a una nube privada que nos asegura alta disponibilidad y respaldo de aplicaciones y datos. Alineados con la estrategia corporativa de seguridad de la información, finalizamos la primera etapa de un programa de seguridad corporativa que involucra tecnología y procesos.

En atención al negocio comercial, seguimos desarrollando herramientas de planeación, compra y distribución con la plataforma tecnológica de SAP. De esta manera se asegura la disposición de la mercancía correcta en la tienda correcta en el momento correcto.

Además del negocio comercial, otro de nuestros pilares es el de crédito, para el cual renovamos la plataforma tecnológica con mejor funcionalidad para nuestros clientes; asimismo, reforzamos la seguridad de nuestra tarjeta de crédito con la inclusión de tecnología de chip, NIP y token.

En beneficio de nuestros colaboradores, habilitamos el modelo de trabajo desde casa, además de una plataforma de capacitación en línea. Esto nos ha permitido continuar con el desarrollo de nuestros colaboradores de forma remota.

Finalmente, para mejorar el servicio al cliente, implementamos una nueva tecnología en los centros de contacto para mejorar la atención en servicios y ventas a distancia.

We introduced WhatsApp Palacio, our new sales channel. In order to ensure the continuity of store sales, this channel operates even when our stores are closed. WhatsApp Palacio recorded MXN \$198 million in sales during 2020.

This year, we continued our strategic digital transformation plan. We migrated our technological infrastructure to a private cloud that offers high availability and backup for our data and apps. In keeping with the corporate IT security strategy, we finalized the first stage of the corporate security policy, focusing on technology and processes.

With regard to our commercial business, we continue developing planning, procurement and distribution tools through the SAP platform. This means that we can ensure that the right merchandise is available at the right store at the right time.

In addition to our commercial business, one of our other main pillars is credit, which is why we refurbished our technology platform to offer our customers access to improved features. Furthermore, we stepped up security for our EPH credit card by implementing chip and PIN technology, as well as using tokens.

To benefit our employees, we implemented our home office model, in addition to an online training platform. This has enabled us to continue driving the development of our employees remotely.

Finally, in order to improve customer service, we rolled out new technology at our contact centers in order to improve distance sales and services.

**Implementamos
WhatsApp Palacio,
un nuevo
canal de atención
a distancia que
contribuyó
con ventas por:
\$189 MDP**

**We implemented
WhatsApp Palacio,
a new
remote service
channel that
contributed with
sales over:
189 MDP**



■ Renovación en El Palacio de Hierro Polanco

Indicadores operativos

El índice de conversión de las tiendas creció 22.8%, comparado con 2019. Este crecimiento se atribuye a dos razones: la primera al decremento en el tráfico de clientes a las tiendas de 54.4% en relación con 2019; y la segunda, a una menor caída en las transacciones de venta, de 44%, contra el tráfico de clientes. Este efecto se obtuvo gracias al reforzamiento y medición del "Modelo servir" implementado a finales del 2019 cuyo principal objetivo es mejorar el desempeño de la venta en las tiendas e incrementar el *ticket* promedio y las transacciones de venta por vendedor. Así, el *ticket* promedio creció 23.7% en comparación con 2019, con lo que se logró un incremento de los artículos por *ticket*; este indicador operativo creció 4.48% frente a 2019. Gracias a la implementación en el sistema "Punto de venta" que sugiere a los vendedores de tienda ofrecer un producto complementario a sus clientes, este crecimiento rompió una tendencia de 5 años de decrementos constantes en este indicador y aportó al negocio \$350 millones de pesos en ventas en 2020. Esto también contribuyó al desplazamiento de mercancía obsoleta, acumulada por los cierres de tiendas por la pandemia. Asimismo, para incrementar el tráfico de clientes en la tienda de Coyoacán, abrimos 4 tiendas *outlet* que aportaron \$22 millones de pesos durante el último trimestre del año.

El *ticket* promedio tuvo un incremento de 23.7% respecto al del 2019, lo que aportó al negocio \$350 MDP en ventas.

Operational Indicators

The store conversion rate increased by 22.8% compared to 2019. This increase can be attributed to two factors: firstly, the 54.4% decrease in customer traffic in stores compared to 2019, and, secondly, a smaller decrease in sales transactions (44%) compared to customer traffic. This was made possible by consolidating and analyzing our SERVIR model, implemented at the end of 2019, the goal of which is to increase sales performance at stores, in addition to increasing average ticket and sales transactions per salesperson. Average ticket increased by 23.7% in a year-to-year comparison, helping drive an increase in articles per ticket (4.48% rise compared to 2019). Thanks to the implementation of the POS system, which suggests that salesperson offer a complementary product to customers, this increase broke a 5-year streak of constant decreases in this indicator, in addition to representing MXN \$350 million in sales in 2020. This also helped shift obsolete merchandise that had accumulated as a result of store closures during the pandemic. Furthermore, to drive customer traffic at our store in Coyoacán, we opened 4 outlet stores, which contributed with MXN \$22 million in sales during Q4 2020.

The average ticket per sale had an increase of 23.7% in comparison with 2019, which led to a contribution of \$350 MDP in sales



■ Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe

Proyectos Inmobiliarios

Durante este periodo destacaron dos proyectos clave de remodelación en las tiendas de Santa Fe y Perisur.

El Palacio de Hierro Perisur fortaleció su liderazgo mediante una estrategia de diferenciación y pertenencia de cara a la comunidad. Con su remodelación, se afianza una época que apostó por el futuro y recobra vigencia su espíritu a través de la creación de espacios con una renovada oferta comercial.

El Palacio de Hierro Santa Fe es un espacio de vanguardia que refuerza la estrategia 3D. Además, atiende a una de las zonas con mayor crecimiento y potencial económico que exige espacios únicos, refinados y lujosos. Esa fue la inspiración para crear una tienda que conecte con la comunidad a través de la selección de marcas, experiencias innovadoras y el mejor servicio.

En total se remodelaron 80,766 m2 en ambas tiendas.

Nos reinventamos al fortalecer la estrategia de venta por medios digitales, y con las remodelaciones en Perisur y Santa Fe, reafirmamos nuestro liderazgo.

Real-Estate Projects

During 2020, two major remodeling projects were undertaken at our stores in Santa Fe and Perisur.

El Palacio de Hierro Perisur consolidated its leadership through a differentiation and community engagement strategy. Through the remodeling of the store, it is now well positioned for the future, reinvigorating its spirit through the creation of spaces offering a renewed commercial offer.

El Palacio de Hierro Santa Fe is a cutting-edge space that underpins the 3D strategy. It also serves one of the fastest-growing and economically exclusive areas in the city, one that demands unique, refined and luxury spaces. This was the inspiration for creating a store that connects with its community through brand selection, innovative experiences and the highest levels of service.

In total, 80,766 m2 were refurbished across both stores.

We reinvented who we are by consolidating our sales strategy based on digital media, and we have reaffirmed our leadership through the refurbishment of our stores in Perisur and Santa Fe.



