



MEMORIA  
ANUAL  
2015

Grupo  
**Dia** 

**1. DIA DE UN VISTAZO** p03

- 1.1 Perfil y principales magnitudes
- 1.2 Presencia internacional
- 1.3 Indicadores financieros y de sostenibilidad
- 1.4 DIA en Bolsa
- 1.5 Valor generado y distribuido
- 1.6 Hitos del ejercicio

**2. CARTAS** p09

- 2.1 Carta de la presidenta
- 2.2 Carta del consejero delegado

**3. UN MODELO DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD** p13

- 3.1 Identidad y valores
- 3.2 La fórmula 2PF: la clave del éxito
- 3.2 Enseñas y marcas

**4. CLIENTES** p18

- 4.1 El centro de la actividad de DIA
- 4.2 Mayor cercanía
- 4.3 Mejores precios
- 4.4 Más productos y más especializados
- 4.5 Calidad certificada

**5. ACCIONISTAS** p35

- 5.1 Crear rentabilidad para el accionista
- 5.2 Evolución de la acción
- 5.3 Retribución a los accionistas
- 5.4 Relaciones con la comunidad inversora

**6. FRANQUICIAS** p39

- 6.1 Una historia de éxito compartido
- 6.2 Crecimiento de la franquicia
- 6.3 Apoyo permanente a los emprendedores
- 6.4 Comunicación estrecha y bidireccional
- 6.5 Reconocimiento a los embajadores de DIA

**7. EMPLEADOS** p47

- 7.1 Comprometidos con el empleo
- 7.2 Oportunidades de desarrollo profesional
- 7.3 Sistema de remuneración
- 7.4 Estrechar lazos, hacer equipo

**8. PROVEEDORES** p58

- 8.1 Una cadena de valor sostenible
- 8.2 Apuesta por los empresarios locales
- 8.3 Colaboración basada en la calidad y en la innovación
- 8.4 Nuevas plataformas de negociación
- 8.5 Más comunicación, más beneficio

**9. SOCIEDAD** p63

- 9.1 La dimensión social de DIA
- 9.2 Valor generado y distribuido
- 9.3 Relación con el entorno
- 9.4 Política medioambiental
- 9.5 Programas de acción social

**10. GOBIERNO CORPORATIVO** p73

- 10.1 Órganos de Gobierno
- 10.2 Marco ético
- 10.3 Gestión de riesgos

**11. RESULTADOS** p83

- 11.1 Contexto general y del sector
- 11.2 Resultados del Grupo DIA
- 11.3 Iberia
- 11.4 Emergentes

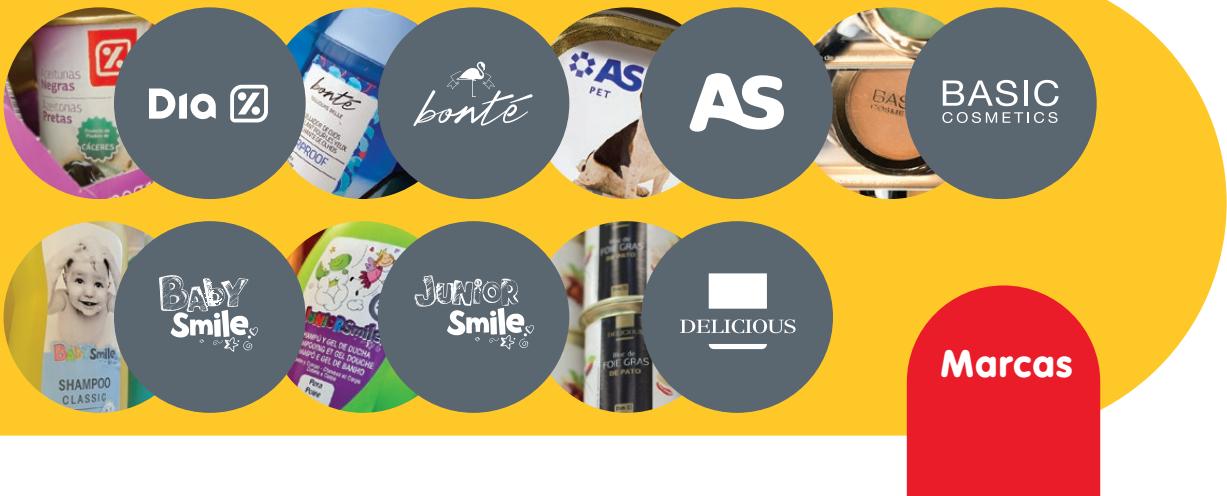
## 1.1 Perfil y principales magnitudes

Distribuidora Internacional de Alimentación S.A., DIA, es una compañía de distribución de alimentación, productos de hogar, belleza y salud, que cotiza en la Bolsa de Madrid y en el selectivo Ibex 35. Cuenta con establecimientos en España, Portugal, Argentina, Brasil y China.

Enseñas



Marcas



**10.546,7**

millones de €  
de facturación

Más de  
**24.000**

empleados generados  
en franquicia

Más de  
**40** millones  
de clientes

**38**  
almacenes

**7.718**

tiendas  
**4.021** propias  
**3.697** franquicias

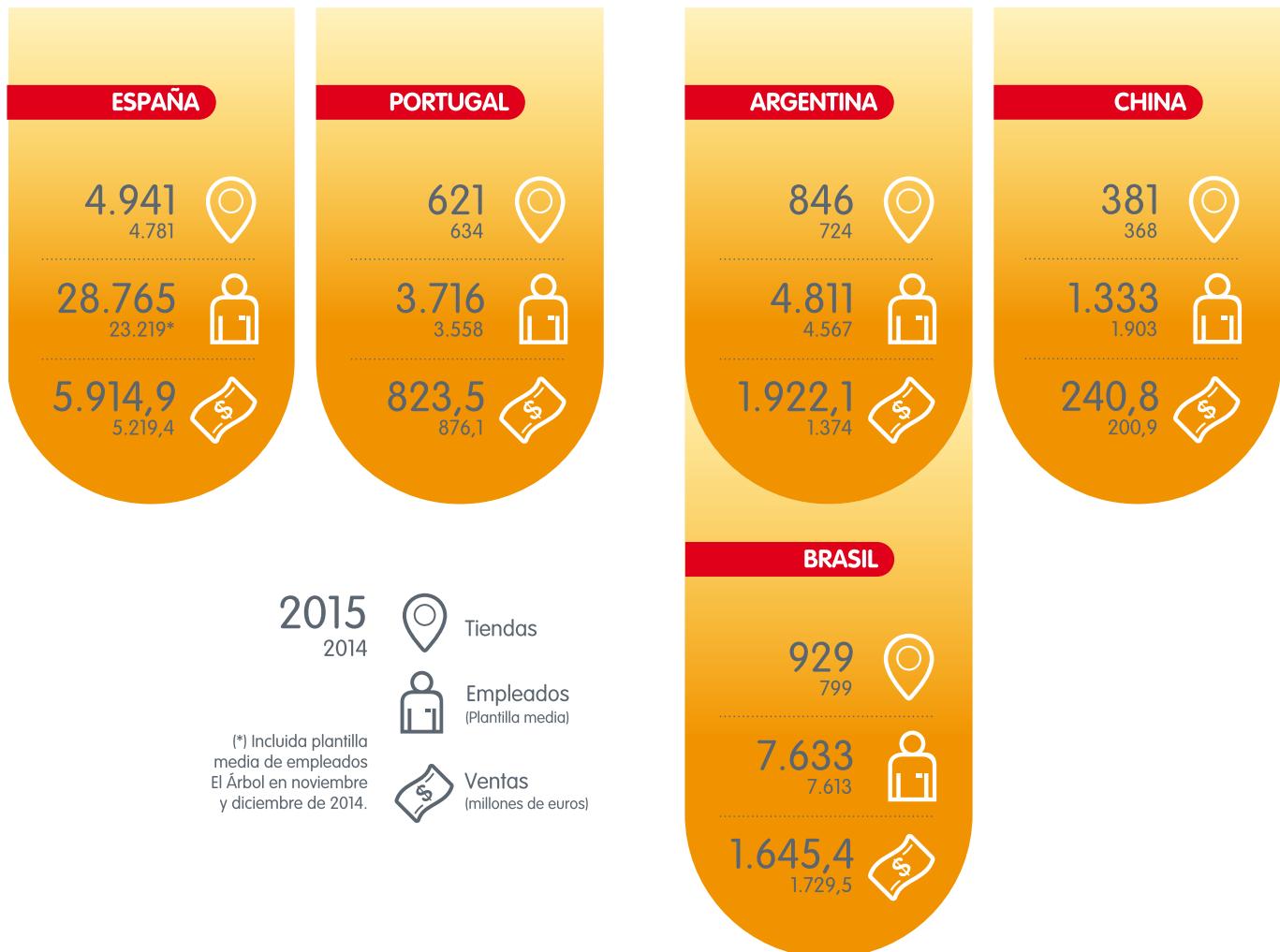
Más de  
**8.500**

referencias de  
marcas propias\*

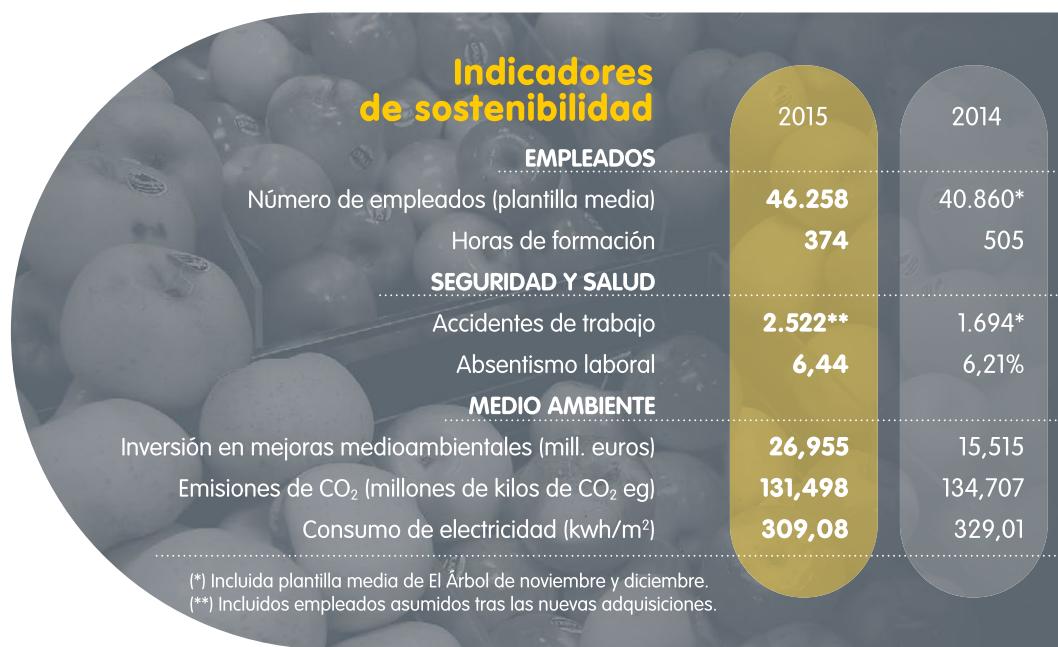
(\* PGC

Más de  
**46.200**  
empleados

## 1.2 Presencia internacional



## 1.3 Indicadores financieros y de sostenibilidad





## 1.4 DIA en Bolsa

<b>DIA en Bolsa</b>	Beneficio ajustado por acción <b>0,406</b> euros (-2,16%)	Dividendo abonado <b>0,18</b> euros (+12,5%)	<b>Recompra de acciones por 200 millones de euros.</b>	<b>Más de 800 millones de retribución al accionista desde 2011.</b>
-----------------------------	--	---	--	---

### Composición accionarial \*

**Free float: 98,65%**  
**Autocartera: 1,35%**

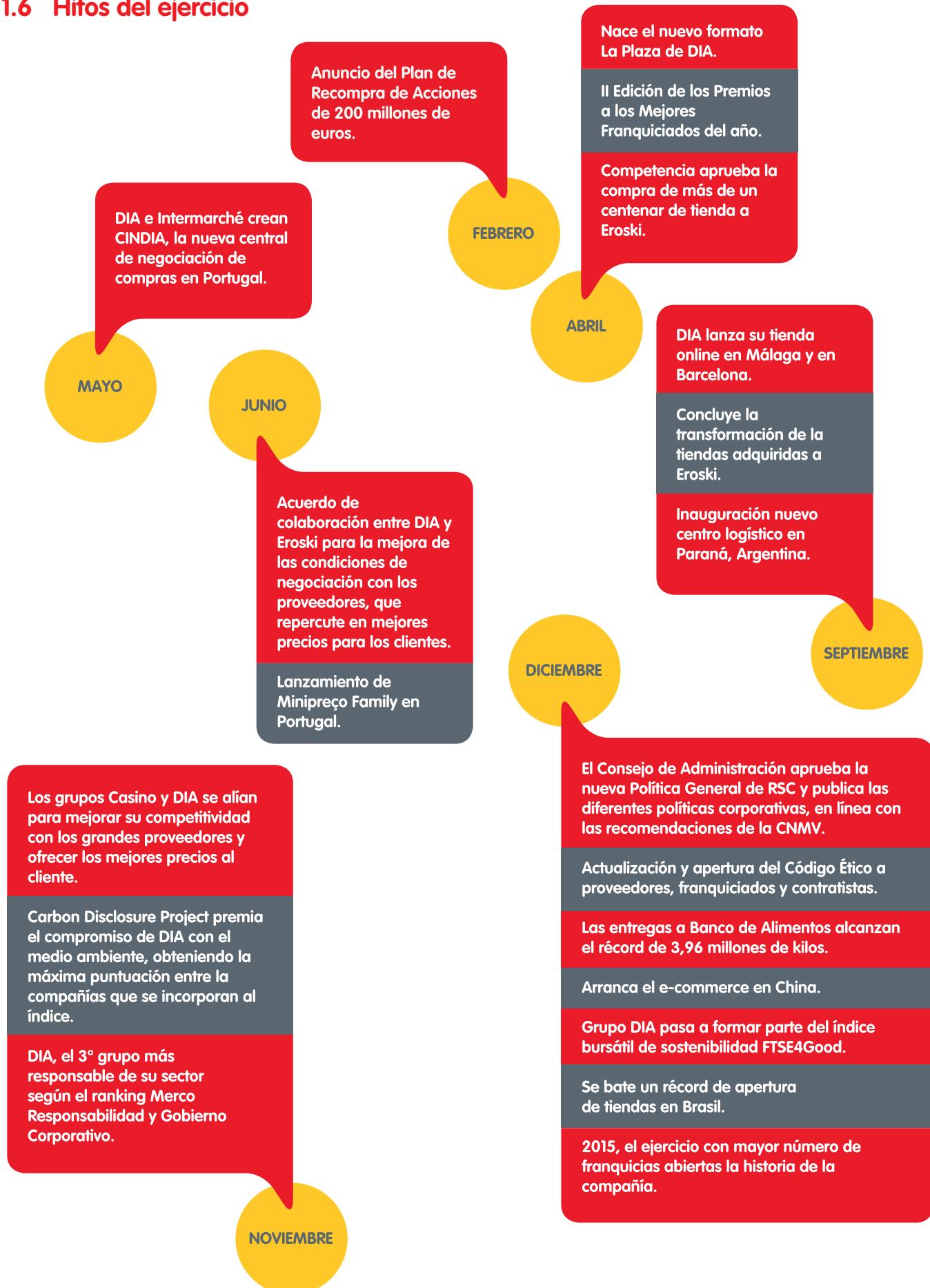
(\*) A 31 de diciembre.

## 1.5 Valor generado y distribuido

VALOR ECONÓMICO GENERADO, DISTRIBUIDO Y RETENIDO	(En miles de euros)	
	31/12/2015	31/12/2014
<b>Valor económico generado</b>	<b>9.113.544</b>	<b>8.132.767</b>
Importe neto de la cifra de negocios	8.925.454	8.010.967
Otros ingresos	96.215	105.250
Impuestos sobre beneficios	82.610	-
Ingresos financieros	9.265	16.447
Resultado procedente de instrumentos financieros	-	103
<b>Valor económico distribuido</b>	<b>8.710.634</b>	<b>7.846.610</b>
Consumo de mercaderías y otros consumibles	7.018.881	6.350.654
Gastos de personal	847.233	704.940
Gastos de explotación	644.034	535.029
Resultados procedentes del inmovilizado	12.340	11.558
Gastos financieros	65.291	57.259
Impuestos sobre beneficios	-	74.556
Dividendos (*)	122.855	112.614
<b>Valor económico retenido</b>	<b>402.910</b>	<b>286.157</b>

(\*) Los dividendos a 31/12/2015 corresponden a la propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2015 que se presentará para su aprobación, mientras que los dividendos a 31/12/2014 corresponden a los pagados en el ejercicio 2015 sobre los resultados del ejercicio anterior.

## 1.6 Hitos del ejercicio





## 2. CARTAS

### 2.1 Carta de la Presidenta

Queridos amigos,

Un año más, el Grupo DIA ha vuelto a demostrar su excelente desempeño y la solidez de un modelo basado en la rentabilidad y el crecimiento sostenible. Pese a que no han sido pocos los desafíos a los que nos hemos enfrentado durante 2015, en un contexto general marcado por el débil comportamiento del consumo y la consecuente caída de la confianza del consumidor, la compañía se ha mantenido firme en su apuesta por la innovación, nuevos formatos y mejores precios. Siempre con el cliente y sus necesidades en el centro de su actividad.

Gracias al excelente trabajo de nuestros más de 46.000 empleados y a los más de 3.500 franquiciados en todo el mundo que han decidido emprender con nosotros, DIA es hoy uno de los actores principales del sector de la distribución internacional. A todos ellos, mi más sincero agradecimiento. Hemos integrado a equipos profesionales de nuestras adquisiciones de El Árbol, Caprabo y Eroski incorporando y aprendiendo de su experiencia en frescos, carne y pescado.

Por el lado del cliente, hemos incorporado más de 3,3 millones de clientes al Club de fidelización de DIA, y hemos empezado un programa de formación y actividades para mejorar la experiencia del cliente en nuestras tiendas con más de 3.000 empleados formados en esta primera etapa en España. Esta experiencia está ya dando sus primeros frutos, pero sobre todo ha encendido un nuevo vector por el que sentirse orgullosos de nuestros equipos.

En nuestra línea de seguir innovando, Grupo DIA ha lanzado este año más de 750 nuevas referencias de sus marcas propias de beauty care para las tiendas Clarel y más de 100 referencias de su marca gourmet, Delicious, respondiendo así a las necesidades de nuestros clientes.

En materia de Gobierno Corporativo hemos trabajado en la adaptación de la organización a las recomendaciones de Buen Gobierno y a los cambios acontecidos en la Ley de Sociedades de Capital, con el objetivo de avanzar e incidir aún más en la transparencia organizativa y la gestión ética de nuestro negocio. En este sentido, hemos aprobado una nueva Política General de Responsabilidad Social, que recoge 12 principios basados en la relación con nuestros grupos de interés, así como en una modificación de los estatutos sociales y de los reglamentos que regulan el funcionamiento de nuestros Órganos de Gobierno.

Fomentar un marco de trabajo ético y transparente con nuestros grupos de interés constituye una prioridad para nuestra compañía. Es por ello que en 2015 hemos actualizado nuestro Código Ético y abierto su canal de consulta, información y denuncias a nuestros proveedores, franquiciados y contratistas, hasta el momento destinado exclusivamente a nuestros empleados. En línea con esta relación de confianza y de respeto mutuo, el Consejo ha aprobado también una serie de Políticas Corporativas, que pueden ser consultadas en nuestra web corporativa, y que fijan el marco de relaciones con nuestros grupos de interés con el objetivo de dotar a las mismas de mayor transparencia. El desarrollo del conjunto de las políticas continuará a lo largo de 2016.

En materia de Recursos Humanos, hemos puesto en marcha un sistema de gestión del talento para los puestos clave de la organización que persigue una mejor identificación del valor que la persona genera a la organización a través de su desempeño.

En el ámbito de la gestión del impacto en el medio ambiente de nuestra actividad, hemos desarrollado un sistema de medición de la huella de carbono, con el que hemos dado respuesta por primera vez al cuestionario del Carbon Disclosure Project, organización independiente sin ánimo de lucro que mantiene la mayor base de datos mundial de información corporativa sobre cambio climático y que aglutina a inversores de todo el mundo interesados en inversión responsable. Quiero felicitar desde aquí a todos nuestros equipos porque este trabajo fue premiado con el Best Newcomer Award Spain 2015, reconocimiento que otorga la propia organización a la compañía con la máxima puntuación entre todos los grandes grupos que se han incorporado este año al índice.

Seguimos trabajando en el compromiso de la gestión eficiente de todos nuestros recursos, que nos permiten, además, reducir nuestro impacto en el entorno. Hemos invertido más de 10 millones de euros en avanzar en la eficiencia de nuestros sistemas, con la incorporación de iluminación LED en gran parte de nuestras tiendas y almacenes, así como en el cambio progresivo de mobiliario de frío más eficiente y moderno en nuestros establecimientos más antiguos. Un esfuerzo inversor que nos ha llevado a reducir nuestro consumo eléctrico por metro cuadrado entre todos los países en más de un 6%.

Además, en 2015 Grupo DIA se ha incorporado al índice bursátil FTSE4Good, que valora en especial criterios y prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Nuestro compromiso con la acción social permanece inalterable año tras año. Nuevamente hemos vuelto a marcar un récord en materia de entrega de alimentos, con más de 3,9 millones de kilos entregados a los bancos de alimentos y asociaciones de todos los países en los que DIA está presente. Esta cifra supera en un 44% lo entregado el año anterior y sólo en España supone la cesión de 9.000 kilos diarios para los que más lo necesitan.

El apoyo a la infancia de la compañía y nuestros empleados avanzó también con diferentes iniciativas como nuestro habitual apoyo a la carrera anual de FEDER, en la que participaron más de 800 empleados en Madrid y cerca de 100 en la primera carrera de Barcelona, el patrocinio de un torneo de fútbol en Portugal en contra de la exclusión social de los niños desfavorecidos, la compra de ropa y zapatos en Navidad por parte de los empleados de DIA en Brasil para jóvenes en situación de pobreza o la compra de material escolar en DIA Argentina coincidiendo con el comienzo del curso entre otros muchos proyectos.

Por todo esto y por lo que seguro está por llegar, GRACIAS. Gracias a nuestros clientes, empleados, franquiciados y proveedores de España, Portugal, Argentina, Brasil y China, así como a nuestros accionistas de todo el mundo. Porque sois todos vosotros los que hacéis del Grupo DIA una compañía comprometida con el éxito y con mejorar el entorno y la sociedad donde vivimos.

**Ana María Llopis**  
Presidenta

## 2.2 Carta del Consejero Delegado

Queridos accionistas,

Durante este 2015 hemos dado un paso más en la consolidación de un negocio al que considero modelo de rentabilidad y crecimiento sostenible. Pese al difícil contexto macroeconómico, Grupo DIA ha vuelto a ser un actor protagonista en el sector de la distribución internacional, con una apuesta ganadora basada en la compra de proximidad, el multiformato y la innovación.

Quiero empezar por agradecer a nuestros equipos el excelente trabajo que desempeñan. Porque son ellos los que hacen del Grupo DIA una compañía de futuro. También a nuestros más de 3.500 franquiciados por su cercanía con el cliente y su magnífica aportación al tejido empresarial local. Gracias también a nuestros más de 40 millones de clientes en todo el mundo por su confianza.