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

CONSTRUYENDO EL EQUIPO DEL FUTURO

Siguiendo con nuestra cultura “Soy Totalmente Palacio”, llevamos a cabo cambios estructurales para cumplir con nuestra estrategia organizacional; para ello, centralizamos algunos procesos en las áreas financieras y administrativas. Asimismo, reforzamos las herramientas digitales para el proceso de formación de nuestros colaboradores. Además, se dio seguimiento al portafolio de desarrollo organizacional con los programas de capacitación y fortalecimiento cultural que abarca de 2019 a 2021.

Mediante un programa adicional de capacitación, reforzamos las habilidades de ventas en nuestro equipo comercial para mejorar su proactividad con los clientes, ofreciéndoles productos complementarios a su compra. Además, capacitamos a todos los líderes de equipo de ventas en cada una de las categorías del área de compras, lo mismo en producto, marcas exclusivas, lanzamientos y apuestas de la temporada. De esta manera, nuestros clientes podrán contar con la mejor información cuando visiten las tiendas.

Durante este periodo, se integró un equipo de atención a la contingencia que nos ayudó a dar seguimiento y a aplicar las medidas sanitarias para cuidar la salud de nuestros colaboradores y clientes.

Fortalecimos las herramientas digitales para la formación de nuestros colaboradores, y los motivamos mediante programas de desempeño, sucesión e incentivos.

BUILDING THE TEAM OF THE FUTURE

In keeping with our *Soy Totalmente Palacio* culture, we have implemented cultural changes as part of our organizational strategy, focusing on several processes within our finance and administration areas. Furthermore, we consolidated the use of digital tools for employee training processes. We also continued rolling out our organizational development portfolio through training and cultural programs, which encompass the period comprising 2019 to 2021.

Through an additional training program, we reinforced our commercial team's sales skills to ensure they are more proactive with customers, offering them products to complement what they have bought. We also trained our sales team leaders in each category within the sales area, in addition to focusing on products, exclusive brands, launches and seasonal focuses. This will help ensure that our customers have access to the information they need when they visit our stores.

During the year, we set up a team tasked with monitoring and implementing public health measures to safeguard the health of our employees and customers.

We consolidated the digital tools we use to train our employees, motivating them through performance, succession and benefits programs.



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

AROMARIA



RESPONSABILIDAD SOCIAL

Durante 2020, adicionalmente a las campañas de apoyo ante el COVID-19, se llevó a cabo lo siguiente:

- Establecimiento de alianzas estratégicas para el apoyo de grupos sociales. Se realizó una alianza con The North Face para que el 10% de las ventas de la campaña *Pink Ribbon Collection* se entregara a la Fundación Alma IAP, que realiza reconstrucciones mamarias de mujeres sobrevivientes a cáncer. De igual forma, en alianza con Casa Palacio y TECHO, una parte de las ventas de la campaña "Temporada de casa" se destinó a la creación de 12 sistemas de captación de agua de lluvia en comunidades vulnerables.

- Difusión de una cultura de trabajo incluyente. La "Alianza Éntrale" para la inclusión de personas con discapacidad del Consejo Mexicano de Negocios nos reconoció al mencionar tres de nuestras mejores prácticas en el libro *Diversidad es lo que somos. Inclusión es lo que hacemos*.

Por sexto año consecutivo, el Centro Mexicano para la Filantropía nos reconoció con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

Por sexto año consecutivo, hemos sido reconocidos como Empresa Socialmente Responsable.

SOCIAL RESPONSIBILITY

During 2020, in addition to our COVID-19 support campaigns, we implemented the following activities:

- We forged strategic alliances to help specific social groups. We collaborated with The North Face to donate 10% of sales from the Pink Ribbon Collection campaign to *Fundación Alma IAP*, a foundation that offers breast reconstruction surgery for cancer survivors. Furthermore, in conjunction with Casa Palacio and TECHO, part of the sales from the Home Season collection were donated to create 12 rainwater harvesting systems in vulnerable communities.

- Promotion of an inclusive working environment. Alianza Éntrale, a program coordinated by the Mexican Business Council to offer inclusion for people living with disabilities, recognized the work we have been doing by mentioning three of our best practices in its book entitled "Diversity is Who We Are. Inclusion is What We Do" (*Diversidad es lo que somos. Inclusión es lo que hacemos*).

We received the Socially Responsible Company certification from the Mexican Center for Philanthropy for the sixth consecutive year.

We have received the Socially Responsible Company certification for the sixth consecutive year.



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

*El
Palacio de Hierro*

SOY TOTALMENTE PALACIO®

**La magia sólo es real
si la compartes**

NAVIDAD TOTALMENTE PALACIO

elpalaciodehierro.com

RELACIONES CON CLIENTES

Como respuesta a la compleja situación actual, se lanzó la campaña "Estamos Totalmente Contigo". Esta campaña se desplegó en tiendas, comunicados, contenido, así como en experiencias con *influencers* y expertos que lograron acompañar y conectar con nuestros clientes durante los meses más duros del encierro.

Al momento de la reapertura, se hizo un gran énfasis en la comunicación de las medidas de seguridad implementadas en tienda. Con información relevante y de interés para el cliente, se tuvieron todos los cuidados para comunicar una experiencia de compra segura, así como contenido para impulsar las metas del negocio.

Este año, se abrieron nuevos canales en redes sociales: la cuenta en TikTok de El Palacio de Hierro y las cuentas en Instagram de @bellezapalacio, @hombrespalacio, @viajespalacio, así como de Catamaran Kids y Pertegaz.

Para celebrar la "Navidad Totalmente Palacio", además de lanzar con gran éxito nuestra icónica campaña navideña, reinventamos la experiencia Palacio de la temporada al traducirla al mundo digital. Se llevó a cabo un evento especial de Navidad con artistas y personalidades para disfrutarlo desde el hogar. Este evento fue el escenario ideal para compartir con nuestros clientes los aparadores, la tradicional iluminación de la fachada de El Palacio de Hierro Centro y el encendido del árbol de El Palacio de los Palacios.

Con la encomienda de situar al cliente en el centro de todas las decisiones, la Dirección de Mercadotecnia se transformó en la Dirección de Relaciones con Clientes. Esto significa no solo un cambio de nombre para el área, sino una renovación cultural dentro de la organización. La nueva Dirección comenzó a dar frutos muy pronto, ya que se creó un solo centro de contacto para el cliente que da servicio a todos los negocios en línea.

Durante 2020, nos transformamos para colocar al cliente en el centro de todas las decisiones.

CUSTOMER RELATIONS

In response to the complex situation we are currently facing, we launched the *Estamos Totalmente Contigo* campaign, which was rolled out in stores and through press releases, content and experiences with influencers and experts who helped us connect with our customers during the hardest months of the lockdown.

During the reopening of our stores, we focused on communicating the in-store hygiene measures we implemented. Through information that was both relevant and of interest to our customers, we carefully communicated a safe shopping experience, in addition to promoting content to help drive our business goals.

During the year, we open new social network channels: on TikTok, we set up the El Palacio de Hierro account, in addition to our @bellezapalacio, @hombrespalacio, @viajespalacio, Catamaran Kids and Pertegaz Instagram accounts.