En este ejercicio hemos acelerado el crecimiento de la facturación hasta alcanzar los 10.547 millones de euros, un 13,9% más, tras completar con éxito la integración de las recientes adquisiciones y gracias al desarrollo exponencial de nuestra red de tiendas en los mercados emergentes. En Iberia, las ventas han aumentado un 10,5% hasta los 6.738 millones y el segmento emergentes, Argentina, Brasil y China, también ha registrado un repunte del 20%, hasta los 3.808 millones de euros. Quiero destacar la recuperación del crecimiento comparable, especialmente en el último trimestre del año, con una mejora tanto en Iberia como en Emergentes.

Hemos alcanzado durante 2015 nuestro objetivo de crecimiento de EBITDA con buenos resultados en España y Portugal, donde hemos logrado mantener unos altos márgenes bajo el paraguas de nuestras enseñas DIA, innovando en el formato Clarel y desarrollando la red de supermercados. Nuestros márgenes en Brasil, Argentina y China han mejorado significativamente en condiciones desafiantes, con los tres países contribuyendo de forma positiva.

La puesta en marcha de nuevos formatos y el desarrollo de nuestras marcas propias confirman, un año más, el compromiso que la compañía mantiene con la innovación y la creación de valor. Este ha sido el año de La Plaza de DIA, los nuevos supermercados del grupo que aúnán lo mejor de cada una de nuestras enseñas, con especial relevancia a los productos frescos. Gracias al excelente trabajo de nuestros equipos, en sólo medio año hemos completado la transformación a este formato del paquete de tiendas adquiridas a Eroski, contando a cierre de ejercicio con más de 100 establecimientos en España que cuentan con un amplio surtido de más de 6.000 referencias entre marcas propias y del fabricante.

Hemos trabajado también en el desarrollo de nuestro formato especializado en cuidado personal, salud y belleza Clarel, del que contamos ya con más de 1.000 establecimientos. El trabajo conjunto con nuestros proveedores ha dado lugar al lanzamiento este año de más de 750 nuevas referencias de nuestras marcas propias para este segmento: Bonté, BabySmile, Junior Smile, Basic Cosmetics y AS.

El aprendizaje y sinergias resultantes de todos los formatos del grupo ha servido también para avanzar en la optimización de nuestras tiendas de atracción. Son más de 130 establecimientos de DIA Maxi en España los que cuentan ya con venta asistida de productos frescos y una sección especializada de perfumería. Un concepto que también hemos llevado a Portugal con el alumbramiento de la nueva enseña Minipreço Family.

Quiero destacar también la excelente labor que desempeñan nuestros franquiciados en todo el mundo. Este ha sido un año récord en materia de aperturas de franquicias, sumando más de 600 nuevas tiendas bajo este modelo operacional, hasta contar en la actualidad con 3.697. El conocimiento del mercado local de estos emprendedores y su dinamización del tejido empresarial, con más de 24.000 empleos generados, les hacen ser los mejores embajadores de nuestra compañía.

Los nuevos canales de venta y la apuesta por la omnicanalidad nos está permitiendo incidir en nuestra estrategia de proximidad y cercanía con nuestros clientes. El crecimiento del comercio online en España, la puesta en marcha de Clarel.es, el desarrollo de Oportunidades Dia, el lanzamiento del e-commerce en Shangai y la plataforma T-Mall para todo el mercado chino son sólo algunos ejemplos de esta estrategia.



02

CARTAS

12

Nuestro compromiso con el accionista es claro. Desde que el Grupo DIA comenzó a cotizar, hemos logrado batir nuestras expectativas de crecimiento de doble dígito de Beneficio Por Acción para el periodo 2012-2015 en más de un 40%, en medio de un contexto complicado en todas las bolsas internacionales. Durante el mismo periodo, hemos dedicado más de 800 millones de euros a remunerar a nuestros accionistas, lo que equivale a una cuarta parte de nuestra capitalización actual.

Es ahora el mejor momento para reforzar nuestro compromiso con el crecimiento rentable. En este sentido, la compañía confía en alcanzar, para el periodo de 2016 a 2018, el objetivo de crecimiento compuesto de ventas orgánicas del 7% y una generación acumulada de caja de las operaciones de 750 millones de euros.

**Ricardo Currás**  
Consejero delegado

## 3. UN MODELO DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

### 3.1 Identidad y valores

La misión de DIA es ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de alimentación y productos de gran consumo desde un compromiso único en el mercado con la calidad y el precio, satisfaciendo, además, a las personas que trabajan en DIA, proveedores y accionistas, así como a la sociedad en la que desarrolla su actividad.

Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente son los valores que rigen la actividad de DIA y su referente para la ética profesional y para la correcta toma de decisiones.

**EFICACIA.** Trabajamos con rigor y formamos a nuestros equipos en la toma de decisiones con criterios profesionales. Buscamos la rentabilidad de nuestras acciones. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios de la más alta calidad al mejor precio.

**INICIATIVA.** Estamos atentos a los cambios que se producen en los mercados en los que desarrollos nuestra actividad y nos anticipamos con soluciones creativas e innovadoras.

**RESPETO.** Respetamos nuestros compromisos. Generamos un ambiente de confianza y aceptamos la diversidad y las diferencias de opiniones, así conseguimos trabajar en un clima de seguridad, credibilidad y respeto a la persona.

**EQUIPO.** Trabajamos en equipo, con un objetivo común y de forma coordinada. Fomentamos una relación positiva para aprovechar el talento de las personas, lo que nos permite lograr los mejores resultados.

**CLIENTE.** Conseguir la satisfacción del cliente es nuestro principal objetivo.

Partiendo de estos valores, la compañía dispone de un Código Ético que garantiza el comportamiento íntegro de todos sus trabajadores en el desarrollo de su actividad y, por ende, de la organización. En diciembre de 2015, aprobó su ampliación.

A lo largo del ejercicio 2015, DIA ha trabajado para cumplir las recomendaciones del Código de Buen Gobierno, aprobado por la CNMV el 15 de febrero de 2015, con el objeto de generar confianza, dotar de mayor transparencia a su gestión y avanzar en el desarrollo y aprobación de sus diferentes políticas corporativas.

El Consejo de Administración de DIA aprobó el 11 de diciembre, la adaptación de Política General de Responsabilidad Social Corporativa de DIA, en la que se articulan los principios sociales que sostienen su crecimiento rentable y se reflejan sus compromisos con el entorno social y natural.

Fruto de este trabajo se han revisado, adaptado y hecho públicas, además, las políticas de Gestión de Riesgos, Política de Relaciones con los Inversores y Política Fiscal, así como la de Medioambiente. Queda previsto para el próximo año el desarrollo y difusión del resto de políticas.

Con la publicación de dichas políticas en su página web corporativa, la compañía sigue avanzando en dotar de la máxima transparencia a su gestión y en informar cada vez de manera más detallada de cuáles son los principios que rigen sus relaciones con los diferentes grupos de interés.

### 3.2 La fórmula 2PF: la clave del éxito

Proximidad, precio y franquicia son los tres factores que, combinados, conforman la columna vertebral del modelo de Grupo DIA. Gracias a la fórmula magistral 2PF -asociada a otros atributos como la innovación, las marcas propias y el programa de fidelización Club DIA-, la compañía es capaz de satisfacer las demandas de más de 40 millones de clientes, de crear valor para sus accionistas y de generar progreso y bienestar para franquiciados, empleados y proveedores.



#### Proximidad

DIA se ha consolidado en los últimos años como grupo distribuidor líder en proximidad, permitiendo a cada cliente el acceso a los productos de consumo diario cerca de su hogar, con rapidez, comodidad y ahorro en desplazamientos.

Para alcanzar el liderazgo en proximidad, acorde con los hábitos de consumo de los actuales consumidores, la compañía ha ido ampliando su red de tiendas hasta superar el número de 7.700 y ha volcado su esfuerzo inversor en la constante innovación en canales comerciales para impulsar el crecimiento de las ventas.

Tras un intenso proceso de diversificación iniciado en 2013, DIA es hoy un grupo multiformato y multienseña, que cuenta con cuatro formatos diferentes de supermercado de barrio (DIA Market, La Plaza de DIA, El Árbol, Minipreço Market), con dos tipologías de tiendas en zonas rurales (Cada DIA y Mais Perto) y con la cadena de tiendas de cuidado personal, salud y belleza Clarel. Estos formatos de proximidad suponían al cierre de 2015 el 86% de los establecimientos del grupo, a los que se

sumaban los establecimientos de atracción DIA Maxi (Minipreço Family en Portugal) y el cash&carry Max Descuento.

En su afán por estar más cerca del cliente, la compañía ha ido construyendo un ecosistema digital que la sitúa en un futuro lleno de posibilidades. Entre los hitos de su progresiva transformación digital destacan la introducción del e-commerce de DIA en España y China, el lanzamiento de la web de Clarel, la digitalización de sus cupones descuento y el desarrollo de la venta flash en la plataforma oportunidades.dia.com. DIA apuesta, además, por la omnicanalidad y por la diversificación del surtido hacia el ámbito non food.

---

DIA apuesta por la omnicanalidad y por la diversificación del surtido hacia el ámbito non food

---

#### Precio

Uno de los atributos diferenciadores de DIA es su precio. La compañía tiene una imagen de precio imbatible, lograda merced a una cultura de eficiencia en costes que es capaz de trasladar a la cesta de la compra de los consumidores a través de una cadena de suministro sencilla, innovadora y flexible.

A esta imagen de precio ha contribuido especialmente el desarrollo de marcas propias, que permiten ofrecer a los clientes productos de calidad al mejor precio. DIA fue la primera compañía distribuidora española en lanzar una marca propia en 1984, la marca DIA, que desde entonces se ha convertido en el buque insignia de sus supermercados. A partir de 2013, el grupo empezó a desarrollar nuevas marcas para responder a las diferentes necesidades de los clientes y hoy el portfolio de DIA se completa con cuidado personal), Baby Smile y Junior Smile cuidado infantil), Basic Cosmetics (belleza) y AS (alimentos para mascotas).

Otro de las variables que sostienen su privilegiado posicionamiento en precio es el programa de fidelización Club DIA. Los socios de este programa tienen acceso a más de 250 productos a precios exclusivos, a cupones de descuento e incluso a la posibilidad de aplazar el pago en las compras, semanal o mensualmente. Este programa permite, además, un conocimiento único del comportamiento del cliente y la elaboración de planes de venta más eficientes y beneficiosos para todos con los proveedores.



## Franquicia

La franquicia es una parte esencial del modelo de negocio de DIA y una herramienta fundamental de su crecimiento rentable basado en proximidad y precio. El grupo potencia la franquicia porque considera que es el mejor modelo operacional que existe para gestionar eficientemente el comercio de proximidad.

Para DIA, los franquiciados son los mejores embajadores de la marca, que con su compromiso y conocimiento del mercado consiguen satisfacer al cliente y aportar riqueza al conjunto del negocio y al tejido empresarial donde se encuentran. A cambio, la compañía les ofrece su know how, la fortaleza de su marca y la eficiencia de su sistema logístico.

Al término del ejercicio 2015, los establecimientos franquiciados suponían el 47,9% del total de establecimientos del grupo y el 61,1% de la red DIA.

## Foco en el cliente

El esfuerzo de DIA por hacer más atractiva su oferta comercial a través de la fórmula 2PF tiene como fin último la satisfacción del cliente. Este último ha sido el primer beneficiado de la innovación en formatos y marcas, la ampliación de la oferta comercial y la progresiva especialización; factores que han convertido al Grupo DIA en una multinacional genuinamente multiformato y multimarca.

Durante el año 2015, DIA ha desarrollado numerosos proyectos enfocados a mejorar la experiencia de compra del consumidor en los diferentes países. Destacan entre ellos, las encuestas de satisfacción del cliente en España, las campañas de marketing viral en Brasil, las Expertas en Ahorro en Argentina y la apuesta por el canal online en China.

### 3.3 Enseñas y marcas

#### Enseñas

Formato de proximidad.  
Superficie entre 400 y 700 m<sup>2</sup>.  
Expansión de la oferta en perecederos.



Formato de atracción.  
Superficie entre 700 y 1000 m<sup>2</sup> en  
zonas suburbanas.  
Aparcamiento para clientes.  
Más de 3.500 referencias.



Especialistas en hogar, belleza y salud.  
Cerca de 6.000 referencias.  
Superficie entre 160 y 260 m<sup>2</sup> en zonas  
urbanas.



Supermercado de familia de proximidad.  
Oferta de perecederos amplia y atención  
personalizada.  
Más de 7.500 referencias, de ellas 1.500  
de frescos.  
300, 500, 700 o 1.000 m<sup>2</sup> en zonas  
urbanas.



Formato de proximidad.  
Supermercado con amplia oferta de  
productos perecederos.  
Cerca de 5.000 referencias.  
Superficie media entre 300 y 700 m<sup>2</sup>  
en zonas urbanas.



Especializada en el servicio a los  
profesionales y autónomos de  
hostelería alimentación y  
colectividades.  
Surtido superior a las 4.000  
referencias.



Tiendas en núcleos pequeños,  
especialmente rurales, que no  
requieren inversión en la  
infraestructura de la tienda.  
Gestionadas por franquiciados.



Tiendas que se utilizan para el formato  
de la franquicia en China y para  
determinados acuerdos cesión de  
marca a terceros en otros mercados.



Engloba dos tipos de tiendas en el  
mercado portugués:



**Minipreço Market:** de proximidad en centros  
urbanos: Superficie de 250-400 m<sup>2</sup> y surtido  
de 3.000 referencias.

**Minipreço Family:** de atracción en los  
extrarradios: Superficie de hasta 1.000 m<sup>2</sup> con  
parking cubierto y hasta 4.500 referencias.



Son las tiendas rurales del mercado  
portugués, que no requieren inversión  
en la infraestructura de la tienda.  
Están regentadas por franquiciados.

## Marcas

**DIA %**

El surtido tradicional de DIA: frío, líquidos, celulosas, droguería, bazar, etc.

**bonté**

Perfume e higiene personal.

**AS**

Cuidado y alimentación de mascotas.

**BABY Smile****JUNIOR Smile**

Productos para bebés y mundo infantil.

**BASIC COSMETICS**

Productos de cosmética decorativa.

**DELICIOUS**

Productos gourmet.



## 4. CLIENTES

### 4.1 El centro de la actividad de DIA

DIA orienta su negocio a la plena satisfacción del cliente. Desde la apertura de su primera tienda en Madrid en 1979, DIA ha ido extendiendo sus establecimientos e innovando en sus canales de venta, procesos logísticos y productos hasta conseguir que más de 40 millones de clientes en España, Portugal, Argentina, Brasil y China puedan llenar su cesta de la compra con productos de calidad, al mejor precio y cerca de su hogar. En 2015, DIA redobró su esfuerzo por acercarse al cliente y reforzar los lazos con él en todos los países donde tiene presencia.

#### Encuestas a los clientes Club DIA en España

En 2015, DIA España implantó un nuevo sistema para conocer la valoración de los clientes en relación a su experiencia de compra tanto en las tiendas físicas como en su tienda online y, en base a ella, desarrollar iniciativas de mejora del servicio.

Con el nuevo sistema, los socios del Club DIA que realizan una compra fidelizada en un establecimiento reciben por correo electrónico un breve cuestionario orientado a evaluar la atención prestada por el equipo en la sala de ventas y en caja. Las respuestas se envían automáticamente al sistema de la compañía para su análisis y evaluación. Actualmente, son 1,5 millones los socios del Club DIA que poseen un correo electrónico y pueden hacer su valoración vía e-mail. Desde la introducción de este sistema, se enviaron más de 700.000 encuestas con un ratio de respuesta del 5%.

Por su parte, en la tienda online, DIA comenzó a realizar durante este año las encuestas de satisfacción Opinators para conocer la experiencia de compra de los usuarios digitales. Por un lado, a cada primer cliente se le envía, tras recibir el pedido, una encuesta de valoración y, por otro, a final del año se realiza una encuesta general que se envía a todos los usuarios del e-commerce con preguntas relacionadas con la atención, experiencia de compra y servicio. Durante este 2015 se enviaron más de 28.000 encuestas, con un ratio de participación cercano al 2%.

Paralelamente, DIA acometió el programa "Actitud Cliente", un conjunto de actividades dirigida a los empleados de todos los niveles de la compañía para mejorar su actitud y compromiso con la satisfacción del cliente. Sobresalen, entre ellas, los Focus Group realizados por los jefes de venta y supervisores de tienda y el "Libro de recetas para la Actitud Cliente" facilitado a los empleados de los establecimientos, que complementa el Protocolo de Atención al cliente de la compañía.

En su afán por estrechar su relación con sus clientes, DIA España siguió desarrollando su comunidad "Demos la vuelta al DIA", la comunidad gastronómica ubicada en la web [www.demoslavueltaaldia.com](http://www.demoslavueltaaldia.com), en la que se comparten trucos de cocina, noticias y demás información interesante para los amantes de la cocina. Durante 2015 se impartieron más de 980 cursos de cocina temáticos, presenciales y totalmente gratuitos, además de otras actividades como catas o experiencias gastronómicas, a los que asistieron más de 16.000 personas.

Con el lema "Demos la vuelta al DIA", la compañía organizó el 27 junio un "DIA de Feria", todo un escaparate para conocer los productos de las marcas propias. Al evento, celebrado en el madrileño Palacio de Neptuno, acudieron más de 3.000 personas, que disfrutaron de una jornada festiva con degustaciones de productos y recetas, tratamientos de belleza exclusivos y zona de juegos infantil, además de poder ver in situ la final II Campeonato Demos la vuelta al DIA.

*La innovación y desarrollo de los nuevos formatos y enseñas nos permiten estar cada vez más cerca de nuestros clientes*

Armando Ocón,  
Director de Proyectos de Ventas España

“

## DIA llega a la televisión argentina con el programa Expertas TV

DIA Argentina es pionera en el desarrollo de una comunidad de clientes con sus "Expertas en ahorro", una iniciativa que cada año se consolida mediante la organización de diferentes eventos. Lo que en un principio eran reuniones esporádicas entre la compañía y las clientas para intercambiar información sobre el modelo de negocio de DIA y la experiencia de compra, ha ido desarrollándose en los últimos años con clases de cocina, degustaciones y otros eventos hasta convertirse en un fenómeno multitudinario.

Prueba de ello es que al III Encuentro Nacional de "Expertas en Ahorro", celebrado el 15 de diciembre en el Teatro Gran Rex de Buenos Aires, acudieron 3.200 personas. Para participar en el evento, las expertas tuvieron que inscribirse en la fanpage de DIA Argentina y donar un libro o un juguete en buen estado, destinado a los niños de la Fundación Garrahan y de la Asociación Cooperadora del Hospital de Niños Dr. Ricardo Gutiérrez. DIA completó esta aportación con 30.000 dólares en productos.

Bajo el paraguas de "Expertas en ahorro" nació en agosto de 2015 el programa Expertas TV, un espacio televisivo semanal, que en su primera emisión multiplicó por 5 el rating de promedio en el mismo rango horario de la semana anterior. Se trata de un magazine con entrevistas a famosas, historias de solidaridad de "Expertas Ejemplares", Escuela de Expertas en Ahorro (donde se muestra cómo hacer la compra en DIA sin pagar más) y novedades de producto.

Antes de su primera emisión, la compañía organizó un Encuentro de Expertas en Ahorro a modo de avant premiere, en el que más de 200 clientas y socias de ClubDIA, que tuvieron la posibilidad de ver el primer episodio de "Expertas TV".

En agosto de 2015 nació el programa Expertas TV en Argentina, un espacio televisivo surgido merced al éxito la comunidad "Expertas en ahorro".

Además, Expertas en Ahorro reales volvieron a protagonizar la campaña de publicidad DIA Argentina, que bajo el nombre "Escuela de Expertas en Ahorro" recrea, en clave de humor, una clase entre clientes maestras y clientas alumnas en la que se dictan lecciones sobre cómo conseguir el mejor precio y calidad.

## Puesta de valor los precios mejores precios de DIA en Brasil

En Brasil, se realizó un esfuerzo importante en competitividad y precios, con diferentes acciones de marketing enfocadas principalmente a acercar la marca propia al consumidor y viralizar el mensaje a través de las Redes Sociales y el entorno online. Destacan en este sentido la campaña "Natal em dobro DIA", el "Aniversario de DIA" y las "Verdades do DIA".

Con la primera se realizó un sorteo de 1.000 carros de la compra valorados en 200 reales brasileños y cinco coches a los clientes que realizaran una compra mínima de 40 reales y registran en la web comercial de la compañía el cupón de promoción. Contó con la participación de más de 72.000 clientes.

Coinciendo con el Aniversario de los 14 años de DIA en el país, se puso en marcha una campaña de promociones y descuentos en todas las tiendas del país, y que concluyó con el regalo de una compra gratis a algunos clientes fidelizados que cumplían años el mismo mes que DIA comenzó sus actividades en Brasil.

Por último se lanzó una campaña digital con el nombre de Las Verdades do DIA sobre degustación de productos de marca propia con transeúntes del centro de la ciudad de Sao Paulo. El objetivo era enseñar y dar a conocer las bondades de la marca a través de catas ciegas y reforzar la percepción de la calidad de los productos DIA.

## Más de 850.000 personas comparten un juego de DIA en China

La comunicación de DIA con sus clientes se ha ido renovando para adaptarse a los nuevos medios. En China, donde la compañía ha centrado su estrategia comercial en el desarrollo del negocio digital, ha tenido especial repercusión el empleo de la plataforma Wechat para realizar diversas campañas de marketing.

Coinciendo con el décimo segundo aniversario de DIA en China, se compartió un juego interactivo dirigido a los consumidores más jóvenes. El juego fue compartido por más de 850.000 personas, ayudando a duplicar en dos meses el número de seguidores en Wechat.



## Conversación en las redes sociales

Para conocer las opiniones y necesidades de los consumidores, en todos los países DIA alentó la conversación en las redes sociales desde sus perfiles comerciales, respondiendo a sus dudas en tiempo real, aportando información sobre sus productos y organizando concursos que contribuyen a aumentar la fidelización del cliente.

A 31 de diciembre, DIA tenía más de 482.000 fans de Facebook en España y un millón en Argentina. En la red social Twitter, DIA tenía más de 29.000 followers en España, 1.600 en Argentina y 24.000 en Brasil.

La cadena de tiendas Clarel también posee sus propias redes sociales, desde las que organiza concursos, ofrece consejos de belleza y recibe el feedback de sus clientes.

## Servicios y publicaciones focalizadas en el cliente

El desarrollo de estas comunidades de clientes DIA y de las redes sociales constituye un paso más dentro de la estrategia tradicional de comunicación de DIA, en la que tienen un peso relevante los servicios de atención al cliente y las publicaciones.

El Grupo DIA reforzó la escucha y empatía con el cliente a través de diferentes canales. Así atendió, registró y analizó las consultas, quejas y sugerencias de los consumidores en los servicios de Atención al Cliente. Durante el ejercicio, 110.775 escuchas a los clientes sobre diferentes asuntos: tiendas, producto Club DIA, etc.

Desde hace años, la compañía cuenta con diferentes publicaciones, entre las que sobresale la revista "Club DIA" en España. Con una tirada de 700.000 ejemplares, "Club DIA" ofrece contenidos de nutrición y salud, productos novedosos, planes para hacer en familia, recetas y trucos prácticos para el hogar.

Junto a "Club DIA", integran las publicaciones en papel del grupo las revistas "Member Lifestyle" en China, "Expertas" en Argentina y "Revista DIA" en Brasil.

## 4.2 Mayor cercanía

El modelo de negocio de DIA se basa en la cercanía al cliente, entendida esta como proximidad geográfica y como una relación duradera que le permite conocer sus necesidades y adaptar la oferta de sus establecimientos a sus intereses y preferencias.