To celebrate a *Totalmente Palacio* Christmas, in addition to the successful launch of our iconic festive campaign, we reinvented the seasonal Palacio experience by migrating it to a digital platform. We held a special Christmas event with artists and celebrities that our customers could enjoy at home. This event was the ideal platform to share with our customers our window displays, the traditional switching on of the *El Palacio de Hierro Centro* lights and the lighting of the Christmas tree at *El Palacio de los Palacios*.

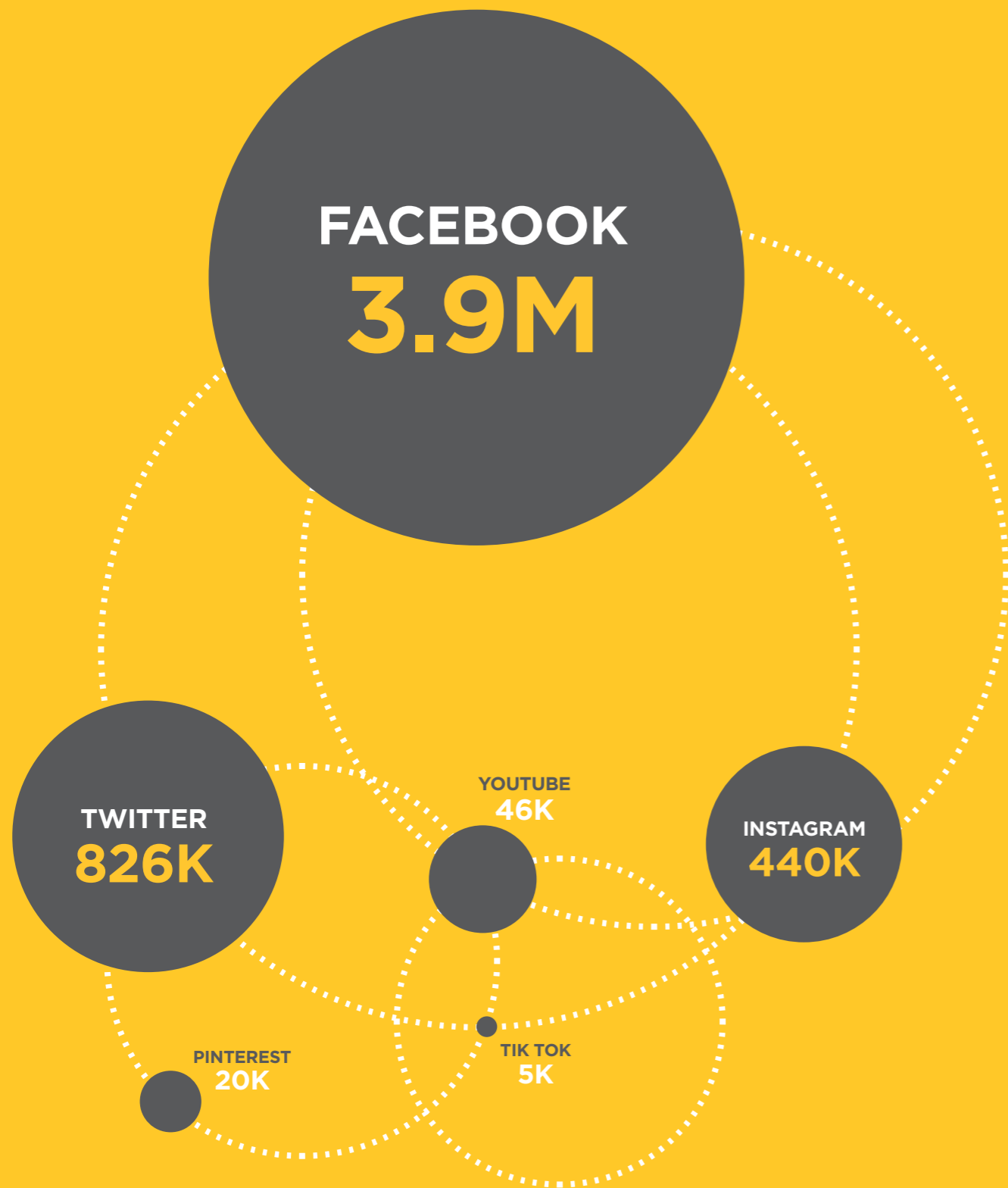
As part of our goal to put the customer at the center of our decision-making process, the Marketing Department became the Customer Relations Department. This represents not only a change of name for the department, but also a cultural shift within the organization. This new department will begin to bear fruit very soon through the creation of just one customer contact center, offering services to all our online businesses.

In 2020, we transformed our essence to put our customers at the center of the decisions we make.

**REABRIMOS
NUESTRAS PUERTAS
Y NUESTROS CORAZONES**

Estamos de vuelta en El Palacio de Hierro Puebla y en el Totalmente renovado elpalaciodehierro.com

TOTAL DE SEGUIDORES
| **TOTAL FOLLOWERS**



El Palacio de Hierro

SOY TOTALMENTE PALACIO®



SÓLO MI BOLSA
SABE QUÉ HAY
EN MI
INTERIOR
BOLSAS TOTALMENTE PALACIO

elpalaciodehierro.com



■ Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe

DIVISIÓN COMERCIAL
COMMERCIAL DIVISION



EL LUJO EN EL PALACIO DE HIERRO

En las tiendas de Perisur y Santa Fe, se fortaleció la oferta con la introducción de nuevas marcas de lujo, como Messika, Suárez, Rimowa, Pronovias, así como con la apertura de la primera boutique de Valentino, Balenciaga, Dolce & Gabbana, y la expansión de YSL. Además, se inauguró el Atelier, el Salón de Escritura, el espacio de bolsas multimarcas, Dolce & Gabbana y Balenciaga. En Guadalajara, inauguramos un nuevo espacio en el área de calzado de dama, y llevamos a cabo la remodelación de Salvatore Ferragamo. En Querétaro introdujimos Dolce & Gabbana, mientras que en la tienda de Monterrey se expandió Gucci. La tienda de Polanco dio la bienvenida a conceptos diferenciadores, como el Salón de Escritura, la remodelación del espacio de Cartier y el espacio de Pronovias.

En el canal de comercio electrónico, se logró desarrollar, con gran velocidad, la tienda virtual y se amplió el catálogo de marcas; se introdujeron Tiffany, YSL, Bottega Veneta, Dolce & Gabbana, Cartier Joyería, Bulgari, Panerai, Omega, Pandora y Pronovias.

Por otro lado, el área de Personal Shopping ha brindado una experiencia excepcional y ha alcanzado resultados récord sin suspender actividades en todo el año. Esto se ha logrado gracias a la cercanía con los clientes, asesorándolos en cada momento, asistiendo las compras a distancia, acercándonos a su domicilio e incorporando el servicio a tienda cerrada en horarios diferenciados.

“Durante 2020, continuamos diferenciándonos y abriendo nuevos espacios para marcas de lujo como Valentino, Messika, Suárez, Rimowa y Pronovias.”