### Proximidad geográfica

DIA quiere estar allí donde están sus clientes. Año tras año, amplifica su red de tiendas en diferentes mercados gracias, en gran medida, a la innovación y puesta en marcha de nuevos formatos y la ampliación de su surtido. A 31 de diciembre de 2015, el grupo contaba con 7.718 establecimientos en todo el mundo, 412 tiendas más que el año anterior, de las cuales 5.519 (el 71,5% del total) eran supermercados de proximidad (DIA Market, La Plaza de DIA, Miniprecio Market y El Árbol, CadaDIA, Mais Perto).

Clarel –la red comercial especializada en productos de cuidado personal, belleza y hogar ubicada en áreas urbanas de España y Portugal– aportó 1.195 tiendas al grupo y culminó el proceso de restructuración y remodelación de las tiendas Schlecker.

DIA poseía, además, 1.004 establecimientos de atracción, tiendas de mayor superficie ubicadas en zonas más apartadas de los centros urbanos y dotadas de aparcamiento para facilitar las compras más espaciadas.

De la importante expansión registrada en 2015, 267 tiendas correspondieron a nuevas aperturas, a las que se sumaron 145 tiendas adquiridas al grupo Eroski, operación aprobada por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en abril de 2015.

### Crecimiento por mercados

Con la compra de las tiendas Eroski, DIA se enmarca dentro del contexto de crecimiento que ofrece el mercado a través de adquisiciones, como la de la cadena de supermercados El Árbol en 2014 o la de la red comercial de la cadena alemana Schlecker en la Península Ibérica en 2013.

Aparte de las adquisiciones, la compañía invirtió 366,3 millones en la apertura de tiendas y en la transformación de los establecimientos, un 6,2% más que el año anterior.

Gracias a esta política de inversión sostenida en el tiempo en Iberia, con 185 millones de euros dedicados a aperturas y mantenimiento, y a las operaciones corporativas rentables de los últimos años, DIA tenía a finales de 2015 más de 5.562 establecimientos en la Península.

En España, su principal mercado, DIA es el grupo líder por número de establecimientos, posee una cuota del 10,31% y se ha convertido en el primer actor de consolidación del mercado de la distribución, todavía muy atomizado.

En la misma línea de crecimiento, DIA prosiguió con sus planes de expansión para posicionararse como referente de proximidad en los países emergentes a pesar del difícil escenario económico. Prueba de ello es que dedicó 181,3 millones de euros a aperturas y remodelaciones en Argentina, Brasil y China y (un 25,5% más que en 2014) y al término de 2015, contaba ya con 2.156 tiendas.

*Con la tarjeta Club DIA queremos devolver a nuestros clientes la confianza que nos otorgan.*

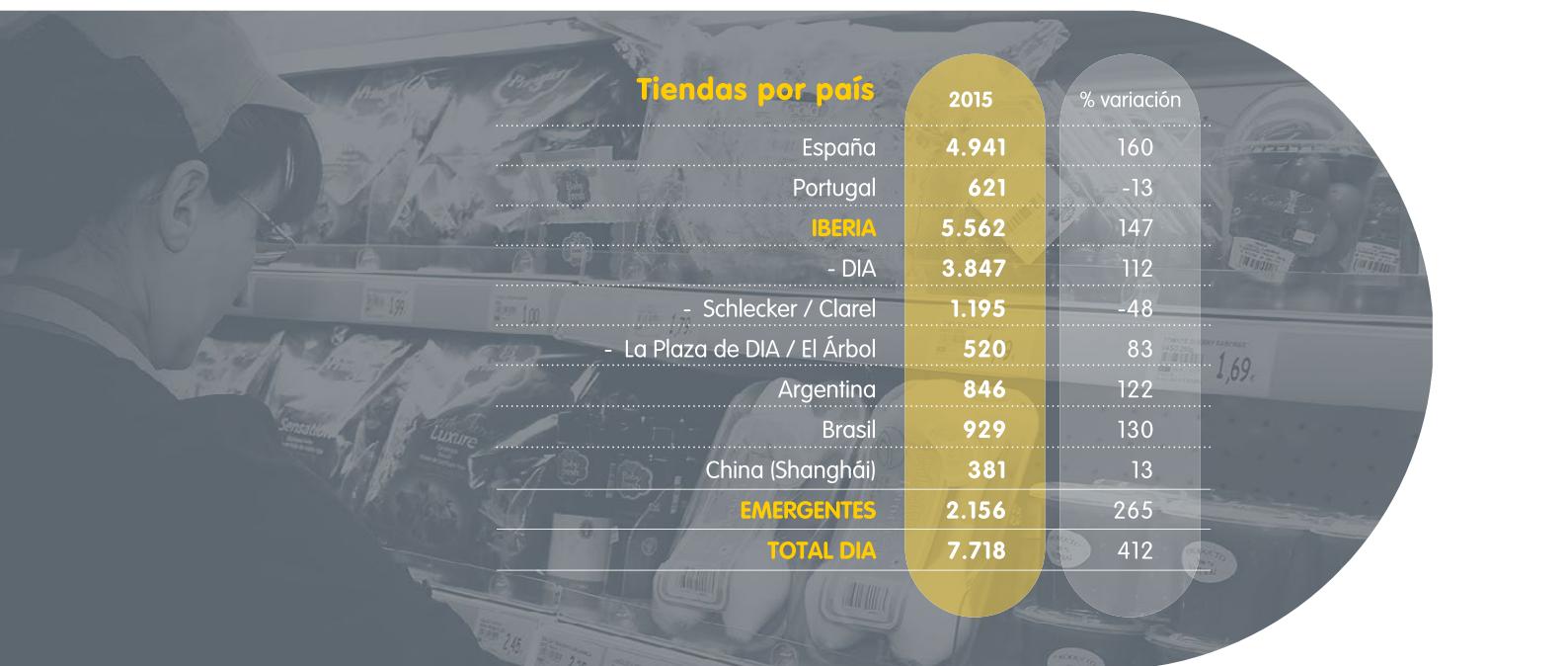
Rocío Díaz,  
Directora de Fidelización Grupo

En España, el Grupo DIA se ha convertido en el protagonista de la consolidación del mercado de la distribución

Brasil batió un récord histórico de aperturas en la historia de la compañía en el país, con un total de 130 nuevas tiendas, logrando también aumentar 31 puntos básicos en la cuota de mercado, hasta el 7,15%.

La ampliación del número de tiendas también fue significativa en Argentina, donde sumó 122 tiendas a su red comercial hasta los 846 establecimientos. El esfuerzo expansionista de DIA se vio recompensado con la confianza del consumidor, que permitió aumentar la cuota de mercado en 54 puntos básicos, hasta el 12,59%.

En reconocimiento a su proyecto de expansión en los mercados emergentes de Argentina, Brasil y China, DIA fue galardonado con el Premio Conecta 2015 de la revista Mercados.



Tiendas por país	2015	% variación
España	<b>4.941</b>	160
Portugal	<b>621</b>	-13
<b>IBERIA</b>	<b>5.562</b>	147
- DIA	<b>3.847</b>	112
- Schlecker / Clarel	<b>1.195</b>	-48
- La Plaza de DIA / El Árbol	<b>520</b>	83
Argentina	<b>846</b>	122
Brasil	<b>929</b>	130
China (Shanghái)	<b>381</b>	13
<b>EMERGENTES</b>	<b>2.156</b>	265
<b>TOTAL DIA</b>	<b>7.718</b>	412

### Innovación en formatos comerciales: La Plaza de DIA

Para satisfacer las demandas de los clientes y mejorar su experiencia de compra, DIA siguió renovando y diversificando sus establecimientos en 2015. El parque comercial del grupo añadió a sus formatos de tienda un nuevo concepto de supermercados de proximidad, ubicado en los mejores enclaves urbanos: La Plaza de DIA.

Este formato innovador se define por conceder especial atención a los productos frescos, que gestionan empleados especializados en la venta de carne, pescado y charcutería. Ofrece, además, la máxima amplitud en el surtido de alimentación envasada, con la marca de fabricante como protagonista y una excelente representación de las marcas propias. De las más de 7.500 referencias que pueden encontrarse en la tienda, 1.500 son de frescos y más de 6.000 de Productos de Gran Consumo (4.000 de marcas de fabricante y 2.000 de marcas propias).

En el diseño de la tienda predominan los tonos verde, gris y madera, que sugieren la calidez y cercanía de un mercado tradicional, y la iluminación pone en valor el producto.

El layout está pensado de acuerdo con la lógica de compra del consumidor -con frutería y panadería a la entrada y venta asistida de carnicería-charcutería y pescadería al fondo o en el perímetro de la tienda- para favorecer una compra cómoda. Cuenta con un espacio diferenciado de perfumería en la que se despliegan las principales marcas del sector y la marca Bonté con sus diferentes categorías.



Existen cuatro modelos de tienda en función de su superficie, que puede ser de 300, 500, 700 o 1.000 m<sup>2</sup>. En todas ellas se repite el patrón de venta asistida en frescos; sólo cambia la composición del surtido.

Las primeras tiendas La Plaza de DIA abrieron sus puertas en Andalucía en mayo, aprovechando la transformación del paquete de establecimientos adquirido a Eroski el año anterior. A 31 de diciembre, DIA habría completado la integración y posterior transformación en La Plaza de DIA de 105 establecimientos de este paquete de tiendas, localizadas principalmente en Madrid, Andalucía, Castilla y León, Extremadura y Castilla-La Mancha. En los próximos dos años se irá transformando el grueso de las tiendas El Árbol a este nuevo formato.

El lanzamiento de La Plaza de DIA es el resultado de un proceso de innovación y aprendizaje obtenido tras las recientes movimientos corporativos: aplica la experiencia en gestión de productos frescos de El Árbol, la excelente relación calidad-precio de la marca DIA y la especialización en productos de cuidado personal, belleza y salud de la enseña Clarel.

### **Renovación de Maxi DIA**

Este aprovechamiento de las sinergias ha servido también para renovar los supermercados más amplios de familia, DIA Maxi. En 2015, la compañía comenzó con la renovación en España de estas tiendas aportando más relevancia a los productos frescos. En DIA Maxi, las secciones de carnicería, charcutería y pescadería disponen ahora de venta asistida. Además del género en el mueble refrigerado de libre servicio habitual, el cliente puede recurrir a profesionales especializados que le orientarán, recomendarán y servirán el producto al gusto del consumidor.

La carne se recibe a diario y es sometida a rigurosos controles de calidad que se realizan cada mañana. El pescado fresco llega en cuestión de horas desde las principales lonjas del país, donde es seleccionado por expertos. De forma paralela, DIA Maxi ha desarrollado nuevas secciones de perfumería y panadería. Esta apuesta por la calidad del producto, como la ampliación de la oferta comercial o la mejora del espacio expositivo tienen un objetivo común: conquistar al consumidor y mejorar su experiencia de compra.

### **Más surtido y nueva imagen para Clarel**

Durante 2015 se trabajó en la optimización y mejora de las tiendas Clarel, para lo que se puso en marcha un proceso de rediseño de las tiendas que persigue avanzar hacia una imagen más moderna y cercana. Para este plan se destinaron cerca de 11 millones de euros, dedicados en su mayoría a la iluminación, organización de la tienda, ampliaciones de las estanterías y a la comunicación visual.

Asimismo, se avanzó también en el desarrollo del surtido, que cuenta con unas 6.000 referencias por tienda. Fruto de este esfuerzo, todas las categorías de marcas propias de este formato vieron incrementar sus ventas, con la excepción de la categoría de alimentación, consecuencia de una optimización del surtido en el que se han eliminado los formatos más grandes y priorizado los productos de impulso y la marca gourmet Delicious.

Con un crecimiento medio total de las ventas por categorías del 3,5%, destaca también el impulso registrado por las marcas propias Bonté, Junior Smile, AS y Basic Cosmetics, que representando un 20% del total del surtido Clarel con más de 1.200 referencias, incrementaron sus ventas durante este 2015 un 19%.

Este crecimiento está relacionado directamente con el trabajo realizado en el desarrollo e innovación de estas marcas propias. Desde el lanzamiento de la nueva enseña Clarel, el peso de la marca propia ha ido creciendo del 15% inicial hasta el 20% actual, lo que a diferencia de la competencia, confiere a este formato de DIA un carácter de especialista y de exclusividad.

La apuesta por el tejido empresarial local y el compromiso con el tejido productivo que la compañía mantiene en todas las áreas de su negocio también se ve reflejado en su formato especializado en droguería, higiene personal y salud. En este sentido, el porcentaje de proveedores locales que trabajan con Clarel para el desarrollo de sus marcas propias alcanzaba el 90% a final del ejercicio.



### Max Descuento: salas de venta más eficientes

Por su parte, el cash&carry del grupo, Max Descuento, renovó en 2015 sus salas de venta con una iluminación LED y sustituyó sus antiguos arcones de frío por otros más eficientes, lo que redujo los costes y disminuyó su impacto ambiental.

La tienda especializada en el servicio a los profesionales y autónomos de hostelería, alimentación y colectividades mejoró la gestión de su establecimientos con la implantación de los TPV propios.

La oferta en tienda de Max Descuento se complementa con un servicio de venta telefónica, pedido por e-mail y distribución a los clientes a través de una red de transporte que optimiza el tiempo de gestión de los clientes.

### Diferenciación de las tiendas en Portugal

También en Portugal, DIA trabajó en la innovación de sus formatos y en diferenciar los establecimientos de proximidad y de atracción. En este país, la compañía mantuvo su esfuerzo inversor para remodelar las tiendas de proximidad Minipreço Market, renovación que ha demostrado ser un éxito, y probó el concepto de atracción Minipreço Family, con cinco tiendas remodeladas y una nueva apertura al público.

Los nuevos establecimientos Minipreço Market se distinguen por los nuevos colores identificativos de la enseña –el azul y el verde–, por una decoración interior y exterior dedicada a comunicar el nuevo concepto a los clientes, así como por una mayor oferta de servicios disponibles, especialmente en las áreas de frescos. A lo largo del ejercicio habían sido transformadas más de 172 tiendas a este formato.

Con una media de 800 metros cuadrados y aparcamiento propio, los establecimientos Minipreço Family están situados en las afueras de las principales ciudades, cuentan con una gama de más de 4.000 referencias que permite al consumidor realizar una compra más amplia.

Minipreço Family dispone de servicio asistido de carnicería, pescadería y charcutería, además de incorporar una cafetería en el interior.

Las secciones de frutería y panadería también se han renovado, así como la exposición de los productos con el objetivo de hacer más agradable la experiencia de compra. La sección de perfumería, por su parte, cuenta con una amplia gama de productos de belleza, cuidado personal e higiene, con importante presencia de los productos de marca propia Bonté, aprovechando de esta manera las sinergias con otro de los formatos del grupo, Clarel. La transformación de las tiendas más grandes del grupo en Portugal se realizará de forma progresiva durante el próximo año.

---

DIA Portugal continuó trabajando en la diferenciación de los formatos de proximidad y de atracción

---

### Tiendas que mejoran la experiencia en Argentina

En los países emergentes se hizo un gran esfuerzo por mejorar la experiencia de compra, centrándose no sólo en el qué comprar sino también en el cómo comprar.

En Argentina, donde el 86% de las tiendas son de proximidad, se realizó una renovación constante de la imagen y el surtido del formato urbano DIA Market para adaptarse a una competencia en constante evolución y a un cliente con nuevas exigencias. En 2015, más de la mitad de las tiendas tenían una oferta completa de perecederos, las de mayor superficie, y el surtido en estas tiendas se había incrementado en más de 400 referencias, con un punto de panadería y más perecederos y donde la perfumería gana protagonismo.

Para prestar servicio a las tiendas de la provincia de Entre Ríos, así como a las que se encuentran en Corrientes, Santa Fe, Córdoba y Salta, en agosto comenzó a operar un nuevo centro de distribución en la ciudad de Paraná (Entre Ríos), con 22.000 metros cuadrados de superficie a cubierto.



## Récord de aperturas en Brasil

2015 ha sido el ejercicio en el que más establecimientos se han abierto en la historia de la compañía en Brasil, con un total de 130 nuevas tiendas, logrando también un aumento de 31 puntos básicos en la cuota de mercado, hasta el 7,15%.

En Brasil se continuó con el proceso de renovación y actualización del parque de tiendas, dando más protagonismo a los productos frescos y definiendo un espacio especializado para los productos de droguería e higiene personal.

En Brasil, donde se ha registrado un crecimiento histórico del número de aperturas, se avanzó en la renovación del parque de tiendas

## Evolución hacia un modelo de tienda más eficiente en China

Las tiendas de proximidad chinas están evolucionando hacia un modelo de proximidad, inédito en el mercado asiático, que se caracteriza por una sólida imagen de precio y una decoración limpia, sencilla y fácilmente replicable. El nuevo modelo se han incorporado innovaciones como la música ambiental, una estantería promocional y un área de droguería, perfumería e higiene. Adicionalmente, se ha habilitado una zona expositiva para la venta de algunos productos de importación de alto valor añadido (aceite de oliva, quesos, etc.) tanto de marcas de fabricante líderes como de la marca gourmet del grupo, Delicious.

Durante el ejercicio se trabajó en la mejora de la rentabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos. En un total de 104 tiendas propias se creó la figura del Service Manager, figura ésta que compagina la actividad de tiendas propias con la figura del emprendedor chino.

Por otra parte y desde el punto de vista de la franquicia, avanzó también en el crecimiento de este modelo a través del formato City DIA. Un modelo de franquicia de tamaño más pequeño, pero que otorga más flexibilidad de gestión y menos compromisos de partida al franquiciado. Durante 2015 se han inaugurado 54 tiendas bajo este formato, contando en la actualidad 91 en total.

Grupo DIA fue galardonada en la V Edición de los premios China Club Spain, la asociación de directivos de origen chino en España, por la contribución especial y el trabajo que la compañía realiza en aquel mercado. El premio destaca la labor de expansión y desarrollo de la compañía en la zona de Shanghái así como la labor de mentoría que realiza en España para los ejecutivos chinos a través del Club.

## Apuesta por la omnicanalidad en todos los países

Más allá de los avances en las tiendas físicas, el grupo DIA está desarrollando una estrategia omnicanal para adaptarse a los hábitos de compra de un cliente interconectado, que busca la inmediatez y que espera obtener una experiencia de compra grata en diferentes canales y dispositivos.

En 2015, el Grupo DIA dio un nuevo impulso al e-commerce con el lanzamiento en diciembre de la tienda online Clarel.es. En esta plataforma, usuarios de toda España pueden comprar más de 5.000 referencias especializadas en cuidado personal, belleza y droguería.

Clarel.es ofrece a los usuarios dos posibilidades para realizar su compra: o bien seleccionando los productos en un catálogo online organizado por categorías, o bien eligiéndolos a partir de los contenidos informativos que ofrece la web (vídeos, blogs, etc.). Una vez que el cliente ha hecho el pedido, DIA organiza sus envíos a todos los puntos de España desde un único almacén ubicado en la localidad de La Almunia de Doña Godina, en Zaragoza.

Usuarios de toda España pueden comprar más de 5.000 referencias de cuidado personal, belleza y droguería en la nueva tienda online de Clarel



La plataforma de Clarel incorpora, asimismo, un localizador para conocer la tienda física más cercana, sus folletos y horarios, además de ofrecer información de interés para sus usuarios: consejos de belleza, nuevos productos y eventos.

Con el mismo objetivo de integrar los canales online y offline, DIA puso en marcha una experiencia piloto de creación de espacios expositivos para los artículos a la venta en su plataforma de venta flash oportunidades.dia.es en 21 tiendas de la Comunidad de Madrid. En estos showroom, los clientes pueden adquirir productos relacionados con la electrónica, electrodomésticos y material para el hogar, beneficiándose de los mismos descuentos puntuales de hasta 70% que ofrece el marketplace.

Oportunidades.dia.es ha crecido de forma exponencial desde su creación en septiembre 2013, con tan solo 36 referencias comerciales, hasta las actuales 1.000 referencias con productos de cocina, hogar, belleza, electrónica y descanso, entre otros. A finales de 2015, había más de 400.000 usuarios suscritos a su newsletter.

Para dar soporte a la estrategia digital del grupo, DIA creó en 2015 DIA E-shopping, sociedad fruto de la compra de la plataforma tecnológica Moviplans al grupo Mobile Dreams Factory el 28 de julio.

Al tiempo que desarrolla su estrategia digital non food, DIA sigue trabajando su e-commerce. En 2015, la facturación de la tienda virtual de toda la Comunidad de Madrid –donde posee 22.000 clientes digitales, un 60% más que en 2014– se elevó hasta los 8 millones de euros. Además, amplió la venta online a la localidad de Málaga y Barcelona.

Por su parte, los clientes de La Plaza de DIA de Madrid también pueden hacer su compra online a través [www.laplazadedia.es](http://www.laplazadedia.es), donde además DIA informa sobre las ofertas y las próximas aperturas, además de ofrecer consejos culinarios.

La experiencia online de DIA se completa con una aplicación gratuita, compatible con los sistemas operativos IOS y Android, en la que los clientes pueden crear su lista de la compra, consultar la localización de los establecimientos más cercanos o controlar su nivel mensual de gasto. Gracias a esta aplicación, los socios del Club DIA pueden disfrutar de sus ventajas exclusivas, simplemente mostrando el código que aparece en su teléfono al personal de caja. Además, desde diciembre de 2014, la digitalización de los cupones descuento permite llevar sus cupones digitales en el móvil y seleccionarlos en el momento de la compra.

### Comienzo del e-commerce en China

DIA focalizó también la estrategia digital en otros países, como en China. El 25 de diciembre de 2015 daba comienzo la actividad del e-commerce de DIA en este país. Con el objetivo global de acercar aún más al cliente y atender las necesidades de un consumidor cada vez más digitalizado, la compañía inició esta andadura en la ciudad de Shanghái, donde cuenta con un total de 381 tiendas a cierre de este año.

A través de su web comercial [www.diatiantian.com.cn](http://www.diatiantian.com.cn), DIA sirve ya a todo el anillo interno de la ciudad, con una densidad poblacional de más de 40.000 personas por kilómetro cuadrado. El pedido es preparado desde una red de 21 tiendas propias, seleccionando el cliente la fecha y franja horaria en la que desea recibirlo.

El cliente cuenta con la opción de elegir el envío a domicilio o incluso de recoger el pedido en la tienda, según sus necesidades. Además, la compañía ofrece la posibilidad de realizar el pago a través del datáfono tradicional, la plataforma de pago Alipay o la aplicación de comunicación instantánea más utilizada en China, Wechat, donde se ha creado una aplicación desde la que también se puede realizar la compra directamente sin necesidad de entrar a la web.

Para 2016 está prevista la puesta en marcha de una aplicación móvil, como la que ya se utiliza en España, para ampliar aún más estas posibilidades.

## Puesta en marcha de la plataforma T- Mall Global

Siguiendo con esta estrategia de digitalización y omnicanalidad, el 11 de noviembre, coincidiendo con la celebración del Single Day en China, DIA se incorporaba al mayor market place chino, T-MALL Global. En esta plataforma B2C (business to customer) de venta online, perteneciente al grupo Alibaba, se vende productos de importación y alto valor añadido al consumidor chino. El proyecto se encuentra en una fase inicial, en la que están disponibles algo más de 100 referencias, pudiéndose adquirir productos relacionados con la marca España, así como un porfolio de productos de la enseña más Premium de DIA, Delicious.

## Pago por el móvil en China

Asimismo, desde diciembre de 2015, en todas las tiendas propias de China se puede pagar ya la compra a través del móvil. Mediante la plataforma WeChat, los clientes pueden hacer el pago a través del teléfono móvil gracias a un procedimiento de pago agregado a la tarjeta bancaria, proporcionando a los clientes un servicio seguro, rápido y eficiente.