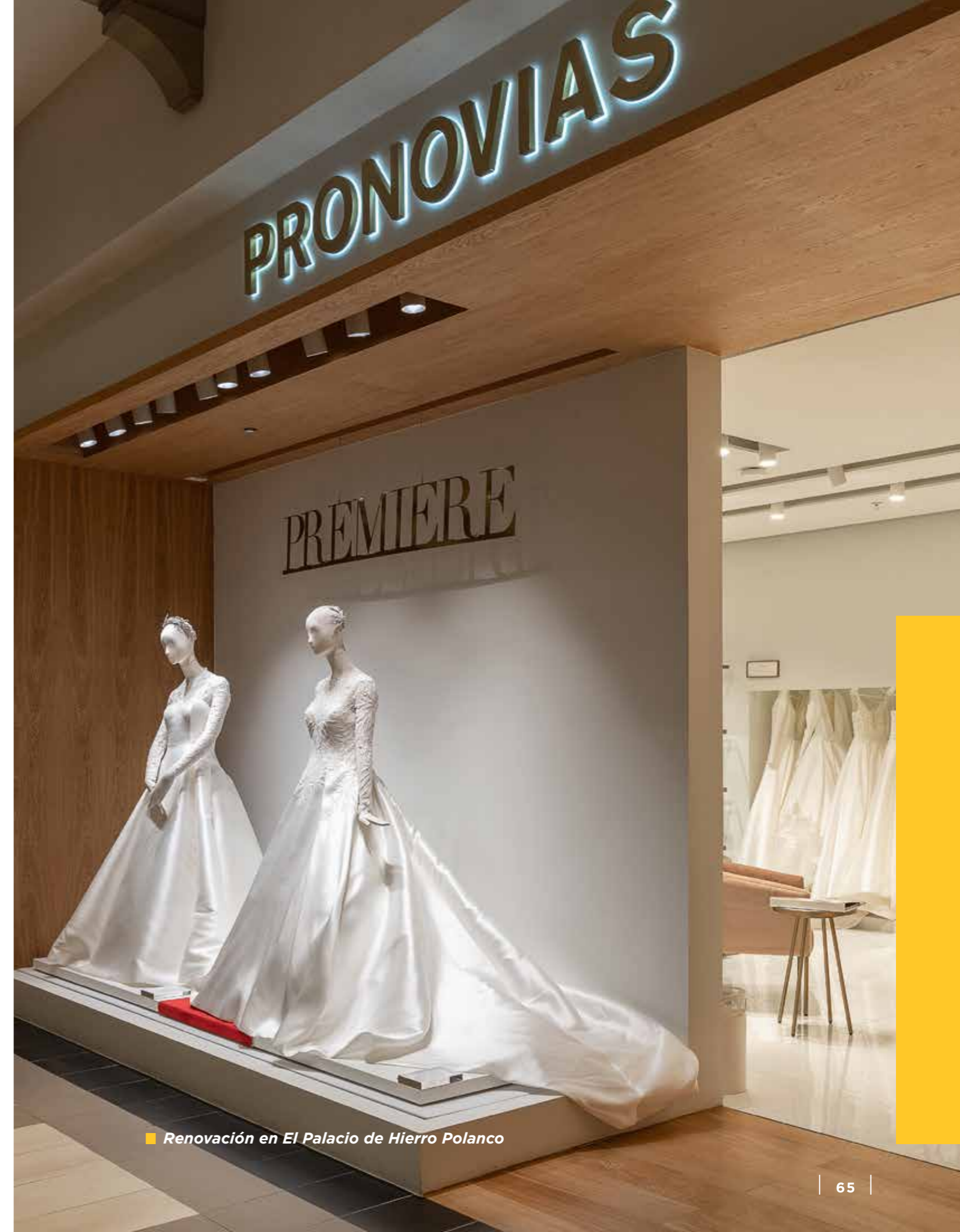
LUXURY AT EL PALACIO DE HIERRO

At our stores in Perisur and Santa Fe, we consolidated our commercial offer through the introduction of new luxury brands, such as Messika, Suárez, Rimowa and Pronovias, in addition to the inauguration of our first Valentino, Balenciaga and Dolce & Gabbana boutique and the expansion of our YSL space. We also opened the Atelier, the Writing Room, our multi-brand handbag space, Dolce & Gabbana and Balenciaga. In Guadalajara, we launched a new space in our women's footwear department, and we remodeled Salvatore Ferragamo. In Querétaro, we launched Dolce & Gabbana, while in our store in Monterrey we expanded our Gucci section. Our store in Polanco launched several new concepts, such as the Writing Room, the remodeling of the Cartier area and our Pronovias space.

Through our e-commerce channel, we were able to quickly develop our online store and increase the scope of our brand catalog, introducing Tiffany, YSL, Bottega Veneta, Dolce & Gabbana, Cartier Joyería, Bulgari, Panerai, Omega, Pandora and Pronovias.

Furthermore, our Personal Shopping department has offered an outstanding service, achieving record results without having to suspend activities throughout the year. This has been made possible thanks to how we engage with our customers, providing them with help and support, facilitating their remote shopping, working close to their homes, and incorporating a closed-store service with staggered opening hours.

“In 2020, we continued driving differentiation and opening new spaces for luxury brands, including Valentino, Messika, Suárez, Rimowa And Pronovias.”



■ Renovación en El Palacio de Hierro Polanco



LONGCHAMP

LONGCHAMP

COACH

MICHAEL KORS

Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

EL PALACIO DE HIERRO PERISUR



Personal Shopping, El Palacio de Hierro Monterrey

MODA: PILAR DE CRECIMIENTO

La división de Caballeros incorporó nuevas marcas, como North Sails, Fred Perry, Canada Goose y Stone Island; se expandió el proyecto de diseñadores con las marcas Versace, Off White y Alexander McQueen en dos tiendas más, y se incorporó una nueva boutique en Perisur de Dolce & Gabbana.

La apuesta por el crecimiento de las categorías de calzado, *sportswear* contemporáneo y ropa interior ayudó a compensar la fuerte desaceleración de la ropa formal. En la división de Damas, se incorporaron las siguientes marcas de forma exclusiva: Armani Exchange, H Halston y Replay; asimismo, en el área de Calzado y Bolsas también ingresaron de forma exclusiva las marcas Alma en Pena, Mezcalero, Dolce Vita, Kenda, Versace Jeans Couture y Kurt Geiger.

Las marcas Bimba y Lola, All Saints, Sandro, Maje y Phase Eight, que forman parte de nuestra estrategia de diferenciación, incrementaron su presencia al ingresar de forma exclusiva a nuestro canal digital de *e-commerce*.

En Marcas Propias, lanzaremos al mercado UNWIND by EPSILON, una nueva sublínea de ropa interior y *loungewear* para dama. También se consolidaron las marcas de Chester & Peck, Epsilon y Pertegaz de esta categoría, para sumar fuerzas y lograr una mejor exhibición, posicionamiento y cumplir con la actual demanda del mercado.

Se incorporaron nuevas marcas como North Sails, Fred Perry, Canada Goose y Stone Island; y como marca propia, se lanzó la línea de ropa interior y *loungewear* UNWIND by EPSILON.

FASHION: A PILLAR FOR GROWTH

Our Men's division welcomed new brands, including North Sails, Fred Perry, Canada Goose and Stone Island; we expanded our designers project to include brands such as Versace, Off White and Alexander McQueen in two more stores; and, we opened a new Dolce & Gabbana boutique at our Perisur store.

Our focus on driving growth in the footwear, contemporary sportswear and underwear divisions helped to compensate for the major drop in formal wear. In our Women's division, we exclusively incorporated the following brands into our portfolio: Armani Exchange, H Halston and Replay. In our Footwear and Bags department, we also exclusively welcomed the following brands: Alma en Pena, Mezcalero, Dolce Vita, Kenda, Versace Jeans Couture and Kurt Geiger.

We increased the presence of the Bimba y Lola, All Saints, Sandro, Maje and Phase Eight brands, which are part of our differentiation strategy, by exclusively adding them to our digital e-commerce platform.

In Private Labels, we will be launching UNWIND by EPSILON, a new underwear and loungewear sub-brand for women. We also consolidated the presence of the Chester & Peck, Epsilon and Pertegaz brands in this category, joining forces to create greater exposure and positioning, in addition to meeting current market demands.

We incorporated new brands, including North Sails, Fred Perry, Canada Goose and Stone Island. We launched a new private label, the UNWIND by EPSILON underwear and loungewear line.



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

DOLCE & GABBANA



■ Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe

CASA PALACIO, HOGAR Y TECNOLOGÍA

En El Palacio de Hierro, nos distinguimos por conocer a nuestros clientes. El proyecto de Marcas Itinerantes y *Pop-Ups* Hogar nos diferenció, ya que presenta marcas exclusivas en tiendas y amplía las opciones de compra de nuestros clientes; en algunos casos, incluso, se suman algunos productos de forma permanente. En El Palacio de la Navidad, buscamos ofrecer un espacio con un estilo de *Lifestyle* y así diferenciarnos de la competencia. Asimismo, se trabajó en conjunto con Juguetería para lograr una experiencia transversal y lograr un espacio para que las familias puedan elegir productos para decorar su hogar y comprar al mismo tiempo regalos para sus hijos.

En 2020, Casa Palacio siguió consolidándose como referente de estilo en México con el lanzamiento de nuevas marcas exclusivas con curaduría e historias verticales: Sofis Home, Madd, Halo, Alto, HTL y Mexarts.

Para tecnología, 2020 fue un año para reinventarnos y avanzar hacia el futuro digital que hoy experimentamos en todas las formas de consumo. Innovamos y ejecutamos varios proyectos que nos ayudaron a diferenciarnos, entre ellos, *Home Automation & Security* con Google. Instalamos cabinas interactivas con Google en las tiendas de Interlomas y Perisur, para ofrecer a nuestros clientes una experiencia de inmersión única y presentarles los productos que son tendencia en automatización y seguridad en el hogar.

“ Innovamos al introducir nuevos conceptos de *Home Automation & Security* con Google, e integramos marcas exclusivas, como Sofis Home, Madd, Halo, Alto, Htl y Mexarts. ”

CASA PALACIO, HOME AND TECHNOLOGY

At *El Palacio de Hierro*, we are renowned for knowing our customers. Our Travelling Brands and Home Pop-Ups project has helped differentiate us from our competitors by offering exclusive brands in store and providing our customers with a wider range of options; in some cases, these options are permanently added to our collection. In *El Palacio de la Navidad*, we strive to offer a lifestyle space that helps differentiate us from our competitors. We also worked closely with our Toy department to provide customers with a holistic experience, creating a space in which families can choose products to decorate their homes, while, at the same time, choosing gifts for their children.

In 2020, *Casa Palacio* continued positioning itself as a style benchmark in Mexico through the launch of exclusive brands with vertical stories and curation: Sofis Home, Madd, Halo, Alto, HTL and Mexarts.

In our Technology department, 2020 was a year in which we reinvented ourselves, moving toward a digital future that we are currently experiencing in all consumer areas. We innovated and implemented a number of projects to help drive differentiation, including *Home Automation & Security* with Google. We installed interactive cabins with Google technology at our stores in Interlomas and Perisur, offering our customers a unique and immersive experience and showcasing products that are at the cutting edge of home automation and security.

“ We continue to drive innovation by introducing new *Home Automation & Security* concepts with Google, in addition to adding exclusive brands, such as Sofis Home, Madd, Halo, Alto, Htl And Mexarts. ”



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur



■ *Renovación en El Palacio de Hierro Santa Fe*

BOUTIQUES Y DEPORTES: REINVENTANDO LAS FORMAS DE VENDER

Lanzamos Mango Mujer en la página web y seguimos fortaleciendo el portafolio con nuevas marcas.

La división de Deportes aprovechó la oportunidad del entorno actual para promover el deporte en casa: las ventas de aparatos de ejercicio crecieron más del doble en relación con 2019; aumentaron las ventas de *loungewear* y ropa cómoda, e incursionamos en nuevas categorías como cubrebocas y complementos. Introdujimos la línea de movilidad con scooters, segways y bicicletas eléctricas.

Finalmente, robustecimos la exhibición de la NFL con mercancía exclusiva de importación.

“ Las boutiques continúan siendo una pieza estratégica en nuestro proceso de expansión. ”