En todas las tiendas propias de China se puede pagar la compra a través del móvil desde diciembre de 2015

## Programa de fidelización Club DIA

DIA establece y alimenta los vínculos con sus clientes tendiendo puentes de comunicación y desarrollando herramientas de fidelización que le permiten evolucionar para atender sus demandas, generar experiencias positivas y mantener una imagen de precio imbatible.

El instrumento más eficaz para identificar las necesidades de consumo de sus clientes y acomodar sus establecimientos, productos y descuentos a sus expectativas es la Tarjeta Club DIA. Este sistema de fidelización, pionero en el sector de la distribución, otorga ventajas exclusivas al usuario de la tarjeta, al tiempo que permite a DIA estudiar su comportamiento y elaborar, en consecuencia, planes de venta personalizados.

Entre las ventajas con las que DIA recompensa la fidelidad de sus clientes, cabe destacar el acceso a más de 250 productos con precios más bajos, las promociones quincenales y los cupones descuento con ofertas que pueden llegar al 50%. En España, los socios pueden pagar con su tarjeta y aplazar el pago de sus compras, semanal o mensualmente, a través de la sociedad financiera de la compañía, FinanDIA.

Desde la creación del programa de fidelización en 1998, DIA ha emitido ya 32,2 millones de tarjetas

### Tarjeta Club DIA por países

	Año de lanzamiento	Hogares con tarjeta (millones)*	Porcentaje de ventas**
España	1998	18,6	70%
Portugal	2000	4,1	71%
Argentina	2006	6,4	88%
China	2012	2,1	84%
Brasil (SP)***	2015	1,0	45%
<b>TOTAL</b>		<b>32,2</b>	<b>74%</b>

(\* ) a 31 de Diciembre de 2015. (\*\*) Media 2015. (\*\*\* ) Datos diciembre en Sao Paulo.



04

CLIENTES

28

En marzo de 2015, arrancó el proyecto de fidelización en Brasil, en el estado de São Paulo. Lo que comenzó siendo un proyecto piloto para un número reducido de tiendas, terminó a final de año con la totalidad de las tiendas del estado fidelizadas, siendo el 45% de las compras totales realizadas a través de la tarjeta Club DIA.

Desde la creación del programa de fidelización en 1998, DIA ha emitido ya 32,2 millones de tarjetas. Su excelente acogida en los diferentes países volvió a quedar de manifiesto en 2015: el 74% de las ventas del grupo se realizó empleando la tarjeta de fidelización, se produjeron 3,4 millones de altas y se imprimieron 1,65 millones de cupones.

### 4.3 Mejores precios

Grupo DIA mantiene una apuesta firme por la relación calidad-precio en todos los formatos del grupo. De esta manera realiza un trabajo exhaustivo de posicionamiento en precios que persigue situarse cada año a la cabeza de las compañías del sector de la distribución en todos los mercados en los que opera.

Para ello realiza un trabajo de escucha y seguimiento a sus clientes, en colaboración con la agencia internacional Nielsen, que le otorga todos los años una fotografía fiable de las necesidades de los mismos y la percepción que tienen de la política y actuaciones comerciales puestas en marcha en los distintos países. De esta manera es capaz de reaccionar a las cambiantes necesidades del consumidor y adaptar de forma más exacta sus actuaciones.

De los trabajos realizados este año se desprende que DIA es la compañía con mejor imagen precio en los mercados de España y Argentina, con un diferencial a final de año de 7 y 58 puntos respectivamente con respecto a sus segundos competidores. Por su parte, en Portugal, Brasil y China la imagen de precio es la tercera mejor considerada, aunque según los propios consumidores encuestados, en el último semestre del año se logró mejorar esta percepción hasta en 9 puntos en el caso del mercado chino y en 2 en el de Brasil.

En líneas generales, el desarrollo de los productos frescos y la apuesta por la gestión del perecedero está impulsando la mejora de la percepción de imagen precio de los clientes de DIA en todos los países en los que cuenta con presencia.

En cuanto a la imagen de las enseñas de marca propia, los clientes encuestados por Nielsen destacan año tras año la excelente relación calidad precio y las interesantes promociones como los atributos mejor valorados. Una opinión que es compartida en todos los países donde la compañía opera.

*La amplitud de surtido, la calidad y los mejores precios definen nuestra política comercial.*

Arturo Mendoza,  
Director de Marketing DIA

## 4.4 Más productos y más especializados

DIA multiplica su oferta de productos para facilitar la compra diaria de sus clientes. Cumpliendo esta vocación de servicio, en 2015 continuó poniendo a disposición de los consumidores un nutrido catálogo de productos de marcas de fabricante, al tiempo que amplió el surtido de su portfolio de marcas propias con más productos y más especializados. A finales del ejercicio, el grupo comercializaba más de 7.700 referencias de las marcas DIA, Bonté, Basic Cosmetics, Baby Smile, Junior Smile, AS y Delicious.

Durante el ejercicio 2015, DIA amplió y profundizó en su surtido para ser reconocido como auténtico especialista en un amplio número de categorías y dar una cobertura completa a los nuevos perfiles de consumidores.

### Estrategia multimarca

DIA pasó en 2013 de un modelo de negocio monomarca, con la marca DIA como estandarte, a un modelo multimarca con diferentes enseñas y diferentes marcas especializadas. A 31 de diciembre, DIA comercializada siete marcas propias.

### Marca DIA

Con más de 30 años de historia, la marca DIA siguió demostrando su capacidad para innovar e impulsar la facturación del grupo.

La marca DIA está presente en los cinco países donde opera el grupo, manteniendo en todos ellos un elevado porcentaje de ventas sobre el surtido total. Así, en España, las ventas de marca DIA supusieron el 53% del surtido total, porcentaje que se elevó al 54% en Portugal. También en los mercados emergentes, donde hay una menor tradición de marca propia, el porcentaje de ventas sobre el total fue muy significativo: el 37% en Argentina, el 35% en Brasil y el 4% en China.



*Las marcas propias  
son la mejor muestra  
del compromiso de  
nuestra compañía con  
el cliente.*

Carmen Valle,  
Directora de Non Food España

“

”

Este éxito de la marca DIA se explica por la óptima relación calidad-precio, que se mantiene gracias a una política de eficiencia en costes y al control exhaustivo de los procesos de fabricación y distribución de sus productos.

Durante 2015, la compañía ha seguido ampliando su surtido en línea con su estrategia de adaptarse a las necesidades de consumo de sus clientes a través de la innovación.

## **Delicious, el desarrollo de una marca premium**

2015 fue el año del desarrollo de la marca Delicious, la marca premium concebida en diciembre de 2014 para cumplir las expectativas de los paladares más exigentes. A lo largo del ejercicio, DIA fue ampliando la gama hasta contar con 140 referencias que reúnen las cualidades de exclusividad, calidad superior, carácter gourmet y precios competitivos que caracterizan la marca.

Con un packaging cuidado, caracterizado por el uso de tintas negras y doradas, los productos Delicious cuentan con un espacio diferenciado en las tiendas del grupo. En este espacio, los clientes pueden encontrar artículos tan dispares como chocolates, patés o condimentos especiales, que se completan con artículos otras delicatessen ubicadas en la zona de refrigerados y congelados (helados, mariscos, etc.)

Al igual que el resto de los productos de la marca DIA, los productos Delicious se desarrollan bajo los más rigurosos criterios de calidad, pero, además, cuentan con algún ingrediente exclusivo o están elaborados de forma artesanal y deben obtener una nota mínima exigente que garantice la mejor percepción de los consumidores.

Mención especial merece la positiva evolución de Delicious durante este 2015, que con casi un año de vida, generó unas ventas de 34 millones de euros al final del ejercicio.

---

La marca Delicious amplió su gama hasta contar con 140 referencias que reúnen las cualidades de calidad superior, carácter "gourmet" y precios competitivos

---

## **Cuidado personal, belleza y salud**

Durante 2015, DIA continuó desarrollando y extendiendo el alcance de las marcas destinadas al cuidado personal, que tienen su ubicación natural en las tiendas Clarel, aunque pueden encontrarse en el resto de los establecimientos del grupo.

Es el caso Bonté, la referencia en cuidado personal e higiene; Baby Smile y Junior Smile, dedicadas al cuidado del bebé e infantil respectivamente; y Basic Cosmetis, marca de maquillaje, cosmética facial y laca de uñas. Para la alimentación y el cuidado de las mascotas, DIA ofrece la marca AS.

En 2015 se han lanzado al mercado 450 nuevas referencias de Bonté, 110 de Junior y BabySmile y más de 60 nuevas de AS. En cuanto a Basics, se ha trabajado en la renovación del logo y actualización de la imagen incidiendo en lo atractivo de la cosmética decorativa.

La marca Bonté, creada en 2013, es el abanderado de las tiendas Clarel. Se trata de una gama de productos pensada de higiene y cuidado personal de toda la familia, que abarca múltiples necesidades del cliente. Con más de 700 referencias, agrupa ocho categorías que corresponden a otras tantas tipologías y tipos de consumo: Bonté Je t'aime (más singulares), Bonté Everyday (básicos para cada día), Bonté Toujours Belle (gama alta), Bonté Professional (productos más tecnológicos), Bonté Soleil (protección social), Bonté Homme (línea específica para hombre), Bonté Naturals (ecológicos) y Bonté MED (parafarmacia).

Para el desarrollo de su marca Bonté, DIA trabaja con especialistas referentes en fabricación para terceros que cumplen con los mayores estándares de calidad. Todos los productos cosméticos, a la hora de lanzarse al mercado, tienen que cumplir con los estándares de lo que se conoce por "dossier cosmético", adecuado conforme al reglamento que obliga la Unión Europea.

Además, para asegurar aún más la calidad de los productos, se trabaja con laboratorios expertos, que, a modo de una tercera auditoría, se encargan de revisar que los estándares se cumplen.

Desde este año, la marca Bonté ya tiene presencia en todos los mercados donde la compañía opera.



## Apuesta por las marcas de fabricantes

Las tiendas de Grupo DIA se caracterizan por tener una oferta equilibrada de marcas propias y marcas de fabricante en función de los intereses y gustos de los consumidores.

La innovación en los formatos consolidados y la puesta en marcha de otros nuevos ha propiciado el desarrollo y presencia de estas marcas de fabricante, al igual que las marcas propias en sus establecimientos, convirtiéndose esta ecuación en la mejor manera para la introducción de la innovación de productos en las tiendas del Grupo.

Así, el nacimiento de La Plaza de DIA, la evolución de DIA Maxi –ambas con un amplio surtido de productos frescos, vinos y licores– y el crecimiento de Clarel –especializado en cosmética, higiene personal y droguería– impulsaron un 26% el porcentaje de compras realizadas a marcas de fabricante, pasando de suponer el 48% del total en 2014 al 53% del total en 2015. A nivel de todo el Grupo DIA, este ascenso fue del 16%, pasando del 54% del total en 2014 al 57% en 2015.

La evolución de las compras a los fabricantes se tradujo en un incremento del 33% del número de referencias con las que DIA trabajó en España, pasando de 18.100 referencias en 2014 a 24.200 en 2015. A nivel grupo, el número de referencias de marca del fabricante pasó de 38.400 a 45.600 en 2015, un 18% más, unas 7.231 referencias más.



## 4.5 Calidad certificada

DIA garantiza la calidad y seguridad de sus productos mediante un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la Norma ISO 9001:2008, por el que se articulan los procesos de homologación, validación y control de proveedores de servicios de calidad y productos de marca propia, así como el control de la fruta y la verdura. En 2015, como cada año, DIA ha superado con éxito la auditoría externa, revalidando su certificación.

Durante la etapa de selección final de proveedores para la marca propia, los aspirantes han de superar una estricta auditoría inicial de homologación, que garantice la seguridad de cada una de las fábricas en las que se vayan a elaborar productos DIA.

Las auditorías se realizan a todos los proveedores de marca propia siguiendo estándares propios o bien bajo estándares ampliamente reconocidos como son IFS y BRC.

Por medio de la auditoría se evalúan tanto la gestión general de actividades e instalaciones como las condiciones particulares de producción y el sistema de gestión de calidad.

Las auditorías a proveedores continúan realizándose de forma periódica una vez que el producto está ya en el mercado con el objetivo de garantizar en el tiempo el mantenimiento de la calidad y la seguridad de los productos.

El Desarrollo de productos de marca propia es un proceso complejo en el que concurren numerosos actores tanto internos (comercial, calidad, packaging) como externos (proveedores, agencias de diseño, etc.) y que se articula en distintos subprocessos que requieren del intercambio, desarrollo y validación de un importante volumen de documentación y del seguimiento exhaustivo de los flujos de comunicación definidos.

Para dar soporte a dicho proceso, DIA trabaja con una herramienta informática, que alberga todas las tareas, documentos y comunicaciones que componen el Desarrollo de la marca propia, optimizando su gestión, monitorización y consulta.

Tras una primera fase en la que se ha implementado y consolidado el uso del módulo de calidad en Europa y Sudamérica, durante 2015 se ha desarrollado e implementado a nivel europeo el módulo de packaging, que da soporte a los distintos procesos de que consta el diseño y desarrollo de los envases y embalajes de productos de marca propia.

La realización de auditorías de calidad de almacenes y tiendas permite al Grupo DIA identificar y corregir de forma anticipada cualquier circunstancia que pudiera tener efecto sobre los procesos, garantizando así que la seguridad y calidad de los productos se conservan de forma óptima a lo largo de la cadena de suministro, permitiendo ofrecer al cliente un producto seguro y de calidad.

Durante 2015 se han realizado un total de 2.119 auditorías. El análisis de la información recogida en dichas auditorias permiten tener una mejor visibilidad de la situación del conjunto de las instalaciones y operaciones auditadas permitiéndonos definir planes de acción más eficaces cuya aplicación implica una mejora de carácter general, afectando a varias instalaciones/operaciones.

*La excelente gestión de los productos frescos resulta clave para el éxito de la compra de proximidad.*

Elena Donate,  
Directora de Marketing Supermercados

“

Durante 2015 se han realizado un total de 2.162 auditorías internas de calidad

**Control  
marca propia**

Equipo de calidad completo	244
Personal de Laboratorio	144
Nº de Laboratorios Internos	36
Entradas de marca propia	2.167.738
Nº Análisis Internos	638.134
Nº Análisis Externos	20.352
<b>COBERTURA ENTRADAS*</b>	<b>30,38%</b>

**Control  
Perecedero**

Controladores de Perecederos	60
Nº Análisis Fruta y Verdura	119.095
Nº Análisis Carne y Pollo	4.536
<b>Total Perecedero</b>	<b>123.631</b>

\*Porcentaje Medio de análisis en relación al número total de entradas de producto en almacén.

## 5. ACCIONISTAS

### 5.1 Crear rentabilidad para el accionista

DIA demostró en 2015 su capacidad para generar valor para el accionista merced a un modelo de negocio rentable, generador de confianza en el mercado. Los títulos de la compañía, que cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del IBEX 35, cerraron el ejercicio a un precio de 5,444 euros, lo que representa un descenso del 3,3% en un año y una revalorización del 69,9% desde su salida a Bolsa en 2011. A 31 de diciembre, la capitalización bursátil de la compañía era de 3.388,6 millones de euros.

#### Indicadores bursátiles

<b>Nº total de acciones</b>	<b>622.456.513</b>
<b>Contratación media</b> (millones de títulos diarios)	<b>6,3</b>
<b>Cotización</b>	
Máxima: <b>7,66</b>	
Mínima: <b>5,10</b>	
Media: <b>6,261</b>	
Cierre: <b>5,44</b>	
<b>Beneficio por acción ajustado (BPA)</b>	<b>0,406</b>
<b>Dividendo por acción</b>	<b>0,18</b>

El mercado premió los buenos resultados obtenidos tras las venta de Francia y la compra en España de supermercados El Árbol y de tiendas Eroski con subidas de la acción en la primera mitad del año, si bien la cotización se resintió en el segundo trimestre ante la incertidumbre sobre los precios en España, la devaluación de las monedas de Brasil y Argentina y, sobre todo, por la negativas evolución de los mercados financieros globales en las últimas semanas del año.

La compañía continuó elevando la retribución del accionista a través de la distribución de un dividendo de 0,18 euros la acción (+0,20%) y la reducción del 4,5% del capital social de la compañía por amortización de autocartera.

A la credibilidad depositada por los mercados ha contribuido el mantenimiento de una comunicación periódica, fluida y veraz con accionistas, inversores institucionales y analistas.

#### Salida de la acción concertada

Los fondos Cervinia Europe (Grupo Arnault) y Blue Partners (Colony) se desprendieron de su participación en DIA, el 8,48% del total de su capital social, mediante la colocación acelerada de 55,2 millones de acciones entre inversores institucionales.

El importe total de la operación, que llevó a cabo Citigroup Global Markets Limited, ascendió a un total de 408.480.000 euros, a un precio unitario de 7,4 euros.

*La amplia diversificación geográfica y de formatos nos otorga grandes oportunidades de crecimiento y por extensión numerosas oportunidades de creación de valor a sus accionistas.*

**David Peña,**  
Director de Relaciones con Inversores

#### Composición accionarial \*

**Free float: 98,65%**  
**Autocartera: 1,35%**

(\*) A 31 de diciembre.

## 5.2 Evolución en de la acción

La acción de DIA cerró el ejercicio con una descenso del 3,3%. Los títulos se vieron sometidos a las oscilaciones del Ibex 35, alcanzando un máximo de 7,657 euros en abril y un mínimo de 5,095 en septiembre. La cotización de la compañía se debatió entre el perfil defensivo de DIA, que le permite aprovechar la recuperación económica gracias a su liderazgo en proximidad y precio, y la incertidumbre sobre los precios de los alimentos en España y la devaluación del real brasileño y el peso argentino.



En 2015, Grupo DIA ha sido incorporado al índice bursátil internacional FTSE4Good como consecuencia de su trabajo de transparencia y reporting en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

El FTSE4Good incluye a las empresas cotizadas de todo el mundo que cumplen con los requisitos pre establecidos por el índice bursátil: prácticas de responsabilidad social corporativa en medio ambiente, relaciones con los accionistas y derechos humanos basados en los principios de inversión responsable.

Los índices englobados en FTSE4Good pretenden responder al creciente interés que ha suscitado la inversión socialmente responsable en todo el mundo, tal y como explica la entidad bursátil londinense.

FTSE4Good, que se revisa dos veces al año para aceptar nuevas empresas y excluir las que formen parte del índice y ya no cumplen con los requisitos de sostenibilidad demandados, fue creado con la colaboración de UNICEF, el fondo de la ONU para la infancia, y emplea información que provee EIRIS, el Ethical Investment Research Service (servicio de investigación de inversión ética).

## 5.3 Retribución a los accionistas

DIA mantuvo su política de aumentar la retribución a los accionistas en 2015 y lo hizo por dos vías: directamente, mediante un reparto de dividendos superior al del ejercicio anterior en un 20%, e indirectamente, a través de una reducción de su capital social del 4,16%, que incrementó automáticamente el valor de los títulos de cada accionista.

Siguiendo la estrategia de mantener un pay-out en torno al 40%-50% del beneficio ajustado, la compañía repartió el 16 de julio un dividendo de 0,18 euros brutos por acción a cuenta de los beneficios obtenidos en 2014. Este dividendo representa un pay-out calculado sobre el resultado neto ajustado de 43,9% e implicará un pago aproximado de 115 millones de euros en dividendos a los accionistas.

Con este pago, desde la salida a bolsa en 2011, DIA habrá remunerado a sus accionistas con 808 millones de euros, de los que 497 millones lo fueron en forma de dividendos y 312 millones a través de programas de recompra de acciones que fueron finalmente amortizadas.

De cara al ejercicio 2016, la Junta General de Accionistas propondrá la distribución de un dividendo de 0,20 euros brutos la acción con cargo a los resultados de 2015, el 11,1% más que el año anterior, lo que representa un reparto del 49% del beneficio neto ajustado.

	2015	2014	2013	2012
Dividendo bruto por acción abonado	0,18 euros	0,16 euros	0,13 euros	0,11 euros
% del dividendo sobre resultado neto (pay-out)	43,9%	45,7%	46,5%	47,8%

Como complemento al pago de dividendos y de acuerdo con su elevada generación de caja, la compañía llevó a cabo el 10 de septiembre una reducción de capital por importe de 2,86 millones de euros mediante la amortización de 28,6 millones de acciones en autocartera de 0,10 euros de valor nominal, equivalentes al 4,16% de su capital social. En consecuencia, el capital social de DIA quedó fijado en 62.245.651,3 euros.

La amortización y exclusión de la Bolsa española de la cotización de los citados títulos, se produjo tras la ejecución de un programa de recompra de acciones propias aprobado por el Consejo de Administración el 23 de febrero de 2015. El precio medio de los títulos adquiridos por el grupo fue de 7,0 euros. En total se compraron 28,6 millones de acciones por un importe de 200 millones de euros.

## 5.4 Relaciones con la comunidad inversora

Como sociedad cotizada, DIA está sujeta al cumplimiento de determinadas obligaciones de información y mantiene una comunicación abierta, periódica y transparente con la comunidad inversora. El marco de relaciones se recoge en la Política de Comunicación con los Inversores, aprobada en diciembre de 2015, que recoge los siguientes principios de actuación para proteger el ejercicio de los derechos de los accionistas, de los inversores institucionales y de los mercados.

Principios generales de la Política de Comunicación con los accionistas

**Responsabilidad, diligencia y transparencia en la difusión de la información,  
Igualdad de trato, promoción y protección de los derechos e intereses de los accionistas,  
Agilidad en la facilitación de información  
Atención y cooperación con los grupos de interés**

Desde su salida a Bolsa, la compañía ha dedicado más de 800 Millones en remunerar a sus accionistas

### Canales de comunicación

Accionistas e inversores pueden consultar toda la información relevante del grupo en la web corporativa, [www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com), al tiempo que el Departamento de Relaciones con los Inversores mantiene un diálogo proactivo con la comunidad inversora en eventos informativos.

La web está diseñada para asegurar que la información llegue de forma clara, íntegra, correcta y veraz a los grupos de interés y cumple las especificaciones técnicas y jurídicas establecidas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su Circular 3/2015, de 23 de junio.

En el apartado "accionistas e inversores", se incluye de forma estructurada y jerarquizada la evolución bursátil de la compañía, información financiera y sobre renta fija, documentación sobre gobierno corporativo y Junta General de Accionistas, así como la agenda del inversor. También pone a disposición de los usuarios los Hechos Relevantes enviados a la CNMV, los comunicados de prensa y la dirección de correo electrónico ([investor.relations@diagroup.com](mailto:investor.relations@diagroup.com)) y el teléfono del Departamento de Relaciones con los analistas.

Según establece la nueva política de relación con los inversores, es la Dirección de Relaciones con Inversores junto con el Consejero Delegado y el Director Ejecutivo Corporativo responsable de la Dirección Financiera, el responsable de la comunicación y gestión de consultas realizadas por analistas.

### Más de 1.200 acciones informativas

Este Departamento de Relaciones con los Inversores se encarga, además, de mantener una comunicación periódica y veraz con la comunidad inversora. En 2015, organizó más de 1.200 acciones informativas, entre reuniones presenciales, webcast y conference calls con analistas e inversores con la finalidad de que los asesores de voto o proxy advisors dispongan de la información más completa de la compañía en el momento de emisión de sus respectivos informes de recomendación de voto.

La organización emite a través de webcast, tanto de la Junta General de Accionistas, como las presentaciones de los resultados trimestrales.

La labor de transparencia de DIA se vio recompensada en 2015 por el reconocimiento explícito de la comunidad financiera, siendo el Departamento de Relaciones con Inversores de la Compañía seleccionado por la prestigiosa publicación Institutional Investors como el mejor equipo dentro del sector Alimentación en Europa por segundo año consecutivo.

## 6. FRANQUICIAS

### 6.1 Una historia de éxito compartido

DIA considera que la franquicia es el mejor modelo operacional para gestionar el comercio de proximidad y apuesta por ella como eje de su crecimiento rentable. Al término del ejercicio 2015, 3.697 tiendas franquiciadas operaban bajo las enseñas del grupo en todo el mundo, el 47,9% del total.

Desde la apertura del primer establecimiento franquiciado en 1989, DIA ha impulsado el desarrollo de la franquicia para crecer dentro de España y abrir nuevos mercados en el exterior. Gracias a esta apuesta estratégica, DIA cuenta con franquicias en los cinco países donde opera, siendo la primera franquiciadora española en el mundo y la tercera europea del sector de la alimentación. También en otros países el grupo tiene un papel preponderante como franquiciador: en Portugal, la enseña Minipreço ocupa las primeras posiciones del país, mientras que en Brasil es la primera y única empresa franquiciadora de supermercados y la 3º en facturación.

El éxito de su fórmula reside en la relación de mutuo beneficio entre DIA y sus franquiciados: la compañía cede el derecho de utilización de la marca, reconocida por los clientes. Transmite un know-how a través de manuales y cursos de formación y presta un apoyo inicial y continuado durante toda la duración del contrato. Mientras, el franquiciado aporta su conocimiento del mercado local y su vocación comercial y de atención al cliente.

La franquicia DIA no solo beneficia a las partes implicadas sino que genera riqueza y empleo en el entorno social donde está presente. Así, en el año 2015, las tiendas franquiciadas dieron empleo a más de 24.000 personas en los países donde opera.

Atendiendo, entre otros criterios, al número de tiendas, a la capacidad de innovación, al apoyo ofrecido a los emprendedores y a la sensibilidad ante problemas ambientales, la consultora internacional Franchise Direct situó a DIA entre las veinte mejores franquiciadoras del mundo en 2015.

*Nuestros franquiciados nos enseñan cada día el significado de la palabra profesionalidad.*

Luis Herranz,  
Director Coordinación de Ventas Franquicias

---

DIA es la primera franquiciadora española en el mundo y la tercera europea del sector de la alimentación

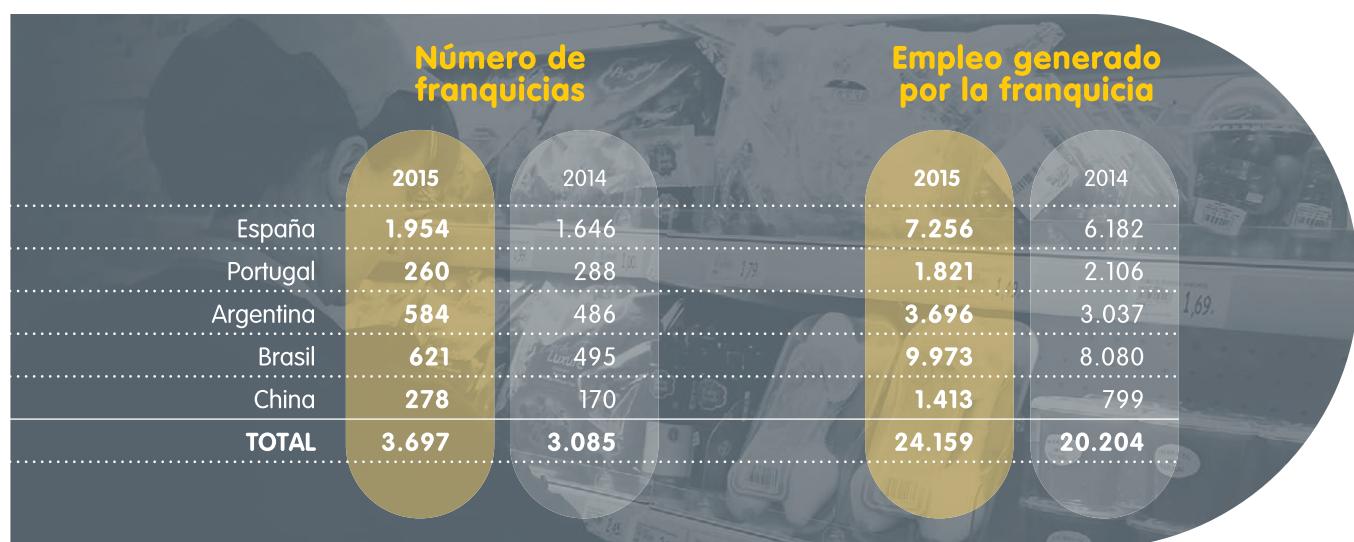
---

## 6.2 Crecimiento de la franquicia

La franquicia DIA impulsó su crecimiento de forma exponencial en 2015. A lo largo del año, DIA sumó a su red comercial 612 tiendas de emprendedores locales hasta alcanzar las 3.697, lo que supone un porcentaje de 47,9% de las tiendas del grupo (el 61,1% de red comercial DIA). Fue el ejercicio con mayor número de franquicias abiertas en la historia de la compañía, confirmando su apuesta por este modelo de negocio como mejor fórmula de gestionar la proximidad.

Por regiones, la tasa de penetración de la franquicia alcanzó el 39,8% en Iberia (España y Portugal) y el 68,8% en Emergentes (Argentina, Brasil y China), porcentajes muy superiores a los obtenidos en ambos mercados en 2014, del 35,7% y el 60,9% respectivamente.

España, el principal mercado del grupo, cuenta con 1.954 franquicias y supera el 50% del total de la red DIA, contribuyendo así a la consolidación del mercado de la distribución.



Por primera vez, las cadenas Clarel se sumó a la franquicia y, al término del ejercicio, ya había 31 tiendas franquiciadas Clarel.

Los establecimientos DIA Market y DIA Maxi gestionados por empresarios locales sumaron 2.183.

En todos los países, las franquicias de DIA actuaron dinamizando el empleo en el entorno donde operan y, a 31 de diciembre, ocupaban a más de 24.000 personas.

---

Las franquicias de DIA actúan como dinamizadores de empleo y ocupaban a más de 24.000 personas al término de 2015

---

## Los mejores embajadores de la marca

El progreso de la franquicia se enmarca dentro de la estrategia de crecimiento orgánico de DIA. La compañía considera este modelo como el más eficiente para gestionar la proximidad y a los franquiciados, los mejores embajadores de la marca.

En los últimos años, la Franquicia DIA se han convertido en una referencia internacional gracias a la labor de los emprendedores asociados a DIA. Con su esfuerzo y dedicación, aportan su conocimiento muy valioso del entorno y la cercanía al cliente, contribuyendo de forma significativa al crecimiento de la compañía y de la economía local.

## Comunicación con posibles franquiciados

Para seguir sumando nuevos franquiciados, la compañía continuó desarrollando diferentes canales de comunicación. Entre ellos destacan las diferentes páginas web de comunicación externa, además de la asistencia a ferias especializadas y otros programas especiales que favorecen que tanto personal de la empresa como los franquiciados actuales recomiendan este modelo de negocio.

En 2015 se lanzaron las páginas web [franquia.minipreco.pt](http://franquia.minipreco.pt) en Portugal y [franquiciadia.com.ar](http://franquiciadia.com.ar) en Argentina, destinadas a suministrar información a aquellos emprendedores interesados en adquirir una franquicia DIA. En ellas encuentran información corporativa de DIA, sobre el concepto de franquicia, sobre los diferentes modelos comerciales y de gestión, etc., ilustrada con testimonios de los propios franquiciados, los mejores prescriptores de la franquicia. Además, los interesados pueden conocer online las noticias más relevantes y, si lo desean, contactar con la empresa para solicitar más información.

La asistencia a ferias especializadas es otra de las vías para cautivar a nuevos emprendedores. En 2015, DIA participó en más de diez ferias en España en las que mantuvo más de 300 entrevistas con interesados, entre ellas, las ferias Franquishop de Sevilla, Zaragoza, Barcelona y Madrid, Franquiatlántico de Vigo; Expofranquicia de Madrid; Feria de Franquicias de Andalucía en Granada; Frankinorte de Bilbao, y Salón Internacional de la Franquicia de Valencia.

Por su parte, en Argentina participó en la "Exposición Internacional de Franquicias", organizada por la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, en el que más de 180 interesados se dieron cita en el stand de la compañía, mientras que en Portugal asistió por primera vez a través de Minipreço a la "Feira Internacional de Franchising de Lisboa (APF) y en Brasil a la imponente Feria ABF, promovida por la Associação Brasileira de Franchising, entre otras muchas en las que DIA participa.

En estas ferias, DIA cuenta con la presencia de los equipos de expansión, que con su experiencia y conocimiento del modelo de franquicia ponen a disposición de los visitantes las ventajas que ofrece el modelo.

Existen, asimismo, otro tipo de programas especiales como el Programa de Referidos en Argentina, mediante el que se incentiva a empleados y franquiciados a participar en la búsqueda de emprendedores que quieran disponer de una franquicia DIA.

Los colaboradores proponen candidatos para operar una tienda y, en caso de que llegue a firmarse el contrato, reciben un determinado número de puntos que pueden canjear por premios en un catálogo de regalos o acumularlos para acceder a viajes y obsequios mejores.

El Programa de Referidos ha demostrado su eficacia en Argentina, donde se han superado los 60 ingresos por esa vía.

Fruto de su buena evolución en Argentina, la Franquicia DIA en Argentina recibió el "Sello de Calidad" que otorga la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) en conjunto con Bureau Veritas-BVQI, entidad líder mundial en certificaciones de calidad.

Mención especial merece la obtención del Sello de Excelencia en Franquicias de la ABF (Asociación Brasileña de Franquicias) en este país en expansión, lo que contribuye a consolidar su imagen como franquiciador. Este reconocimiento, concedido tras entrevistar a 70 franquiciados, con 35 preguntas para medir su nivel de satisfacción como franquiciador y los resultados de sus empresas.

---

DIA participó en más de diez ferias especializadas en franquicia en España, donde informó a más de 300 interesados

---

## Apertura de nuevos mercados a través acuerdos estratégicos con terceros

La expansión internacional del grupo encuentra uno de sus más importantes aliados en la franquicia. Además del modelo habitual que desarrolla desde hace más de 25 años en los mercados donde ya cuenta con presencia, DIA apuesta también por el crecimiento de este formato a través de grandes acuerdos estratégicos con empresarios locales, por el que se le concede el derecho en exclusiva a explotar la marca en determinados países o regiones.

En países muy extensos con clientes y consumos muy diversos, como Brasil y Argentina, el desarrollo de estos acuerdos resulta esencial para acompañar a la ecuación de crecimiento acelerado y rentabilidad del negocio.

En Brasil, DIA mantiene desde 2014 un acuerdo de masterfranquicia para la apertura de tiendas en el estado brasileño de Bahía, que cuenta con una población de más de 14 millones de habitantes. Durante el último año, se han abierto 19 nuevas tiendas bajo este formato, contando en la actualidad con 31 establecimientos.

En el caso de Argentina, esta fórmula se ha desarrollado en la provincia de Salta desde 2014, con una población superior a los 1,2 millones y bajo la que se han abierto ya 25 tiendas, contando una nueva inauguración este último año.

DIA aporta a estos países la formación y el apoyo continuado necesarios para el adecuado desarrollo de las operaciones.

## Exportación de productos

DIA considera a su enseña como la mejor embajadora de su negocio en todo el mundo. Es por ello por lo que mantiene acuerdos de exportación de sus productos a 23 países donde no cuenta con presencia física de tiendas, que permiten un primer acercamiento a estos países y hacen de punta de lanza para posibles acuerdos más amplios en el futuro.

En 2015, la compañía promovió su actividad exportadora, introduciendo los idiomas inglés y francés en su packaging.

Bajo la fórmula de cesión de marca a distribuidores locales, DIA viene desarrollando también esta estrategia en el continente africano a través de su enseña CityDIA. En la actualidad, la compañía cuenta con acuerdos en países del África Subsahariana (Senegal, Nigeria, Costa de Marfil, Guinea Conakry). Con la supervisión de la dirección de partenariado, la compañía ofrece todo el soporte, conocimiento y el potencial de su marca para la puesta en marcha y desarrollo del negocio en la zona.

## 6.3 Apoyo permanente a los emprendedores

Los franquiciados DIA cuentan con el apoyo de toda la organización, desde la puesta en marcha del negocio hasta los recursos y herramientas necesarias para la óptima gestión del día a día de la actividad. Antes firmar un acuerdo con un franquiciado, DIA estudia cada proyecto, colabora en la búsqueda del local y consecución de licencias y realiza un plan de negocio específico para cada tienda.

Los equipos DIA prestan apoyo en los aspectos técnicos necesarios para el arranque del establecimiento dotando a la tienda de las herramientas de gestión necesarias; software de desarrollo propio, TPVs, programa de fidelización, etc. que son adaptados a las necesidades de los países.

En determinados casos DIA otorga ayuda financiera a los solicitantes para poner en marcha su negocio, completándose con acuerdos con entidades concertadas.

### Capacitación y asistencia continuas

DIA imparte formación presencial al franquiciado y su equipo antes de la apertura en sus tiendas-escuela, así como formación virtual a través de las plataformas online DIATraining, disponibles en España, Argentina, Portugal y Brasil.

Una vez abierta la tienda, la compañía ofrece formación y asistencia continuas a través de una red de supervisores de tiendas, muy valorada por los franquiciados, que realizan frecuentes visitas a los establecimientos que contribuyen a optimizar la gestión de la tienda. En este sentido, en España existen 18 Formadores de Franquiciados y en Argentina la figura del Jefe de Tienda Formador, que acompaña al emprendedor en los primeros 45 días de la gestión de tienda para facilitar su adaptación al negocio.

En España se impartió formación a 800 personas, incluyendo a franquiciados y estructura de apoyo DIA (supervisores, promotores de franquicia). En la metodología de formación online ligada al plan de formación inicial del franquiciado, se invirtieron más de 3.500 horas.

### Herramientas para mejorar sus ventas

Con el propósito de mejorar la rentabilidad de las tiendas franquiciadas, DIA define su oferta comercial teniendo en cuenta la experiencia de los emprendedores, que contribuyen con sus sugerencias a definir el surtido y las ofertas.

La compañía otorga al franquiciado herramientas para aumentar las ventas y diferente asesoramiento por parte de los especialistas de la compañía. Además, cada uno de los franquiciados recibe mensualmente una tirada de folletos publicitarios en consonancia con su área de influencia. Además, los emprendedores se benefician de la publicidad en medios de comunicación masivos y se pactan acciones específicas para ellos con los proveedores.

Este año, más de un centenar de franquiciados han sido premiados con viajes y regalos tras haber ganado concursos de incentivos de ventas organizados en colaboración con proveedores.

La compañía transfiere a los emprendedores el know how de probado éxito en sus tiendas propias

## 6.4 Comunicación estrecha y bidireccional

El éxito de la franquicia pasa por una comunicación estrecha y bidireccional entre DIA y sus franquiciados. Consciente de ello, DIA ha establecido canales a través de los cuales transmitir sus valores e información operativa, y, al mismo tiempo, recibir sus sugerencias y testar su satisfacción.

Gran parte de la comunicación entre DIA y sus franquiciados se canaliza a través del Portal del Franquiciado. Esta plataforma, creada en 2014, aporta a los emprendedores información relevante para su negocio: surtido, pedidos, información comercial, etc. Desde este canal online, el emprendedor puede acceder a bases de datos de información propia y comparativa y puede utilizar el servicio de mensajería para contactar con DIA.

Existen, además, canales de escucha específicos y continuados para cada uno de los países. Cabe destacar como novedad la creación de la figura del "Defensor del Franquiciado" en Portugal, que se suma a su canal de escucha vía postal. En Argentina, hay un Centro de Atención al Socio Estratégico (CASE), que opera telefónicamente y vía e-mail y es similar a la atención telefónica que hay en China. En Brasil, se ha desarrollado el programa "DIA te escuta", que resuelve las dudas y soluciona eventuales problemas en la gestión del negocio.

### Encuesta Internacional de Satisfacción de Franquiciados DIA

Un año más y con el objetivo de seguir midiendo la evolución de la satisfacción del franquiciados y conocer sus inquietudes, se lanzó la cuarta edición de la Encuesta Internacional de Satisfacción de Franquiciados DIA, elaborada anualmente por la consultora independiente Nielsen.

En 2015, el barómetro confirmó que los atributos mejor valorados siguen siendo los comerciales y de supervisión, entre los que destacan la calidad y competitividad de la marca DIA, la publicidad y el programa de fidelización Club DIA. De la encuesta se desprende que el 58% de los franquiciados volvería a repetir la experiencia y el 54% la recomendaría a otra persona.

Según la Encuesta de Satisfacción del Franquiciado DIA, el 58% volvería a repetir la experiencia

La encuesta se ha revelado como un canal excepcional para conocer las expectativas y sugerencias de los emprendedores. Así, más del 95% de los franquiciados respondió a la pregunta abierta: "¿Qué más podría hacer DIA para ayudarle en la gestión de su negocio?"

### Más diálogo entre DIA y sus franquiciados

En DIA promueve el contacto entre franquiciados y empleados de diferentes áreas.

Este interés de DIA por estrechar sus lazos con la franquicia quedó plasmado en la Reunión Internacional de Directores de Franquicia celebrada en septiembre. En la edición de 2015, la compañía invitó a participar en una mesa redonda a seis franquiciados de España, que intercambiaron impresiones, sugerencias y preguntas con los directores de franquicia de España, Portugal, Argentina, Brasil y China. La reunión contó con la presencia de diversos responsables de operaciones de todos los países en los que tiene presencia DIA.

En 2015, la compañía siguió articulando diferentes foros de diálogo en los que emprendedores y representantes de distintas áreas de la empresa analizaron los procesos, elaboran propuestas para mejorarlos y establecen procedimientos de consenso.

En España se organizan continuamente visitas de los franquiciados a los almacenes en los que mantienen un estrecho contacto con la Dirección de los centros regionales y conocen el funcionamiento de su centro de distribución. Estas reuniones también se celebraron en la sede de la compañía con los responsables de los departamentos que están implicados en el día a día de las franquicias. Organizadas a modo de focus group temáticos sobre logística o administración, entre otros, en ellas se pusieron en común asuntos que afectan al negocio de los franquiciados.

Esta tipología de reuniones también tienen lugar de forma continuada en Portugal y China.

En Brasil y Argentina se organizó la Semana de la Franquicia, con actividades y presentaciones para dar a conocer entre los colaboradores de DIA el modelo de negocio de franquicias y la importancia estratégica que tiene para la compañía, y una Jornada de Integración con los franquiciados. Durante estas jornadas, se pusieron en contacto franquiciados directores y líderes de DIA Argentina y Brasil para intercambiar proyectos, experiencias e inquietudes del negocio.

### **Publicaciones especializadas**

Periódicamente, y con independencia del país en el que operan, todos los franquiciados del grupo reciben una newsletter o comunicación específica con las últimas noticias corporativas y buenas prácticas de gestión.

Además, la compañía edita diferentes publicaciones destinadas a sus franquiciados. Así, en Argentina se creó una nueva marca interna y externa para trabajar en la imagen de la franquicia: "Franquicias DIA, socios para el éxito" y se lanzó la revista bimestral "Socios", donde DIA comparte con sus franquiciados buenas prácticas, novedades e información de negocio.

Los franquiciados españoles reciben una newsletter bimestral, que cuenta con una tirada de 1.900 ejemplares, en la que se tratan temas de actualidad y formación. Los franquiciados de Portugal también reciben una newsletter.

## 6.5 Reconocer la labor del franquiciado

DIA volvió a reconocer el esfuerzo y el compromiso de sus franquiciados con la entrega de los II Premios Franquiciados DIA en abril de 2015, en el marco de la feria Expofranquicia.

Con estos galardones, la compañía agradece la labor de sus franquiciados en cinco categorías diferentes que representan los valores de la empresa: Eficacia, Iniciativa, Respeto, Equipo y Cliente.

También en Argentina, DIA quiso premiar a los franquiciados que mejor representan los valores de DIA y que son considerados "Embajadores de DIA". La ceremonia de entrega de los galardones se llevó a cabo durante acto de cierre de la Semana de la Franquicia celebrada en octubre.

---

DIA entregó en abril los II Premios Franquiciados DIA, con los agradecer su esfuerzo y compromiso

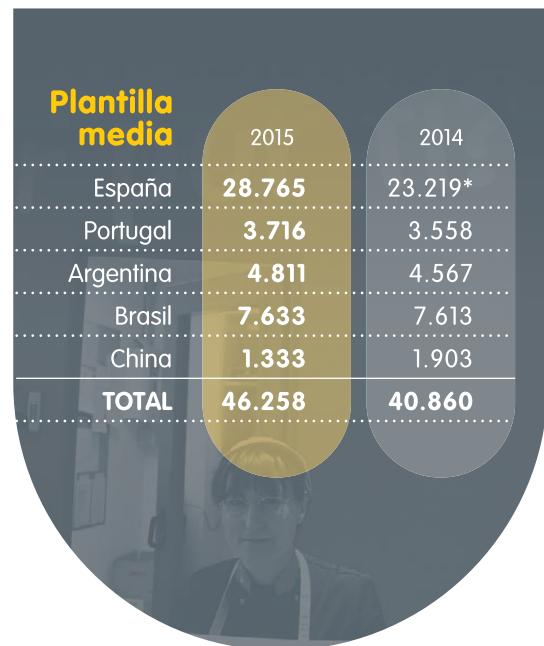
---

## 7. EMPLEADOS

### 7.1 Comprometidos con el empleo

DIA emplea a 46.258 personas en España, Portugal, Argentina, Brasil y China. El grupo incorporó a su estructura 5.398 empleos para seguir creciendo y sostener la evolución de sus formatos hacia la especialización en productos perecederos.

La plantilla de DIA es diversa y multicultural e incorpora el talento local de los países donde opera. Del total de trabajadores de DIA, el 70,2% desempeña su labor en Europa, el 26,9% en Latinoamérica y el 2,9% en Asia. Por centros de trabajo, 74% empleados trabajaban en tiendas, el 13% en almacenes y 13% en oficinas.



(\* ) Incluida plantilla media de empleados de El Árbol en noviembre y diciembre.

*Somos sin duda  
el éxito de nuestras  
personas.*

Marina Gómez,  
Directora de Desarrollo de Recursos Humanos

Consciente de que la calidad y la estabilidad en el empleo favorecen una mayor alineación de los equipos con los objetivos de la empresa, la compañía apuesta por el empleo estable: a 31 de diciembre de 2015, el 86,8% de los contratos eran indefinidos. La rotación de los trabajadores, entendida esta como baja voluntaria de la empresa se situó en el 1,59% y la antigüedad media era de 6,8 años al final del ejercicio.

Durante 2015, como consecuencia principalmente de las nuevas adquisiciones y cambios de estructura, la compañía ha acometido una reorganización tanto de red de tiendas como de almacenes y oficinas, que ha tenido un lógico impacto en materia de Recursos Humanos.

### **Integración de los trabajadores de El Árbol**

Uno de los retos más importantes del ejercicio en materia de Recursos Humanos fue la integración de los empleados de El Árbol en España. Tras la compra de la cadena vallisoletana, que se encontraba en una situación económica inviable en 2014, DIA dio continuidad a la gran mayoría de los contratos.

Cabe destacar la importante aportación del personal de El Árbol y del centro de formación que ya poseía en Valladolid en el enriquecimiento del know how del grupo, sobre todo en lo que se refiere a la gestión de los productos perecederos.

### **Integración de los empleados de Eroski**

Por su parte, la integración de 145 tiendas Eroski en 2015 supuso, además, incorporar a más de 2.400 personas en su mayoría familiarizadas con la manipulación del perecedero.