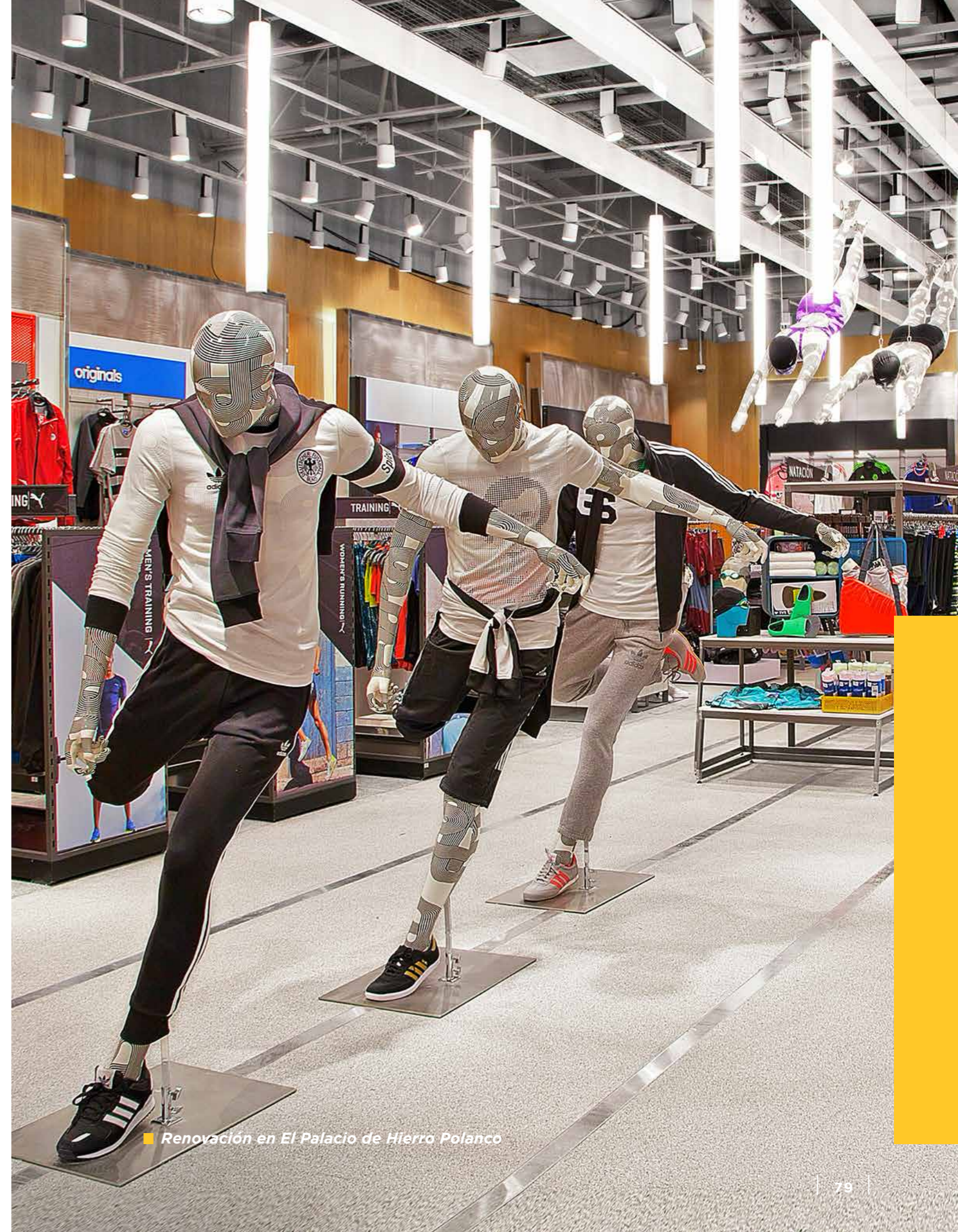
BOUTIQUES AND SPORTS: REINVENTING SALES CHANNELS

We launched Mango Woman on our website, and we continued to consolidate the portfolio by including new brands.

The Sports Division leveraged the current situation to promote exercising at home: sales of Exercise Equipment doubled compared to 2019; Loungewear and Comfortwear sales increased, and we focused on new categories, such as facemasks and complements. We also introduced a mobility line comprising scooters, Segway and electric bicycles.

Finally, we consolidated our NFL exhibition with exclusive imported merchandise.

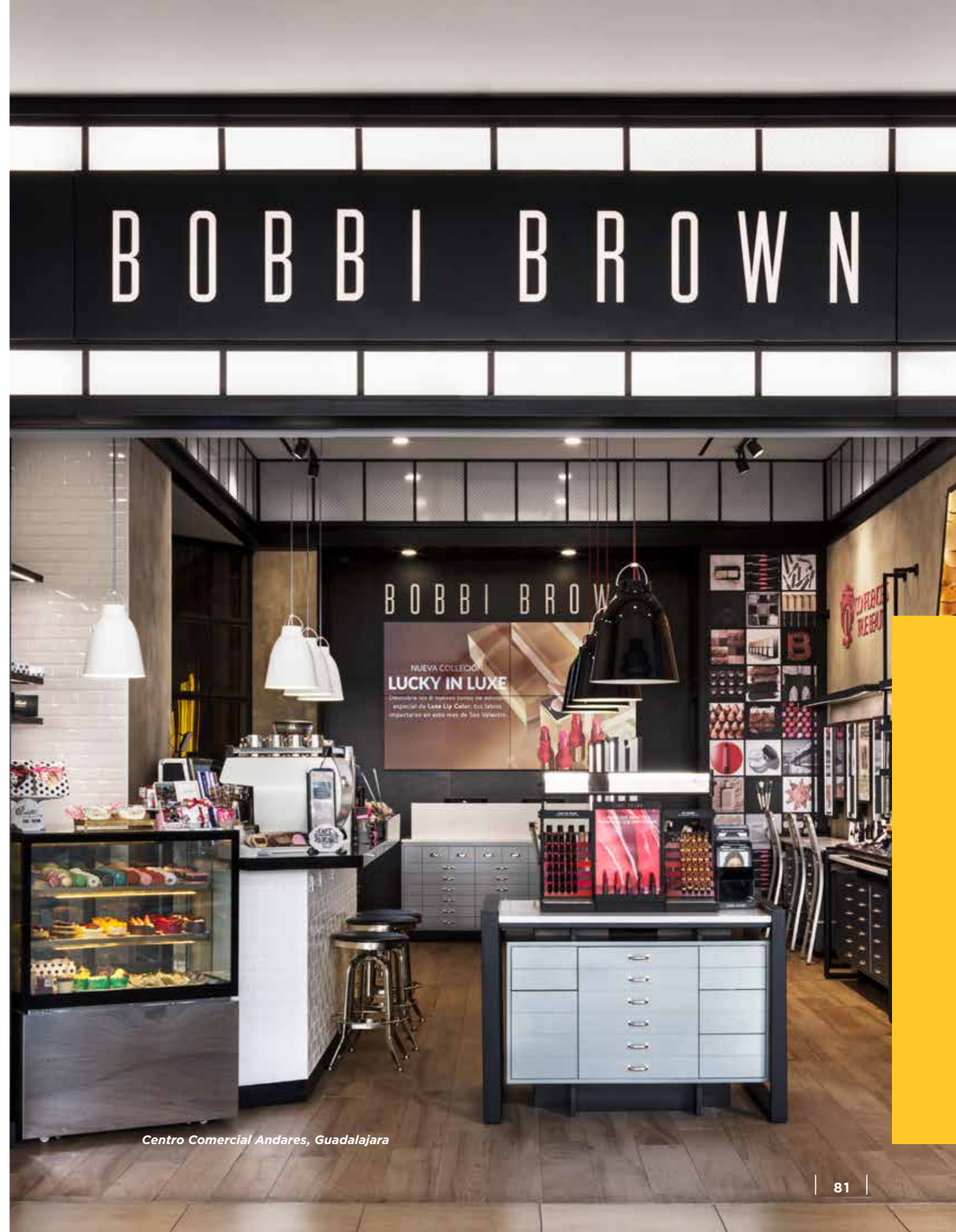
“ Our boutiques continue to play a strategic role in our expansion process. ”



Renovación en El Palacio de Hierro Polanco



Centro Comercial Paseo San Pedro, Monterrey



Centro Comercial Andares, Guadalajara



Juntos hacemos más que nunca.



Galaxy Note8 | S8+ | S8

Horario de
Centro de S

pay

Horario de tienda
Centro de Servicio

SAMSUNG

Accessories

S8 | S8+

Note8

Serie A

Serie J

COMERCIO ELECTRÓNICO E-COMMERCE

Como preparativo para el crecimiento acelerado del canal digital, ampliamos el volumen de inventario disponible para venta en línea. Asimismo, mejoramos nuestra planeación de compra de productos, con lo que se han reducido los tiempos de entrega. Además se implementaron mejores prácticas en el área de servicio a clientes, integrando nuevos mecanismos como el chat de soporte en línea en el sitio.