### **Más de 1.200 trabajadores especializados en frescos**

La innovación en los formatos comerciales de los últimos años ha llevado aparejada la contratación de nuevos perfiles, más especializados, para gestionar la venta de productos que requieren determinados conocimientos para su manipulación, como los alimentos frescos. Así, en 2015, se integraron entre nuevas contrataciones y empleados asumidos de otras enseñas más de 1.200 profesionales personas especialistas en la gestión de las secciones de carnicería, charcutería y pescadería para DIA Maxi y La Plaza de DIA.

### **Respeto a los derechos laborales**

En todos los países y centros de trabajo, DIA respeta la legislación vigente y favorece el desarrollo de los derechos humanos laborales universalmente reconocidos, la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Además, promueve el respeto a la diversidad, desarrollando las condiciones adecuadas para el funcionamiento de equipos de diferentes capacidades; fomenta el cuidado de la seguridad y la salud de todas las personas que forman la compañía; y apoya la formación y el desarrollo de todos los que forma parte de la empresa.

Como empresa generadora de empleo, DIA España recibió un galardón de la revista especializada "Actualidad Económica", quien otorgó al grupo uno de sus "Premios al Éxito Empresarial en Madrid", el "Premio a la Creación de Empleo" por el lanzamiento del nuevo formato La Plaza de DIA.

## 7.2 Oportunidades de desarrollo profesional

DIA ofrece a sus empleados una carrera profesional en un entorno de trabajo cordial y equitativo, que le permita desarrollarse profesionalmente y garantiza su salud y su seguridad. Grupo DIA acometió durante 2015 un cambio en el modelo de gestión de Recursos Humanos a nivel grupo, que aplica a más de 3.000 personas desde el nivel de administrativo en adelante y que persigue la adaptación a esas nuevas circunstancias empresariales y una mejor identificación del valor que la persona genera a la organización a través de su desempeño.

La compañía ha incorporado a este sistema la herramienta de la cadena de valor para identificar y reconocer el valor que las diferentes funciones generan para una organización. Este sistema permite reconocer las áreas estratégicas del negocio e identificar como organización a las personas que aportan un valor extra a la compañía sobre los parámetros de un sistema con criterios comunes.

Estos criterios se resumen en: cadena de valor, magnitud numérica, número y nivel de los colaboradores, coste de reemplazo, nivel de autonomía y capacidad de asumir funciones del nivel superior, nivel de interlocución funcional, así como la complejidad del surtido y su negociación para áreas comerciales.

El 54% de las oportunidades profesionales que surgieron en la sede de la organización fueron cubiertas internamente a través de la publicación de las vacantes en el Portal DIA, lo que fomenta el desarrollo horizontal y vertical del talento interno y potencia perfiles con una mayor visión global y trasversal de la compañía.

### Formación

En DIA se mantiene una apuesta constante y diferenciada por la formación continuada para todo su personal. Durante este 2015, y sin contar la formación ocupacional, que es la que se realiza previa a la firma del contrato, se realizaron más de 55.000 horas de formación para personal de sede y oficina, así como más de 251.000 horas para la plantilla de almacenes y establecimientos entre todos los países del grupo.

En 2015, la compañía continuó desarrollando Sistema de Gestión del Talento en tres líneas:

### Programa Internacional de Desarrollo Directivo

DIA puso en marcha durante el periodo 2014-2015 el Programa Internacional de Desarrollo Directivo con el objetivo principal de fortalecer y potenciar las capacidades directivas y competencias de gestión en el marco del negocio del Grupo DIA, ofreciendo una visión global de la dirección y gestión de empresas, en general, y de las empresas del sector de la distribución y alimentación en particular. Debido al éxito de esta iniciativa, a finales de 2015 se ha lanzado la segunda edición que finalizará en el primer trimestre de 2016.

Para esta importante acción, DIA confió el diseño y ejecución del programa al Instituto Internacional San Telmo, Escuela de Negocios y de Alta Dirección con especialización en el sector alimentario y distribución.

El programa se completa con la inclusión de ponencias internas a cargo de directivos del Grupo DIA. Además, y como apoyo a las sesiones presenciales, se disponen de cursos de e-learning de Contabilidad y Finanzas.

## Formación para el resto de cuadros y mandos

DIA imparte formación en talento y habilidades a cuadros y mandos de sede y almacenes. A este tipo de formación dedicó 5.500 horas en 2015, lo que equivale a una media de 19 horas por persona en formación. Habilidades directivas, presentaciones de éxito, formación en finanzas, gestión de equipos, etc. fueron algunos de los temas tratados. Dentro del programa de formación se potenció la metodología e-learning en idiomas y gestión de tiempo.

Además, se lanzó el Manual de Acogida en Sede, que permite a las personas conocer mejor la compañía, las instalaciones, herramientas de trabajo y las normas y valores de la empresa, a través de una aplicación interactiva.

## Formación en tiendas y almacén

### Desarrollo de los frescos y su plan de formación

Este ha sido un año clave para potenciar la formación relacionada con las secciones de frescos, entre otros motivos por el desarrollo de los modelos comerciales Maxi y La Plaza de DIA en España, en los que se incorporan las secciones de carne, charcutería y pescadería, con un surtido ampliado y adaptado a las necesidades de nuestros clientes.

Con la finalidad de ofrecer un servicio profesional al cliente, se han seleccionado e incorporado a la plantilla más de 1.200 personas especialistas en la gestión de nuestras nuevas secciones de frescos para Dia Maxi y La Plaza de DIA: carnicería, charcutería y pescadería.

Los sistemas de gestión de los recursos humanos se están adaptando a esta nueva realidad, desarrollándose programas de formación y desarrollo específicos que incluyan la especialización en frescos, para los colectivos de Jefes de Ventas, Supervisores y Especialistas de sección.

La especialización en frescos se realiza a través de un programa de formación modular en el que se refuerza: la orientación al cliente, los conocimientos para la gestión diaria y rentabilidad de la sección, el uso adecuado de la maquinaria específica de estas secciones, así como la formación en habilidades comerciales enfocadas a detectar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Durante el próximo año se seguirá trabajando en este programa de especialización, así como en los programas específicos de formación para la calidad en la gestión de las secciones de panadería, frutas y verduras.

## Integración de compañías

Como consecuencia del crecimiento de la compañía a través de la adquisición de las tiendas de Eroski y Caprabo en las regiones de Centro y Sur de España, se realizaron planes de formación inicial en caja, gestión de tienda y gestión de la sección para aproximadamente 3000 personas en el plazo aproximado de tres meses, en los que se fueron integrando estas tiendas a los formatos DIA Market, DIA Maxi y La Plaza de DIA.

También durante el mes de Octubre se llevó a cabo la implantación de los sistemas informáticos DIA en las tiendas de El Árbol, consiguiendo formar a un total de más de 3000 personas en el plazo de un mes.

Más de 40 profesionales de formación, así como supervisores y responsables de tiendas DIA se volcaron durante estos meses en la formación inicial y acogida de las personas incorporadas a nuestra compañía.

## Personal de apoyo a las franquicias

La formación a la estructura que da de apoyo y soporte al área de franquicias es una de las prioridades dentro del plan de formación en todo el grupo de RRHH España.

A través de acciones específicas de formación, la estructura de supervisión de la franquicia ve reforzados sus conocimientos técnicos ligados al negocio. Una parte fundamental de esta supervisión es la función de asesoramiento que realizan nuestros supervisores. Por este motivo, a través de la formación se entrenan las habilidades de comunicación y motivación para la fidelización de los franquiciados.

## El cliente, protagonista de nuestro trabajo

Desde RRHH se ha impulsado y promovido la iniciativa Actitud Cliente en España (con previsión de expandirla a nivel internacional), que nace con el objetivo de mejorar la experiencia de compra de los clientes a través de las personas que componen DIA, principales actores de esta experiencia.

La palabra actitud marca la esencia del proyecto, ya que a través de las acciones desarrolladas se persigue potenciar y reforzar la orientación al cliente interno/externo, que se vea reflejada en una mayor satisfacción del cliente final.

Actitud Cliente incluye entre sus acciones la realización de talleres específicos en los que se trabajan las actitudes y el compromiso con el servicio al cliente, implicando y motivando a toda la cadena de mando de la compañía, desde los puestos de dirección hasta los equipos de tienda. La revolución cliente, ha llegado con fuerza a los centros regionales, que han desarrollado diversas iniciativas ligadas al proyecto como: concursos, reconocimientos y entrega de merchandising relacionado con el proyecto.

A través del Portal del Empleado, se realiza la difusión y el reconocimiento a estas iniciativas.

## Clarel

En relación a Clarel, durante este año se ha continuado con la formación de los equipos de tienda, reforzando sus habilidades comerciales y el conocimiento del surtido.

Durante el 2015 se ha prestado especial atención al desarrollo del conocimiento de las marcas propias. Se organizaron formaciones directas con el proveedor de Basic, Maymó, así como se reforzaron los conocimientos de la marca Bonté a través de fichas de producto y refuerzo de formación en tienda.

Se ha elaborado también un plan específico de formación en el conocimiento de estos productos y el asesoramiento profesional a los clientes, que se llevará a cabo a lo largo del año 2016.

## Formación en almacenes de Argentina

En los almacenes de Argentina, se introdujo la figura del Operario Formador en cuatro almacenes del país, cuyo rol es recibir, acompañar y entrenar a nuevos ingresos para acelerar su curva de aprendizaje e integración en el equipo. Con su labor de transmisión del conocimiento del quehacer diario en el ámbito de la logística, el Operario Formador contribuye a la estandarización y homogeneidad de procesos y procedimientos.

## Captación de talento

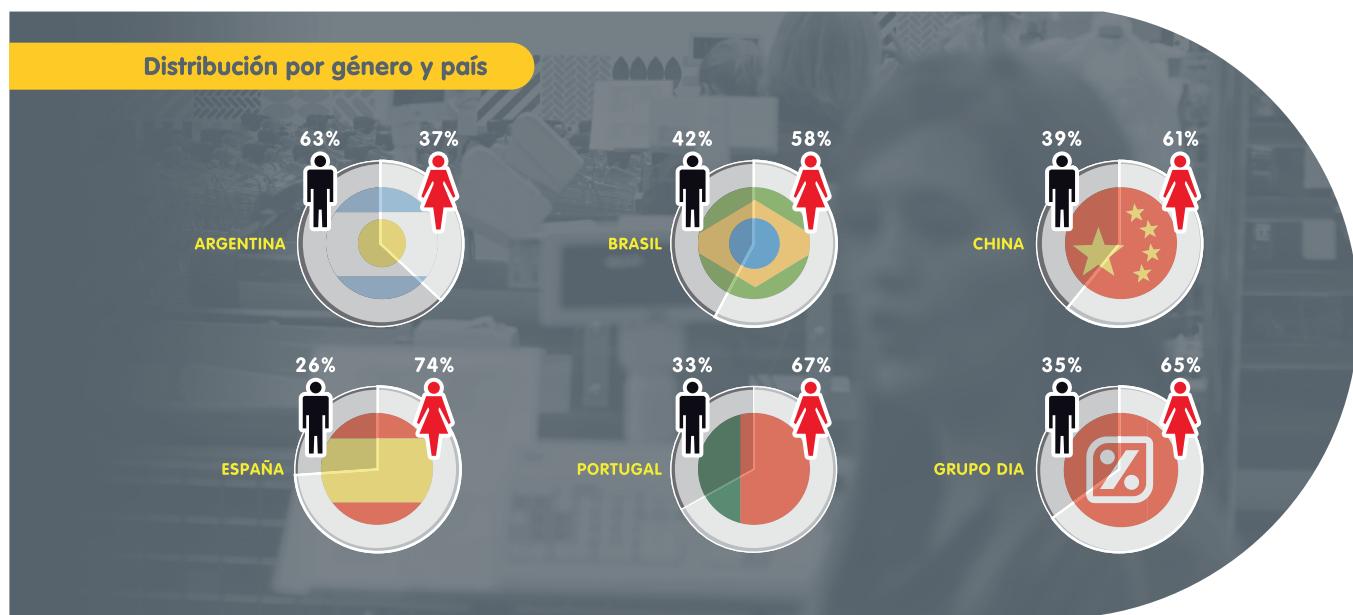
DIA desea atraer a los mejores talentos con rigurosos procesos de selección y reclutamiento, en los que se garantiza la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

El Grupo DIA dio un paso más en la captación de los mejores profesionales con la utilización de las redes sociales en el proceso de reclutamiento. DIA España y DIA Brasil añadieron a su sistema de reclutamiento el canal de LinkedIn, la red social por excelencia. A través de estos perfiles informa sobre otros temas interesantes para posibles candidatos, que completan la línea de comunicación de la compañía.

Existen programas que facilitan la integración laboral de los jóvenes. Así, en 2015 se desarrolló en Argentina el Programa Pasantías Secundarias, gracias al cual, las tiendas propias de DIA llegaron a contar en julio con 200 pasantes. Se trata de un programa para jóvenes a partir de 16 años sin experiencia laboral, preseleccionados en el colegio de acuerdo a sus calificaciones, conducta y condiciones para el puesto con objeto de que puedan desarrollar sus competencias y descubrir su vocación profesional.

## Igualdad de oportunidades

Grupo DIA es una compañía comprometida con la igualdad de oportunidades laborales, donde la presencia de las mujeres es equilibrada y alcanza el 66% del total, siendo la representación de la mujer en puestos de gestión de un 37% a nivel de grupo, llegando al 48% o incluso superior en países como España o China.



Para hacer efectiva la igualdad entre géneros, el grupo controla y publicita de forma adecuada los procesos de selección, promoción y formación laboral, y garantiza, además la igualdad salarial en trabajos de igual valor.

Con objeto fomentar la igualdad de oportunidades para todos los integrantes de la plantilla en España, existe un Plan de Igualdad desde 2012. En este sentido, el 63% de las promociones a grupos profesionales diferentes del de partida estuvo destinada al personal femenino.

Durante el ejercicio, DIA creó un apartado en el Portal del Empleado, "Construyendo la Igualdad", donde se pueden consultar distintos materiales, vídeos, artículos, etc., que enfocan la igualdad desde la perspectiva de los niños y los jóvenes. Además, organizó concursos de dibujo infantil para fomentar la educación en igualdad.

En esta misma línea, se adhirió a la iniciativa "Empresas por una sociedad libre de violencia de género" promovida por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. La compañía firmó el 14 de julio un Convenio de Colaboración en materia de sensibilización frente a la violencia de género.

Con motivo del DIA contra la violencia de género, el 25 de noviembre, DIA imprimió y difundió en sus bolsas el logo "Hay salida a la violencia de género" durante una semana y difundió la campaña en redes sociales. Además, repartió más de 14.500 chapas entre la plantilla, que los empleados llevaron en sus uniformes durante la semana del 23 al 29 de noviembre.

### Avanzando en la integración



DIA mantiene pactos con fundaciones y asociaciones que fomentan la normal inclusión de diferentes colectivos en el mercado laboral. Destaca, entre ellos, el acuerdo firmado en 2012 con la Fundación ONCE en España para la realización de prácticas de personas con discapacidad y la contratación directa o indirecta de bienes y servicios de sus Centros Especiales de Empleo (empresas que cuentan en sus plantillas con un mínimo del 70% de personas con discapacidad). Gracias a estos acuerdos, el número de contratados en España se elevó a 241, frente a los 202 de 2014. Además, en el ámbito de colaboración con la ONCE se procedió también a la venta de cupones en sede.

En el resto de países, la apuesta por la diversidad también se hace patente, siendo Brasil es el país con mayor número de personas con discapacidad en plantilla, con un total de 264 personas.



En España, se hizo un esfuerzo de información y sensibilización de la plantilla a través del Portal del Empleado, donde se encuentra información de diferente índole, desde las acciones de sensibilización de los centros regionales, hasta el decálogo del comportamiento ante la presencia de una persona con un perro guía.

## Seguridad y salud laboral

DIA, consciente de la importancia que la seguridad y salud tiene para todos sus trabajadores, contratistas y proveedores, ha reforzado durante el año 2015 un entorno de trabajo seguro y saludable en todos los ámbitos de la empresa: oficinas, tiendas y almacenes. La compañía dedico sólo para este apartado una inversión de más de 216.000 entre todos los países, con una media de más de 2 horas por empleado dedicados a la formación en riesgos laborales.

En España, desde el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales se trabajó por reducir la siniestralidad y por mejorar la seguridad de los trabajadores/as en todas las fases de la actividad que desempeñan.

Durante el 2015, se diseñaron y pusieron en marcha diversas formaciones en prevención de riesgos laborales con el objeto de garantizar los más altos niveles de seguridad en nuestras operaciones:

**Tiendas:** DIA dio un impulso a la formación en prevención de riesgos en los colectivos de carniceros, charcuteros y pescaderos, a quienes se ha impartido formación teórica y práctica en los riesgos propios de su puesto de trabajo y se les ha facilitado las medidas preventivas a observar en el desempeño de sus funciones diarias.

**Almacenes:** se dio continuidad al plan de formación a colectivos de carretilleros de nueva incorporación (101 carretilleros formados al cierre del ejercicio) y con el reciclaje de la formación del resto de personal en plantilla (171 carretilleros de formados al cierre del ejercicio). En el segundo semestre del año, destaca la formación al colectivo de inventaristas y personal de manteniendo en el manejo preventivo de plataformas elevadoras.

**Sede:** En las oficinas de las Rozas de Madrid, se ha revisado la formación impartida a los trabajadores que integran los equipos de evacuación y que contempla el Plan de Emergencia del Edificio, realizándose un simulacro de evacuación general del complejo, con el objetivo de integrar pautas seguras de evacuación y coordinación por parte de todos los equipos de emergencia designados en el complejo Tripark.

Adicionalmente, España se unió al Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo (28 de abril), poniendo en marcha la campaña "La Seguridad está en tu mano" para recordar la importancia de integrar la prevención de riesgos laborales en el trabajo diario y reflexionar sobre la importancia de cumplir con los procedimientos y normas de seguridad que hacen que trabajemos por el objetivo común de prevenir los accidentes laborales.

En Argentina, se puso en marcha una campaña de concientización a todos los empleados en los que se hizo uso de las diferentes herramientas de comunicación interna en cada centro de distribución. Esta iniciativa se completó con una campaña específica de control de incumplimientos en los almacenes, dirigido y liderado desde el departamento de Seguridad y relaciones laborales.

## Siniestralidad

Consciente de la importancia de mantener unas condiciones adecuadas de prevención, DIA cumple escrupulosamente con la normativa vigente. En cuanto a los datos de siniestralidad en el trabajo el porcentaje de horas de baja por accidente es del 0,39%, un porcentaje bajo para las características del trabajo en tiendas y almacenes, y por enfermedad el 3,88%, que también podemos considerar como un porcentaje muy razonable, ambos más bajos que el año pasado.

## Vigilancia de la salud



La vigilancia de la salud es uno de los puntos clave del Plan de Prevención global de la empresa. A través del Reconocimiento de Vigilancia de la Salud, se puede evaluar el estado de salud de los trabajadores en relación con los riesgos existentes en su puesto de trabajo, lo que permite a DIA anticiparse a las necesidades preventivas, mediante la adaptación de puestos en los casos que se precisen, así como conocer la evolución de su salud con el paso del tiempo y detectar de forma precoz signos de posibles y potenciales lesiones para evitar que deriven en enfermedades profesionales.

En el marco de vigilancia de la salud se han desarrollado otras campañas ya habituales en años anteriores en todos los países como la Campaña de Vacunación antigripal, iniciada y promovida por los Servicios de Salud Pública y al que se suma DIA para facilitar la vacunación a todas las personas interesadas.

Dentro del marco de una política responsable de Recursos Humanos, la compañía quiso, un año más, contribuir a mejorar los hábitos de vida saludable de sus empleados con la celebración de la V Edición de DIA Saludable, tanto en la sede central de Las Rozas de Madrid como en los centros regionales, implicando al personal de la red de tiendas, almacenes y oficinas. Así, los empleados pudieron disfrutar de actividades centradas en el ejercicio físico, alimentación saludable, hidratación y bienestar emocional.



En Brasil, destaca la implantación de un programa de apoyo 24 horas a los empleados y a sus familias en situaciones críticas, mejorando la salud física y emocional y la productividad en el trabajo. Además del apoyo psicológico y social, el programa ofrece asesoramiento legal, financiero y de seguridad social. En este país realizó también los programas de salud y bienestar "DIA en movimiento", "Salud em DIA" y "Quick masaje".

Durante 2015 también se puso en marcha en Brasil una campaña para la prevención de la conjuntivitis para todos los empleados, otra campaña de prevención del tabaquismo así como otra para fomentar la vacunación contra la gripe H1N1 y un seguimiento de las trabajadoras embarazadas a través de la Programa Mamãe Gestante, con talleres específicos y consejos.

En Argentina, por su parte, se realizaron diferentes charlas saludables, tales como "Cómo hacer tu día más saludable", "Sentirse bien todos los días: Postura" o "Cuidados de la Piel". Además, el 17 de septiembre se realizó un nuevo encuentro del Programa de cuidado de embarazadas. Se trata de encuentro informativos para las futuras madres de DIA, tanto en tiendas como en sede y centros regionales. En estos encuentros participaron las puericultoras de la ONG "Las Casildas", que las orientaron acerca de la importancia de la lactancia materna. Además, personal especializado de DIA les informó sobre trámites, asignaciones familiares y licencias, así como sobre los beneficios de la compañía para las empleadas y para sus bebés. La novedad del año fue la participación de los futuros padres.

## 7.3 Sistema de remuneración

DIA mantiene un sistema de remuneración salarial que persigue atraer, motivar y retener a una plantilla preparada para afrontar los retos a los que se enfrenta el sector de la distribución. Para ello desarrolla un meditado proceso que persigue como objetivo la justa ponderación de la excelencia entre sus empleados.

En lo que se refiere a Técnicos, Cuadros y Directivos, como primer paso, DIA realiza una valoración de sus puestos de trabajo. El resultado es un conjunto de mapas de valoración tanto en sede como en países.

De esa valoración realizada resultan diferentes grupos de puestos. A estos grupos se le asocia un estatus y se define una banda salarial, que tiene una amplitud proporcional a la contribución de la organización de los puestos que la componen. Cada banda salarial tiene un punto medio y una amplitud, surgidas de las decisiones sobre posicionamiento en el mercado que toma el Comité de Dirección.

A partir de un estudio de mercado actualizado periódicamente por una consultora externa, se analizan las cuantías de las bandas salariales y se toman decisiones sobre su posición en el mercado.

Una promoción debe, por regla general, dar como resultado el ascenso a nuevo puesto, la integración en la banda salarial correspondiente o, si esto no es viable, un incremento mínimos del 4%.

El mérito es el principal motor de crecimiento salarial. Dicho mérito se calcula a partir de una evaluación anual de la adecuación a los valores, a las competencias y el cumplimiento de los objetivos previamente fijados. Todas estas evaluaciones dan lugar a los siguientes resultados: excelente, buena, satisfactoria y mejorable, que correlacionan con la subida salarial.

Además, el mérito (cumplimiento de los objetivos personales) se utiliza, junto con el cumplimiento de los objetivos empresariales aprobados por el consejo, para calcular un bonus anual aplicable a Cuadros y Directivos.

El potencial es entendido en DIA como las capacidades de un empleado necesarias para desarrollar a futuro trabajos de mayor responsabilidad, siendo un acelerador del crecimiento salarial. Mediante un sistema de gestión de potencial, se detectan aquellas personas consideradas con alto potencial y se establecen medidas de retención, siendo una de ellas el reconocimiento mediante categoría superior, preferencia en procesos de formación y de selección interna.

Por su parte, en lo que se refiere a los empleados de tiendas y almacenes, la política salarial se rige por los términos recogidos en los convenios colectivos concertados entre la empresa y las diferentes representaciones sindicales y dados a conocer en los canales oficiales de los organismos públicos competentes.

## 7.4 Estrechando lazos, haciendo equipo

Uno de los valores de DIA es el trabajo en equipo, con un objetivo común y de forma coordinada. Esta aspiración se consigue fomentando las relaciones positivas con los empleados a través de la comunicación interna.

2015 ha sido el año en que se han consolidado las medidas surgidas de la Encuesta de Clima a todos los niveles y para todos los colectivos realizada dos años atrás, reforzando las iniciativas de comunicación interna online, a través del Portal para empleados de tienda y almacén en España con más de 200 publicaciones y unas 7.000 personas suscritas.



### Comunicación con la dirección

El grupo favorece espacios de comunicación con la dirección. Los diferentes países del grupo están realizando una serie de encuentros entre la dirección y los responsables de equipos ligados directamente a atención al cliente para favorecer una cultura de orientación al cliente y mejorar los procesos de atención en las tiendas. De este modo, en China, se han puesto en marcha iniciativas para realizar reuniones entre la Dirección y los Responsables de Tienda con alto desempeño para establecer una comunicación directa con las tiendas.

En Argentina se han institucionalizado espacios de comunicación con la Dirección: Encuentros de Ventas y Encuentros de Logística, trabajando en la alineación y compromiso de todas las áreas con foco en el gran objetivo de mejorar la experiencia de compra.

Asimismo, se han potenciado las herramientas de comunicación interna con una publicación bimestral específica para operarios de almacén que cuenta con información de logística, además de trabajar en el impacto de su trabajo en la tienda y por ende, en el cliente. En China se hacen encuentros entre los responsables de equipo del almacén para trabajar sobre buenas prácticas y encontrar soluciones a problemáticas comunes.

También se ha creado un sitio para "Líderes de Almacén" un nuevo espacio de consulta sobre indicadores claves de la Logística e indicadores de negocio dirigido a Supervisores, Jefes de Turno y Gerentes de Almacén de Argentina. Pueden consultarse, entre otros, evolución de la actividad, auditorías de calidad, información para la gestión de los equipos, feedback del clientes, normas y procedimientos y normativas de seguridad.

### Publicaciones del grupo

Estos canales enriquecen con la comunicación que realiza a través de las diferentes revistas internas con las que cuenta cada país. En ellas se informan sobre las novedades que acontecen y los diferentes proyectos puestos en marcha por la compañía tanto a nivel grupo como en los países. La revista interna tiene una tirada de 19.500 ejemplares en España, 3.000 en Portugal, 3.900 en Argentina y 6.200 en Brasil y 1.000 en China.

La Dirección de Recursos Humanos Grupo ha publicado en 2015 "Estar al DIA", una newsletter donde se difunden las noticias más relevantes del grupo, se revelan aspectos clave relacionados con la marca o las franquicias y se da a conocer a diferentes personas que trabajan en la compañía.

Existe, asimismo, una Newsletter de RSC, en la que se da cuenta una vez al mes de las novedades en materia de responsabilidad social corporativa del Grupo DIA, contextualizándolas con otras actuaciones públicas y privadas en este ámbito.

Por países, en Argentina, se mantiene una newsletter mensual con contenidos no solo informativos, sino también enlaces a vacantes internas y formaciones en formato e-learning. Brasil, por su parte, cuenta con una revista interna llamada Nossa DIA. En China, se comunicaron los resultados de la Encuesta de Clima y los planes de acción. En cuanto a comunicación interna ha enriquecido su revista interna con nuevos contenidos y han realizado reuniones con los responsables de equipo de los almacenes y de tiendas para mejorar la eficiencia en el trabajo y la gestión de los equipos.

## 8. PROVEEDORES

### 8.1 Una cadena de valor sostenible

DIA trabaja con 4.687 proveedores en todo el mundo que juegan un papel decisivo en la creación de una oferta comercial líder en calidad y precio. Esta cifra supera en un 24% a la registrada en 2014 gracias, en gran medida, a la innovación en los formatos comerciales y la apuesta por la omnicanalidad, que están multiplicando las posibilidades de trabajar con nuevos proveedores y de lanzamiento de nuevos productos.

Las compras a proveedores de marcas del fabricante superaron los 4.500 millones de euros durante este año, lo que se traduce en un incremento del 16% en relación al año anterior. Por su parte, las compras a proveedores de marca propia superaron los 3.300 millones de euros, en línea con el ejercicio 2014 y con un ligero incremento del 1,9%. La participación de las marcas del fabricante y las marcas propias del Grupo DIA quedó en un 57%-53% en favor de las primeras.

A lo largo de 2015, el desarrollo de nuevas referencias para las tiendas DIA, la integración de El Árbol, el lanzamiento del formato especializado en frescos La Plaza de DIA y la expansión de los establecimientos Clarel, así como la orientación del negocio online hacia productos de no alimentación contribuyeron a ampliar el negocio de los proveedores de DIA y abrieron las puertas a la relación comercial con nuevas empresas.

El escenario comercial de DIA se ha visto reforzado en 2015 con la creación, junto a Intermarché, de una central de compras en Portugal, CINDIA, con la firma de un acuerdo con Eroski para mejorar las condiciones de negociación con los grandes proveedores de marcas del fabricante y con la alianza internacional con el grupo francés Casino que, entre otros aspectos, reforzará el desarrollo de la marca propia. Siempre con el objetivo último de seguir ofreciendo los mejores precios a los clientes en todos los países donde la compañía opera.

#### CINDIA: una nueva central de negociación para Portugal

En mayo, DIA se unió a Intermarché –compañía de supermercados que agrupa empresas independientes– para crear CINDIA, una nueva central de negociación de compras con los mayores proveedores de productos de marca de fabricante en Portugal. Del ámbito del acuerdo quedan excluidas las negociaciones con las pymes y los productos frescos agrícolas y pesqueros.

El objetivo de esta alianza es optimizar las condiciones de compra para competir con los dos líderes de la distribución en Portugal y, al mismo tiempo, mejorar la oferta de servicios a los proveedores.

#### Acuerdo con Eroski

En la misma línea de sumar esfuerzos para ofrecer los mejores precios a sus clientes, DIA y Eroski firmaron un acuerdo de colaboración en junio para mejorar las condiciones de negociación con los grandes proveedores de marcas nacionales e internacionales. De esta alianza quedan también excluidos los productos frescos tradicionales y los pequeños productores locales de proximidad.

*La confianza mutua  
es la base de una  
relación duradera y  
exitosa con nuestros  
proveedores.*

José Serrano,  
Director de Frescos y Modelos Comerciales  
Internacionales

La innovación en los  
formatos y la diversificación  
de los productos han  
traído consigo nuevas  
posibilidades de negocio  
para los proveedores



08

PROVEEDORES

59

## **Alianza con Casino**

A finales de noviembre, la compañía alcanzó un acuerdo internacional con el grupo Casino con el objetivo de mejorar su competitividad con los grandes proveedores. Este acuerdo se plasmó en la creación de la sociedad ICDC Services en 2016, una de las plataformas de negociación para la marca propia más grande de Europa, que repercutirá positivamente en los clientes de una gran red comercial que opera en numerosos países.

La alianza abarca tanto la marca de fabricante como la marca propia y se espera que alcance en un futuro el 50% del volumen de la marca propia en Europa de ambas compañías.

Tanto en la alianza con Intermarché como los acuerdos con Eroski y con Casino, las empresas mantienen políticas comerciales totalmente independientes.

## **DIA World Trade**

Con el objetivo de coordinar las relaciones con los proveedores del grupo sobre una base global, DIA creó en 2012 la sociedad DIA World Trade. Un equipo con sede en Ginebra se encarga de mantener y mejorar la colaboración de DIA con los principales proveedores internacionales en un entorno de coordinación y seguimiento global para construir un plan de negocio conjunto y duradero que permita la implementación y ejecución de acciones comerciales más eficientes.

La función de DWT es negociar acuerdos macro por encima de los ya alcanzados con estos mismos proveedores en un marco más local, compartiendo información mensual y una visión más amplia sobre cadena de suministro, ventas e innovación e introducción de nuevos productos a través de un portal web de uso interno.

En 2015, DIA trabajó con 108 de estos grandes proveedores internacionales que representan el 52% del total de las compras de marcas de fabricante realizadas por DIA.

## 8.2 Colaboración basada en la calidad y en la innovación

Los proveedores de DIA son seleccionados en función de criterios de competencia, calidad de sus productos y condiciones de compra.

Durante la etapa de selección final de proveedores para la marca propia, los aspirantes han de superar una estricta auditoría inicial de homologación, que garantice la seguridad de cada una de las fábricas en las que se vayan a elaborar productos DIA. Las auditorías se realizan a todos los proveedores de marca propia siguiendo estándares propios o bien bajo estándares ampliamente reconocidos como son IFS y BRC.

Por medio de la auditoría se evalúan tanto la gestión general de actividades e instalaciones como las condiciones particulares de producción y el sistema de gestión de calidad.

Las auditorías a proveedores continúan realizándose de forma periódica una vez que el producto está ya en el mercado con el objetivo de garantizar en el tiempo el mantenimiento de la calidad y la seguridad de los productos.

Los productos de los consumidores deben superar, además, una cata de consumidores interna, que se realizan para evaluar la percepción del consumidor. Además de estas catas, DIA trabaja con laboratorios externos homologados que seleccionan a los panelistas en función del target de consumidor definido por su edad, tipo de consumo, sexo, etc.

Las catas y las auditorías a proveedores de marca propia se repiten periódicamente para garantizar la seguridad y calidad de los productos de las marcas DIA.

### Comportamiento íntegro de todas las partes

La relación de DIA con sus proveedores se basa en el respeto y la profesionalidad y, en general, en un comportamiento íntegro cuyos principios se reflejan en el Código Ético del grupo. En 2015, la compañía abrió a proveedores y franquiciados un canal ético de consulta e información, gestionado por el Comité Ético y por los Coordinadores Éticos, cuyo propósito es resolver dudas de interpretación y comunicar posibles incumplimientos del código.

Todos los contratos con proveedores incluyen una cláusula en la que señala que DIA cumple el Pacto Mundial de Naciones Unidas.

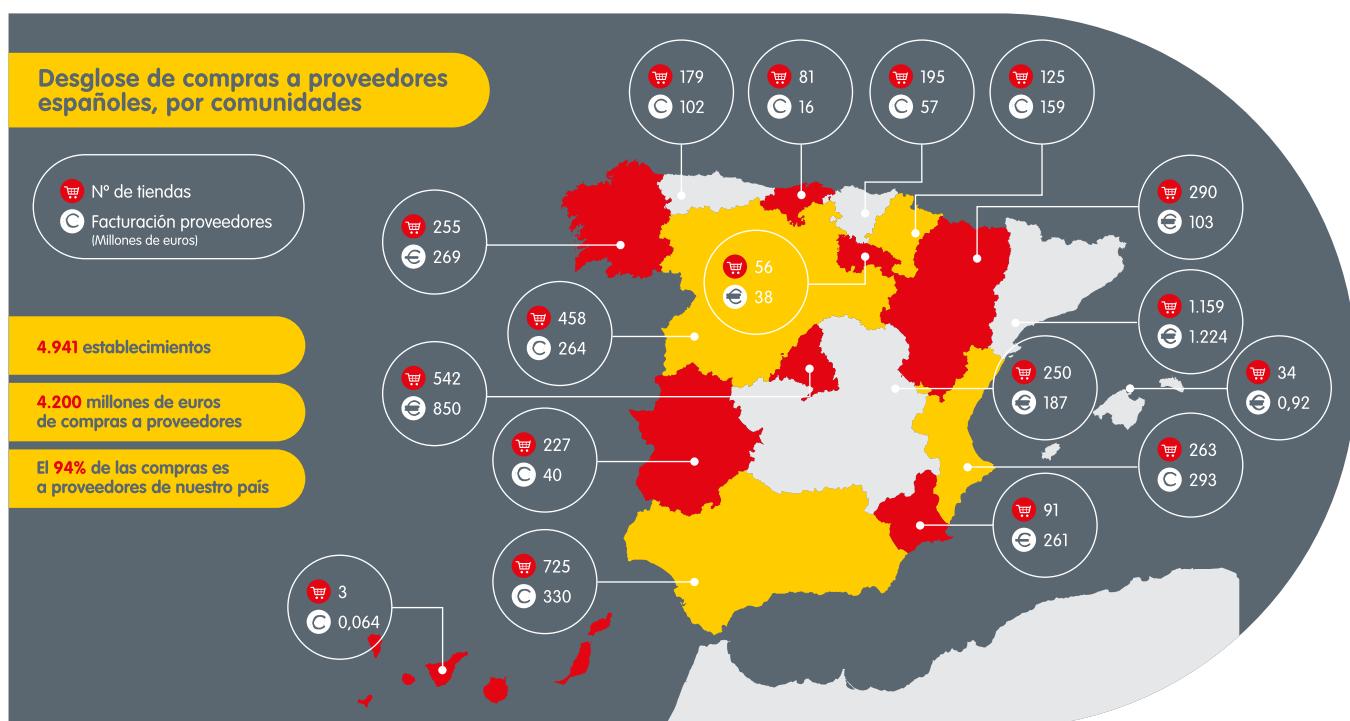
## 8.3 Apuesta por los proveedores locales

La apuesta por la cercanía al cliente ha llevado a DIA a apostar por los proveedores locales para conformar su surtido y mejor oferta. A 31 de diciembre de 2015, más del 86% de los proveedores de la compañía en todo el mundo eran empresas locales que abastecen a las divisiones nacionales de los cinco países donde opera.

Con esta política, la compañía consigue dos propósitos. Por un lado, optimiza su cadena de suministro, asegurando la calidad y seguridad de los alimentos y reduciendo la contaminación derivada de su transporte. Por otro, favorece el desarrollo económico de las zonas donde tiene presencia, lo que genera, a su vez, confianza en los consumidores locales.

Como en años anteriores, en 2015 el porcentaje de proveedores locales era especialmente significativo en los países emergentes. Es el caso de China, país donde el 100% de los proveedores son nacionales; de Argentina, con el 98% del total; y de Brasil, con el 96%. Pero también en Iberia los proveedores locales representan un porcentaje relevante del total: el 88% en España y el 56% en Portugal.

En cuanto al total de las compras realizadas, en España, casi el 94% se realizaron a estos proveedores locales, un 77% en Portugal, un 100% en China y un 99% en Brasil y Argentina.



## 8.4 Más comunicación, más beneficios

DIA considera a los proveedores sus aliados en la creación de valor para sus clientes. Bajo esta premisa, colabora con ellos para mejorar la calidad de sus productos y la eficiencia de sus entregas, facilitar la gestión de los pedidos y hacer previsiones de fabricación. Esta colaboración se plasma a través de tres webs de uso exclusivo para proveedores.

La web financiera otorga a los proveedores información para la gestión administrativa de sus pedidos y pagos. Cuenta con un sistema de consulta para acceder a documentos conformados por DIA, pagos realizados, pendientes de pago, cargos emitidos y documentos asociados. Permite también un acceso rápido y sencillo a la hora de financiar las facturas, informarse de anticipos realizados y hacer simulaciones online. Sirve también como canal de comunicación con el área financiera de DIA, desde el que realizar consultas, hacer un seguimiento de las mismas y agilizar las tareas administrativas.

En la web comercial, los proveedores consiguen información sobre ventas por categorías y artículos en importes y unidades, así como una evolución histórica respecto al año anterior.

En la web logística, el proveedor puede conocer el nivel de servicio, las faltas, los días de stock, los cumplimientos de horarios así como las condiciones de servicio y duración. También se pueden conocer las previsiones semanales de consumo e información sobre el sell in-out.

### I Encuentro con Proveedores en Argentina

Además del uso de las web y de la relación comercial del día a día, en el grupo se está trabajando por abrir nuevos cauces de comunicación. Así, en Argentina se realizó el I Encuentro con Proveedores, al que acudieron 420 personas, entre ellas el Director General y los directores del Área Comercial y un gran número de proveedores.

El encuentro se dividió en dos partes: durante la mañana, participaron directores comerciales, gerentes y ejecutivos de proveedores de marca nacional. Por la tarde, directores comerciales, gerentes y ejecutivos de proveedores de la marca DIA. Al finalizar cada evento, se entregaron reconocimientos para los proveedores destacados.

## 9. SOCIEDAD

### 9.1 La dimensión social de DIA

DIA está comprometida con el progreso económico y la conservación del entorno de las comunidades donde desarrolla su actividad. Como empresa socialmente responsable, cuenta con una Política General de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), modificada el 11 de diciembre de 2015 por el Consejo de Administración en línea con los requerimientos de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Basada en los cinco valores que definen a DIA (eficacia, iniciativa, respeto, equipo y cliente), la Política General de RSC sirve de marco de referencia para todos los integrantes y sociedades del grupo en los siguientes ámbitos: gestión responsable, compromiso con las personas y los colectivos con los que se relaciona, la calidad y el precio, las franquicias, y el cuidado del medio ambiente y la igualdad.

Con la modificación de la Política de RSC de DIA se amplían de 8 a 12 los doce principios básicos de referencia en los que se asienta el crecimiento rentable y reflejan con el compromiso con el entorno social y natural. Los nuevos principios se refieren a la promoción las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, la promoción de buenas prácticas de compra responsable y alimentación saludable, el apoyo a la igualdad de género y el fomento de la conciliación laboral.

La Política General de RSC busca asegurar la integración de estos principios en el sistema de gestión del grupo mediante el establecimiento de las responsabilidades y cauces de programación, monitorización y mejora de las actuaciones para cumplir las expectativas de los grupos de interés.

A partir de esta política de carácter general, DIA ha iniciado el desarrollo y aprobación de sus políticas corporativas que regulan sus relaciones con los grupos de interés: Política de Relaciones con Inversores, Política Fiscal, Política de Gestión de Riesgos y Política de Medio Ambiente, que fueron hechas públicas durante 2015 en la web corporativa.

#### Reconocimientos

Como consecuencia de su trabajo de transparencia y reporting en materia de Responsabilidad Social Corporativa, en diciembre de 2015, Grupo DIA fue incorporado al índice bursátil internacional FTSE4Good.

El buen hacer de DIA en materia de responsabilidad social a lo largo de 2015 hizo que escalase hasta la tercera posición del sector de la distribución en el Ranking Anual MERCO, que valora a las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo que desarrollan su actividad en España.

*Compromiso y  
transparencia definen  
nuestra relación  
con el entorno.*

Nieves Álvarez,  
Directora de Relaciones Externas

“

## Políticas de RSC de DIA

**Promover** las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, dando prioridad a la transparencia, la gestión ética en los negocios y la adecuada gestión de riesgos.

**Gestionar** de forma responsable tanto los riesgos financieros y no financieros como las oportunidades derivadas de la evolución del Grupo y del entorno.

**Crear** y mantener una comunicación responsable, fluida y bidireccional con los grupos de interés (consumidores, empleados, franquiciados, proveedores, sociedad civil y accionistas) para conocer mejor sus expectativas y adaptar el funcionamiento del negocio de manera eficiente a la satisfacción de las mismas.

**Trabajar** en la mejora continua de todos los procesos para favorecer el acceso a una alimentación de calidad a los mejores precios para el consumidor, vinculando además la acción social de la empresa con el acceso a la alimentación de los grupos más desfavorecidos o vulnerables, con especial atención a la infancia.

**Promover** buenas prácticas de compra responsable y alimentación saludable, así como proporcionar información nutricional exhaustiva sobre los productos en beneficio del consumidor.

**Asegurar** la máxima protección y privacidad de los consumidores y franquiciados mediante un cumplimiento exhaustivo con la regulación existente.

**Promover** el respeto a la diversidad desarrollando las condiciones adecuadas para el funcionamiento de equipos con diferentes capacidades.

**Apoyar** la igualdad entre hombres y mujeres.

**Promover** el cuidado de la seguridad y la salud de todas las personas que integran la compañía.

**Apoyar** la formación y el desarrollo profesional de los las personas que forman parte de la empresa, fomentando la conciliación.

**Contribuir** a una mejor gestión de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de la eficiencia energética, la innovación y la concienciación de los empleados para minimizar los impactos negativos derivados de nuestra actividad.

**Impulsar** y asegurar el cumplimiento del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

## 9.2 Valor generado y distribuido

Con su modelo de crecimiento rentable y sostenible, DIA crea valor para sus accionistas y genera riqueza para el resto de los colectivos con los que se relaciona. En 2015, contribuyó al progreso de las zonas donde opera a través de la creación de empleo, el pago de impuestos, la asociación con empresarios locales, las compras a proveedores locales y la colaboración en diferentes programas sociales.

En el gráfico se detalla el valor económico generado y el valor económico distribuido a sus grupos de interés.

### VALOR ECONÓMICO GENERADO, DISTRIBUIDO Y RETENIDO

(En miles de euros)

	31/12/2014	31/12/2015
<b>Valor económico generado</b>	<b>8.132.767</b>	<b>9.113.544</b>
Importe neto de la cifra de negocios	8.010.967	8.925.454
Otros ingresos	105.250	96.215
Impuestos sobre beneficios	-	82.610
Ingresos financieros	16.447	9.265
Resultado procedente de instrumentos financieros	103	-
<b>Valor económico distribuido</b>	<b>7.846.610</b>	<b>8.710.634</b>
Consumo de mercaderías y otros consumibles	6.350.654	7.018.881
Gastos de personal	704.940	847.233
Gastos de explotación	535.029	644.034
Resultados procedentes del inmovilizado	11.558	12.340
Gastos financieros	57.259	65.291
Impuestos sobre beneficios	74.556	-
Dividendos (*)	112.614	122.855
<b>Valor económico retenido</b>	<b>286.157</b>	<b>402.910</b>

(\*) Los dividendos a 31/12/2015 corresponden a la propuesta de distribución de resultados del ejercicio 2015 que se presentará para su aprobación, mientras que los dividendos a 31/12/2014 corresponden a los pagados en el ejercicio 2015 sobre los resultados del ejercicio anterior.

## 9.3 Comunicación con sus grupos de interés

DIA establece con su entorno una relación de confianza gracias a una política de comunicación transparente, que favorece el libre acceso de todos los interesados a la información relevante del grupo. El diálogo con los medios de comunicación, los representantes de las comunidades locales y las Administraciones Públicas corre a cargo de la Dirección de Relaciones Externas.

### Comunicación abierta

La compañía informa a sus grupos de interés y a los consumidores en general sobre su evolución a través de la página web corporativa diacorporate.com y mantiene una relación proactiva con los medios de comunicación.

Existe un área de comunicación en la web corporativa diacorporate.com donde DIA pone a disposición de los interesados toda la información relevante del grupo: noticias, información financiera periódica, hechos relevantes, agenda, estructura empresarial actualizada... Este apartado contiene también recursos para facilitar el trabajo de los periodistas, entre ellos, una mediateca con imágenes, vídeos y presentaciones, así como diferentes dossiers de prensa. Asimismo, accionistas e inversores encuentran toda la información relevante.

Para facilitar el acceso a la información de forma inmediata, en 2015 creó el servicio Notificaciones Grupo DIA, por el que se envía a los usuarios, previa suscripción, un correo electrónico que da acceso a las últimas novedades corporativas.

Para escuchar las demandas y preguntas relacionadas con la responsabilidad social corporativa, la compañía pone a disposición de sus grupos de interés el correo electrónico rsc@diagroup.com.

---

La compañía informó de su actividad a través de 70 comunicados oficiales y explicó sus proyectos en diferentes ruedas de prensa y eventos informativos

---

### Medios de comunicación

Durante el ejercicio, la compañía informó de su actividad a través de más de 70 comunicados oficiales, a los que hay que sumar los hechos relevantes presentados ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Organizó, además, diferentes ruedas de prensa y otros eventos, donde explicó sus proyectos y resultados y se sometió al escrutinio de los medios de comunicación.