También se instalaron 9 tiendas *Sourcing*, para alcanzar un total de 11, de las cuales 7 son tiendas locales y 4 foráneas. Habilitamos los módulos de *Click & Collect* en 8 tiendas y se activaron carruseles de recomendación con Inteligencia Artificial. Con estas acciones, logramos mejorar los artículos por *ticket* de 1.8 a 2.0. Finalmente, se mejoró el proceso de devoluciones con un nivel de servicio de 72 horas y se agilizaron los reembolsos pendientes.

To prepare for the accelerated growth in our digital channel, we increased our inventory volume available for online sales. We also improved our product procurement planning process, which has helped reduce delivery times. We have implemented best practices in our customer service area, integrating new processes, such as an online chat feature on our website.

We also created 9 sourcing stores, bringing the total number to 11, 7 of which are local stores and 4 from out-of-state. We set up Click & Collect points at 8 stores, and we activated recommendation carousels that use Artificial Intelligence. Through these measures, we have improved our articles per ticket rate from 1.8 to 2.0. Finally, we improved our returns process, offering a 72-hour service and streamlining pending returns.

“Hoy, más que nunca, el canal digital tiene todo el foco de la compañía para crecer y convertirse en pieza estratégica de crecimiento para los siguientes años.”

“Today, more than ever, the company's focus lies in driving the growth of our digital channel, helping it become a strategic element of our expansion plans for the coming years.”



TEMPORADA
DE BELLEZA

NOVIEMBRE 17 AL 29 DE 2020

DESCUBRE TODAS LAS EXPERIENCIAS
EN ELPALACIODEHIERRO.COM



■ *Renovación en El Palacio de Hierro Perisur*



LA CANTINA PALACIO

LOGÍSTICA
LOGISTICS



En enero de 2020, iniciamos el programa “Confiabilidad del inventario”, alineado con el plan estratégico 3D, ya que contribuye a la digitalización y diferenciación de la compañía. Esto incrementa la exactitud del inventario del negocio a niveles de clase mundial, y mejora la experiencia de compra de nuestros clientes en las tiendas físicas y *online*. Mediante los canales recién creados (como WhatsApp Palacio) se incrementaron las ventas y se mejoró la disponibilidad y visibilidad de los productos, características necesarias para llevar a El Palacio de Hierro hacia la omnicanalidad.

“ Continuamos transformando nuestras operaciones y la cadena de suministro para hacernos más eficientes. ”

In January 2020, we rolled out our Reliable Inventory program, which is part of our 3D strategy and helps drive the digitalization and differentiation of the company. This program helps increase the accuracy of business inventory to world-class levels, in addition to improving our customer’s shopping experience at both our bricks-and-mortar and online stores. Through the channels we recently created (such as WhatsApp Palacio), sales increased and product visibility and availability improved, both of which are of the utmost importance in driving the multi-channel nature of *El Palacio de Hierro*.

“ We continue transforming our operations and supply chain to become more efficient. ”



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

TANE

MÉXICO 1942

TANE
MÉXICO 1942

■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

PANERAI



■ Renovación en El Palacio de Hierro Polanco

FINANZAS
FINANCE

Con un entorno económico adverso y de desaceleración del consumo, la utilidad bruta, en porcentaje de ventas, resultó afectada con una reducción de solo 1.6 puntos contra el año anterior.

En este año sin precedentes, mantener la liquidez fue fundamental. Por ello, se establecieron medidas operativas para protegerla, entre las que destacan las siguientes: controlar gastos mediante la racionalización de gastos comerciales no indispensables; reducir inversiones de capital y privilegiar los proyectos en ejecución, como la nueva plataforma de comercio electrónico y las remodelaciones de Perisur y Santa Fe. En atención a la pandemia, se dio prioridad a los gastos para proteger la seguridad de los clientes y colaboradores. Así mismo, a los empleados que ganan comisiones y propinas se les otorgó una compensación extraordinaria durante el primer cierre de las tiendas. Además, durante 2020 se mantuvo el 100% de la plantilla laboral, priorizando el cuidado de todos los colaboradores con las más estrictas medidas sanitarias y ofreciendo apoyos de atención clínica a través de una red médica a distancia.

A pesar de las estrictas medidas de control, aumentaron los gastos extraordinarios derivados de la pandemia y aumentaron las reservas de cartera, impactada por la morosidad y por fallecimientos atípicos; asimismo, se incrementaron los gastos de distribución.

Al cierre de 2020, el margen UAFIDA cerró en 6.3%, lo que representa un decremento de 9.6 puntos en relación con 2019.

“ Se han tomado medidas extraordinarias para enfrentar los diversos riesgos estratégicos y operacionales ocasionados por la pandemia, y se le dio especial atención al flujo de caja. ”

Given the adverse economic climate and the negative impact on consumer activity, gross profit, as a percentage of sales, dropped by just 1.5 points in a year-on-year comparison.

During this year of unprecedented challenges, maintaining liquidity was fundamental, which is why we implemented operational measures to safeguard our liquid assets, including: spending control through the rationalization of non-essential commercial spending; reductions to capital investments and a focus on projects currently being rolled out, such as the new e-commerce platform and the remodeling of our stores in Perisur and Santa Fe. In terms of our reaction to the pandemic, we focused on spending to help safeguard our customers and employees. For our employees who earn commissions and tips, we offered them an extraordinary pay package during the first store closure. Furthermore, during 2020, we kept on 100% of our employees, prioritizing the safety of all our employees through strict compliance with public health measures, offering clinical support via a remote medical network.

Despite the strict control measures in place, extraordinary spending increased as a result of the pandemic, in addition to increased portfolio reserves given the impact of arrears and atypical deaths. Distribution costs also increased.

To the end of 2020, our EBITDA margin stood at 6.3%, a 9.6-point decrease compared to 2019.

“ We have taken extraordinary measures to tackle the range of strategic and operational risks caused by the pandemic, and we focused mainly on safeguarding cash flow. ”



■ Renovación en El Palacio de Hierro Perisur

Durante 2021, enfrentaremos nuevos retos con estrategia y determinación. Quiero agradecer el apoyo y la dirección del Presidente del Consejo, así como de los consejeros y, desde luego, deseo expresar mi reconocimiento a nuestros colaboradores por su eficacia y compromiso.

During 2021, we will face new challenges that we will overcome through strategy and determination. I would like to thank the Chairman of the Board, and the members of the board, for their support, and I would also like to take this opportunity to express my gratitude to our employees for their effectiveness and commitment.



Juan Carlos Escribano
Director General
CEO
Grupo Palacio de Hierro, SAB de CV



■ *Renovación en El Palacio de Hierro Perisur*



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN | BOARD OF DIRECTORS

PRESIDENTE | CHAIRMAN

Alberto Baillères González

CONSEJEROS PROPIETARIOS | DIRECTORS

Alberto Baillères González*
(PAT. REL.) (2) (3)

Presidente Ejecutivo de Grupo BAL y Presidente del Consejo de Administración de Grupo Palacio de Hierro; Industrias Peñoles; Fresnillo plc; Grupo Nacional Provincial; Grupo Profuturo; Profuturo Afore y Profuturo Pensiones.

Alejandro Baillères Gual* (REL.) (3)

Presidente Adjunto de Grupo BAL y Vicepresidente del Consejo de Administración de Grupo Palacio de Hierro; Industrias Peñoles; Fresnillo plc; Grupo Nacional Provincial; Grupo Profuturo; Profuturo Afore y Profuturo Pensiones.

Luis A. Aguilar y Bell (IND.)

Consultor Independiente.

Fernando Benjamín Ruiz Sahagún (IND.) (1)

Asesor de Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía.

Raúl Baillères Gual (REL.)

Gerente de Proyectos Especiales de Técnica Administrativa BAL.

Juan Bordes Aznar* (REL.) (2) (3)

Director Corporativo de Grupo BAL.

Raúl Carlos Obregón del Corral (IND.)

Socio Director de Alianzas, Estrategia y Gobierno Corporativo.

CONSEJEROS SUPLENTE | ALTERNATE DIRECTORS

Jaime Lomelín Guillén* (REL.) (3)

Director Corporativo de Grupo BAL.

Gabriel Eugenio Kuri Labarthe (REL.)

Director General de Actividades Financieras de Técnica Administrativa BAL.

Tomás Lozano Molina (IND.) (1)

Notario Público N°10 de la Ciudad de México.

Dolores Alicia Martín Cartmel (IND.)

Consejera.

Luis Manuel Murillo Peñaloza (REL.)

Director General de Valores Mexicanos Casa de Bolsa.

Roberto Palacios Prieto (REL.)

Director General de Finanzas Corporativas de Técnica Administrativa BAL.

Jaime Cortés Rocha (IND.)

Consejero del Despacho Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes.

CONSEJEROS PROPIETARIOS | DIRECTORS

Arturo Manuel Fernández Pérez*
(REL.) (2) (3)

Rector del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Víctor Alberto Tiburcio Celorio (IND.) (1)

Consultor Independiente.

Juan Pablo Baillères Gual (REL.)

Director General de la Compañía Agropecuaria Internacional y Director General de la División Taurina de Grupo BAL.

María Teresa Baillères de Hevia (REL.)

Inversionista.

Francisco Javier Simón Havaux (IND.)

Presidente de Formas para Negocios, Formas y Sistemas Mexicanos, Compañía Litográfica y Tipográfica América y Servisim.

José Octavio Figueroa García* (REL.) (3)

Director Corporativo de Grupo BAL.

Juan Carlos Escribano García (REL.)

Director General de Grupo Palacio de Hierro.

Anna Paola Simón Gálvez

Secretaria del Consejo.

CONSEJEROS SUPLENTE | ALTERNATE DIRECTORS

Carlos Antonio Zozaya Gorostiza (REL.)

Director de Área de Técnica Administrativa BAL.

Jorge Rico Núñez (REL.)

Director de Área de Técnica Administrativa BAL.

María Ocampo González-Gamio (REL.)

Asistente Ejecutiva del Presidente de Grupo BAL.

José Luis Alfonso Simón Havaux (IND.)

Director General de Formas para Negocios, Formas y Sistemas Mexicanos y Compañía Litográfica y Tipográfica América.

Mariana Orozco Aragón (REL.)

Subdirectora de Análisis de Técnica Administrativa BAL.

Julio José Alcalde Alcalde (REL.)

Director de Administración y Finanzas de Grupo Palacio de Hierro.

(1) **Comité de Auditoría y Prácticas Societarias** | Auditing and Corporate Governance Committee

(2) **Comité de Nominación, Evaluación y Compensaciones** | Appointment, Evaluation and Compensation Committee

(3) **Comité de Finanzas y Planeación** | Finance and Planning Committee

* **Miembros del Comité Ejecutivo** | Members of the Executive Committee

DIRECTORIO | DIRECTORY

elpalaciodehierro.com

EL PALACIO DE HIERRO CENTRO

Av. 20 de Noviembre no. 3,
Ciudad de México, 06060

EL PALACIO DE HIERRO COYOACÁN

Centro Coyoacán
Av. Coyoacán no. 2000,
Ciudad de México, 03330

EL PALACIO DE HIERRO DURANGO

Durango No. 230,
Ciudad de México, 06700

EL PALACIO DE HIERRO INTERLOMAS

Centro Comercial Paseo Interlomas
Av. de la Barranca no. 6,
Edo. de México, 52787

EL PALACIO DE HIERRO PERISUR

Centro Comercial Perisur
Periférico Sur no. 4690,
Ciudad de México, 04500

EL PALACIO DE HIERRO POLANCO

Moliere no. 222,
Ciudad de México, 11570

EL PALACIO DE HIERRO SANTA FE

Centro Comercial Santa Fe
Av. Vasco de Quiroga no. 3800,
Ciudad de México, 05109

EL PALACIO DE HIERRO SATÉLITE

Cto. Centro Comercial no. 2251,
Cd. Satélite,

Edo. de México, 05310

EL PALACIO DE HIERRO GUADALAJARA

Centro Comercial Andares
Av. Patria no. 2085,
Zapopan, Jalisco, 45116

EL PALACIO DE HIERRO QUERÉTARO

Centro Comercial Antea
Carretera Querétaro-San Luis Potosí
no. 12401,
Querétaro, 76127

EL PALACIO DE HIERRO PUEBLA

Centro Comercial Angelópolis
Blvd. del Niño Poblano no. 2510,
Puebla, 72450

EL PALACIO DE HIERRO MONTERREY

Centro Comercial Paseo San Pedro
Av. José Vasconcelos no. 402,
San Pedro Garza García, Nuevo León, 66220

EL PALACIO DE HIERRO VERACRUZ

Centro Comercial Andamar
Boulevard Adolfo Ruiz Cortínez no. 4300,
Zona Hotelera,
Boca del Río, Veracruz, 94299

EL PALACIO DE HIERRO VILLAHERMOSA

Centro Comercial Plaza Altabrisa
Anillo Periférico Carlos Pellicer
Cámara no. 129,
Villahermosa, Tabasco, 86190

LA BOUTIQUE PALACIO ACAPULCO

La Isla Shopping Village
Blvd. de las Naciones no. 1813,
Acapulco, Guerrero, 39760

LA BOUTIQUE PALACIO CANCÚN

Fashion Harbour at La Isla
Blvd. Kukulcán km 12.5,
Cancún, Quintana Roo, 77500

LA BOUTIQUE PALACIO ACOXPA

Centro Comercial Paseo Acoxpa
Calzada Acoxpa no. 430,
Ciudad de México, 14300

CASA PALACIO ANTARA

Centro Comercial Antara
Av. Ejército Nacional no. 843,
Ciudad de México, 11520

CASA PALACIO SANTA FE

Centro Comercial Santa Fe
Av. Vasco de Quiroga no. 3800,
Ciudad de México, 05109