Las peticiones de información de los periodistas se canalizan a través del correo [comunicacion@diagroup.com](mailto:comunicacion@diagroup.com). Durante 2015 se recibieron más de 2.600 consultas y solicitudes por esta vía.

Esta labor informativa ha dado como resultado la aparición de DIA en los medios de comunicación en 24.000 ocasiones a lo largo de 2015.

### Comunicación con los inversores

En el terreno de la comunicación con la comunidad bursátil, el Departamento de Relaciones con los Inversores se encarga de mantener una comunicación periódica y veraz. En 2015, organizó más de 1.000 acciones informativas, entre reuniones presenciales, webcast y conference calls con analistas e inversores con la finalidad de que los asesores de voto o proxy advisors dispongan de la información más completa de la compañía en el momento de emisión de sus respectivos informes de recomendación de voto.

## Diálogo con las Administraciones Públicas

La actividad de DIA se desarrolla en cinco países –España, Portugal, Argentina, Brasil y China– y afecta a diferentes regiones con características muy diferentes.

El diálogo con las Administraciones Públicas se lleva a cabo siempre en el marco de la legalidad vigente y de la máxima transparencia, de acuerdo con el Código Ético, y respetando los procedimientos y plazos de cada país.

En esta labor de interlocución con las Administraciones Públicas cobra especial relevancia la pertenencia a asociaciones sectoriales, como ASEDA en España (Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados), que agrupa a las principales cadenas con cerca del 70% del total de la distribución nacional.

Esta asociación trabaja también en el ámbito europeo, donde forma parte la patronal europea de la distribución Eurocommerce, en creación de cadenas de valor compartido que le permitan a las empresas del sector agroalimentario fortalecerse para adaptarse a los cambios externos y afrontar los retos de futuro.

En 2015, ASEDA representó con diligencia los intereses de DIA y el resto de sus asociados ante las Administraciones Públicas, organismos sociales y entidades privadas.

El Grupo DIA está presente tanto en la Junta Directiva de ASEDA como en las diferentes comisiones de la asociación (Recursos Humanos, Legislación y Comunicación) donde se deciden las líneas generales de actuación común de las empresas asociadas.

En su labor de interlocución con las Administraciones Públicas cobra especial relevancia su pertenencia a ASEDA en España

En Portugal, la compañía pertenece a la patronal de la distribución APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição), que en 2015 empezó a desarrollar un nuevo “Guia de Buenas Práticas Ambientales”. DIA PT colaboró con APED en la identificación y detalle de los siguientes aspectos: principios del Global Compact, ecotiendas, inventario de emisión de carbono, ecodiseño de embalajes y reducción de la huella de carbono a través de logística. También colabora en Portugal con APF (Associação Portuguesa de Franchising).

Asimismo, en DIA Argentina participa en ASU (Asociación de Supermercados Unidos).

## Relación con organizaciones relacionadas con la RSC y con las ONG

DIA participa también en foros y asociaciones relacionados con la RSC. Muestra de ello es su pertenencia a Forética, una organización internacional que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. El grupo recibe de Forética apoyo en la gestión de sus políticas de RSC y gestión ética, aprovechando las oportunidades de participación en proyectos internacionales.

La relación de DIA con las ONG está regulado por un reglamento interno. La compañía, que amiga de la Fundación Lealtad –institución sin ánimo de lucro que ofrece información a las empresas para ayudarles a decidir con qué ONG colaboran–, da preferencia en sus relaciones con las ONG a aquellas que voluntariamente se sometan al análisis y auditoría que la Fundación realiza para dotar de la mayor transparencia a las organizaciones con las que se colabora.

## Relación con los consumidores

Escucha y empatía son las reglas de DIA en su relación con los clientes. Bajo esta premisa, el grupo reforzó la venta asistida en tienda, ofreció sus servicios de Atención al Cliente, editó diferentes publicaciones de interés, mantuvo una interlocución permanente en redes sociales y fomentó la participación a través de elementos innovadores, como Demos la vuelta al DIA o Expertas en Ahorro.

## 9.4 Política medioambiental

La conservación del entorno natural forma parte de la cultura empresarial de DIA. El grupo cuenta con una Política Medioambiental para todos los países donde se establecen los principios de generales de actuación que deben regir la actividad de la empresa. Esta política fue revisada y ratificada en 2015, tras constatar el cumplimiento de las nuevas recomendaciones en materia de buen gobierno de la CNMV.

### Política ambiental de DIA

**Cumplir** con la legislación vigente en materia de medio ambiente, de aplicación en cada uno de los países en los que el Grupo DIA esté presente.

**Promover** el uso responsable de los recursos.

**Aplicar** criterios de sostenibilidad y eco diseño al desarrollo de productos y embalajes.

**Gestionar** los residuos generados siguiendo el modelo de jerarquización de residuos, priorizando la prevención y evitando en lo posible su eliminación.

**Adoptar** medidas para la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.

**Trabajar** activamente en la identificación de oportunidades de mejora a través del desarrollo y puesta en marcha de procedimientos que nos permitan el autodiagnóstico en materia medioambiental.

**Alentar** al personal a través de la formación y la sensibilización.

DIA reforzó en 2015 su compromiso con el medioambiente con un aumento de los gastos e inversiones ambientales del 74%, hasta alcanzar los 26,95 millones de euros.

### Huella de carbono

En 2015, la compañía puso en marcha una herramienta que permite el cálculo de la huella de carbono en todas las instalaciones y en todas las actividades, además de establecer nuevos indicadores de información medioambiental.

DIA dio el paso de compartir públicamente la información sobre sus emisiones de gases de efecto invernadero y sus medidas para mitigarlos dando respuesta al cuestionario CDP-Climate Change.

Gracias a esta labor, DIA ha sido premiada con el Best Newcomer Award Spain 2015 que otorga la organización internacional Carbon Disclosure Project (CDP). La organización, que evalúa la transferencia de las empresas en materia medioambiental, dio la máxima puntuación a DIA entre todas las compañías que se incorporan este año a este índice.

CDP es una organización independiente sin ánimo de lucro que mantiene la mayor base de datos mundial de información corporativa sobre cambio climático y que aglutina a más de 800 inversores socialmente responsables que conjuntamente gestionan activos por valor de 90.000 millones de euros en todo el mundo.

### Compromiso con la reducción de las emisiones contaminantes

El compromiso de la compañía con la reducción de las emisiones es prioritario en su estrategia de desarrollo sostenible, dada su importancia como operador logístico y el uso intensivo de energía que requiere la distribución. Durante 2015, la actividad logística de DIA en todos los países generó una emisión de gases de efecto invernadero equivalente a 131.100 toneladas de CO<sub>2</sub>. Todos los países vieron reducir esta cifra con respecto al año anterior con la excepción de España, que la incrementó como consecuencia directa del aumento de su red logística y de establecimientos.

Año tras año, DIA introduce mejoras en sus procesos logísticos con el objetivo de aumentar su eficiencia. En 2015, la gran novedad en materia logística tiene que ver con la integración de los sistemas de gestión de los productos perecederos para la venta asistida. A lo largo del ejercicio, se trabajó sobre la estandarización de la aplicación base y de todos los procesos de gestión de estos productos en los almacenes de todo el grupo con el objetivo de adecuar el sistema logístico a la gran apuesta comercial de la compañía durante este año.



## Ahorro energético

La utilización eficiente de los recursos energéticos es un pilar del modelo de crecimiento sostenible de DIA, porque contribuye a reducir su impacto ambiental y a disminuir sus costes. En 2015, la compañía redujo su consumo eléctrico por metro cuadrado entre todos los países del grupo en un 6,06% frente al 2,41% que disminuyó en el ejercicio anterior.

En España, con el objetivo de seguir avanzando en materia de eficiencia energética, se ha adaptado la iluminación tradicional con la que contaban más de 360 tiendas de El Árbol y otros 30 Cash & Carry a iluminación LED. En concreto, se han colocado más de 96.000 tubos LED en todas esas tiendas, con la consecuente reducción del consumo.

En estos mismos establecimientos cambiaron las islas de congelado abiertas con las que contaban por arcones de frío más eficientes que reducen el consumo cada uno en más de 15kw/h al día. En concreto, se han incorporado 3.500 arcones nuevos.

La inversión en estos dos proyectos ascendió a los casi 8 millones de euros.

En Portugal, aprovechando la reconversión de las tiendas Minipreço Market y Minipreço Family, se invirtieron algo más de 2,5 millones de euros en el cambio de mobiliario de frío, tanto arcones como murales, con el objetivo de hacer aún más eficientes estos establecimientos.

En este país, se revisó el estado de las baterías de condensadores, que se tradujo en la reparación de equipos en 53 tiendas y la instalación de nuevas baterías en otras 50. Además se ajustaron la temperatura y funcionalidades a las condiciones de verano en 74 tiendas y se procedió a la auditoría de los sistemas de refrigeración en 60 tiendas, proceso que continúa en 2016. En este sentido, se sustituyeron muebles y centrales de refrigeración por otras más eficientes en 41 tiendas.

Además, se intervino también en los almacenes de Torres Novas, Valongo y Alverca, en proyectos de LED: variadores de velocidad de compresores. La reforma de los proyectos sirvió para reducir los consumos de los almacenes en 457 MWh (-4%) en 2015 y está previsto continuar la reducción para 2016, año con más dos proyectos de cambio de LED.

En China, durante este 2015 también se acometieron importantes transformaciones en proyectos de mejora de la eficiencia energética tanto en tiendas como almacenes que supusieron una inversión cercana a los 200.000 euros. En agosto se concluyó el proyecto de conversión de tubos de luz tradicionales por otros de tecnología LED en 200 tiendas. Un proyecto hacia la eficiencia del parque de tiendas en China que se acompañó con otras iniciativas de reforma de materiales como el cambio de nuevos ar-

cones de congelado y murales de frío en más de 30 tiendas, permitiendo estos nuevos aparatos un ahorro por establecimiento de 2.044 kw/h y 3.650 hw/h al año.

En el almacén también se acometió un cambio de la instalación eléctrica en la zona de las oficinas con la conversión de 288 tubos de iluminación T5 a tecnología LED, que permitió un ahorro de 1.452 kw/h al mes. La implementación de nuevas medidas eficientes en el centro logístico se completa con el optimizado del sistema de control y la reparación de compresores, con los que se consiguió reducir el consumo a final de año un 9,3%.

### Consumos de materiales

DIA siguió empleando en 2015 fórmulas innovadoras para evitar la degradación ambiental y promover, al mismo tiempo, un crecimiento rentable y sostenible. La compañía hizo un uso responsable de los recursos aplicando criterios de sostenibilidad y ecodiseño, con lo que consiguió reducir el consumo de materiales un 29% hasta los 21,721 millones de kg.

El grupo utiliza el modelo shelf ready packaging, por el que todos los embalajes secundarios y terciarios, a excepción de los congelados, poseen la doble funcional de transporte y exposición.

Durante los últimos años, DIA ha trabajado en el diseño y puesta en marcha de un sistema web de gestión de procesos (BPMS - Business Process Management Suite), que integra diversos bloques relacionados con el desarrollo de artículos de marca propia (calidad, packaging, comercial, etc.) llamado Auraportal. La implantación de este sistema está permitiendo a DIA la digitalización progresiva de los documentos, con el objetivo de reducir drásticamente el consumo de papel en estos procesos.

En los almacenes portugueses se acometió una iniciativa para reducir el consumo de film plástico y sustituirlo por cintas reutilizables. El resultado fue una reducción de 32.289 kg de este material, hasta situar su consumo en 25.205 kg.

### Concienciación sobre el uso de los recursos

Para alentar un consumo responsable de los recursos materiales, DIA organiza diferentes eventos para concienciar a sus empleados de la necesidad de un uso racional de los recursos y de una gestión adecuada de los residuos.

En este sentido, en Brasil, comenzó a desarrollarse el proyecto "DIA Sustentável", con el que DIA Brasil quiere contribuir al desarrollo sostenible de la empresa con la realización de actividades, campañas y políticas que promuevan la preservación de los recursos ambientales, sociales y económicos. El primer paso fue la colocación en el Centro Nacional de contenedores para la recogida selectiva de basura. Además, se pusieron a disposición de los empleados jarras para evitar el uso de vasos desechables.

### Gestión de residuos

En la gestión de los residuos, DIA sigue un modelo de jerarquización, priorizando la prevención y evitando en lo posible su eliminación. Así, la implantación de un sistema de separación en origen de los residuos para propiciar su adecuada gestión, favoreció que en 2015, todos los residuos de plástico, cartón y papel gestionados fueron reciclados. También fueron reciclados el 100% de los aparatos eléctricos y el 93,97% de la chatarra.

En 2015, DIA pasó a ocupar un puesto en el Consejo de Ecoembes, desde donde contribuye al cuidado del medio ambiente a través del reciclaje y el ecodiseño de los envases en España.

Ecoembes es la organización sin ánimo de lucro que se dedica a la recuperación de envases en toda España. Su misión es proporcionar a la sociedad una respuesta colectiva de los agentes económicos ante los temas medioambientales relacionados con el consumo de productos envasados domésticos, logrando el cumplimiento de los objetivos marcados por la Ley, con la mayor eficiencia en el uso de los recursos de la compañía.

## 9.5 Proyectos de acción social

La acción social de DIA se centró en 2015 en favorecer el acceso a la alimentación a los colectivos más desfavorecidos, en luchar contra el desperdicio alimentario y en atender a las necesidades de la infancia y de otros grupos vulnerables.

### Entregas a Bancos de Alimentos

DIA colabora desde 2009 con la FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos) para distribuir de forma periódica los alimentos a las personas más desfavorecidas y mantiene acuerdos permanentes con diferentes entidades en el resto de los países donde espera.

Durante el ejercicio 2015, las donaciones de alimentos se situaron en los 3,9 millones de kilogramos, un 44% más que en 2014, lo que constituye una nueva cifra récord.

Por países, en España incrementó un 60% las cantidades entregadas hasta los 3,43 millones de kilos, cifra que equivale a más de 9.000 kilos diarios. Destaca el aumento de las cantidades aportadas por Brasil en un 80%, hasta los 169.000 kilos. Estas cantidades se complementan con las actuaciones de Portugal, Argentina y China, que suman más de 350.000 kilos.

Las donaciones a bancos de alimentos se situaron en los 3,96 millones de kilogramos

El ascenso de DIA Brasil se debe, en parte, a la firma de un acuerdo de colaboración entre DIA Brasil y el Servicio Social de Comercio por el que la compañía se compromete a realizar una cesión continuada de alimentos.

Cabe destacar que en España se realizaron 35 operaciones kilo, con las que se recaudaron 139.185 kilogramos con ayuda de clientes y empleados.

Cabe destacar, la alianza de Grupo DIA y MundoFranquicia para lanzar "Franquicias Contra el Hambre". El objetivo de esta campaña solidaria que continúa vigente al cierre de este informe, es recaudar fondos para la compra de alimentos no perecederos destinado al Banco Solidario de Mensajeros de la Paz. DIA está facilitando al proyecto el mayor número de recursos posible, optimizando los costes de cada pedido e invirtiendo ese ahorro en conseguir una mayor cantidad de kilos.

Además, DIA España volvió a colaborar en la gala Corazón Solidario organizada por la Revista "Hoy Corazón" en colaboración con la televisión pública española. Por cada persona que acudió al evento, DIA se comprometió a entregar cinco kilos de alimentos para los más desfavorecidos, una cantidad que finalmente terminó doblando hasta entregar más de 5.000 kilos de alimentos.

Al mismo tiempo, DIA desarrolla prácticas destinadas a la prevención y reducción de los desperdicios en todos los eslabones de la cadena de valor, con mejoras continuas en los sistemas de almacenaje, embalaje y transporte de los alimentos para minimizar en lo posible las pérdidas.

La compañía forma parte desde 2012 de un proyecto para la prevención del desperdicio alimentario pionero en Europa: "La Alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala". Esta iniciativa, impulsada por la AECOC y secundada por más de 250 empresas de fabricantes y distribuidores, es un plan global de colaboración para prevenir el desperdicio y aprovechar el excedente alimentario, ya sea mediante donaciones, elaboración de eco-productos, revalorización o reciclaje.

En 2015, AECOC y DIA pusieron en marcha el concurso "Lluvia de ideas contra el Desperdicio Alimentario" con el objetivo de buscar ideas originales para ayudar a los consumidores a aprovechar mejor los alimentos.. La idea vencedora, que recibió como premio "La compra del año", fue incluir en los tickets de compra recetas para aprovechar las sobras de los productos adquiridos y mensajes de concienciación.

## Ayuda a la infancia y a los colectivos más vulnerables

DIA brinda su ayuda a los colectivos más desfavorecidos mediante donaciones y participación en campañas para recaudar fondos y sensibilizar a la población sobre los problemas de enfermos y necesitados.

En 2015 mantuvo su colaboración con la Federación Española de Enfermedades Raras (FEDER) para hacer visibles este tipo de afecciones. Un año más, DIA patrocinó la VI Carrera por la Esperanza, a la que asistieron un total de 3.500 personas, 850 de ellas empleadas de DIA. En el marco de esta colaboración, llevó a cabo la acción "Hay un gesto que lo cambia todo", en la que repartió 5.000 pintalabios de color verde a en todas las delegaciones de FEDER, invitando a las personas a subir una foto a las redes sociales con una línea verde pintada en la cara como gesto de apoyo. La acción estuvo apoyada a su vez por caras conocidas en España como el chef Sergi Arola, el periodista Iñaki Gabilondo, la presentadora Anne Igartiburu o el divulgador científico Eduardo Punset.

DIA colabora desde hace seis años con FEDER para ayudar a dar visibilidad a las enfermedades raras

Utilizó también su tienda online para contribuir a la investigación de la Esclerosis Múltiple auspiciada por la Fundación EME y Novartis, habilitando un espacio web de microdonaciones en dia.es y oportunidades.dia.es. Además, colaboró en la campaña contra la leucemia de la Fundación Josep Carreras con motivo de la Semana contra la Leucemia, se sumó a la lista de colaboradores de la Carrera de la Mujer en Madrid en beneficio de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) y contribuyó a la marcha Asprona en Valladolid.

Por otro lado, lanzó la campaña online en España #MayoSinGluten: durante ese mes, los clientes que realizaron compras online obtuvieron un descuento directo del 15% en los productos sin gluten, que aumentó hasta el 30% en determinados días en proporción al número de retuits y menciones del hashtag #MayoSinGluten.

Dentro de su estrategia de apoyo a la infancia, cabe destacar la alianza con la Junta de Andalucía para erradicar la pobreza infantil, las campañas navideñas "Reyes Majos"; el programa brasileño de Natal Solidario, en el que los empleados compran ropa, zapatos y juguetes a los niños o la "Campanha do Agasalho", que consiste en la donación de ropa para afrontar el invierno; las iniciativas argentinas "Juntos por un Día del Niño más Justo" y "Ponete el guardapolvo", y la promoción de diferentes actividades deportivas para ayudar en la lucha contra la pobreza y la exclusión social, entre las que sobresale "Futebol de Rua" en Portugal.

La compañía apoya también otras iniciativas que tienen por objeto sensibilizar a la comunidad la necesidad de erradicar diferentes lacras sociales. Así, en el "Día internacional de la eliminación de la violencia contra la mujer" celebrado en noviembre, las bolsas de la compra de DIA incorporaron el logo, teléfono y aplicación móvil de la campaña "Hay salida", puesta en marcha por el Ministerio de Igualdad.

## 10. GOBIERNO CORPORATIVO

### 10.1 Órganos de gobierno

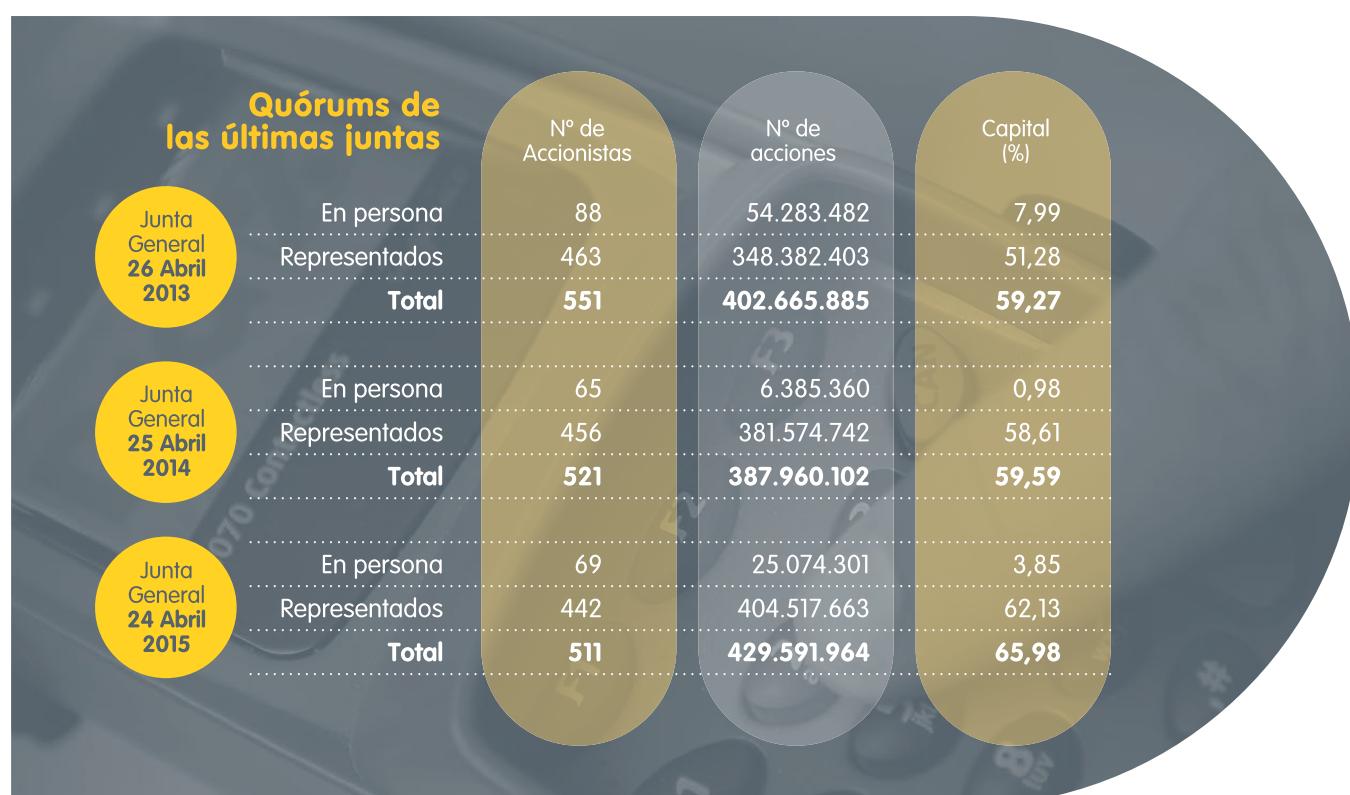
DIA posee un modelo de gobierno corporativo, diseñado para cumplir los objetivos corporativos y proteger los intereses de sus accionistas y todos sus grupos de interés de forma transparente y eficaz. En 2015, la compañía acometió una modificación de su normativa interna para adecuarse a las recomendaciones de Buen Gobierno que la Comisión Nacional de la Competencia aprobó en febrero de ese mismo año y que afectaron a sus Estatutos Sociales y a los reglamentos que regulan el funcionamiento de sus principales órganos de gobierno: la Junta General de Accionistas (JGA) y el Consejo de Administración.

La nueva redacción de la normativa interna, aprobada por la JGA del 24 de abril, incorpora los cambios de la Ley 31/2014, que modifica a su vez la Ley de Sociedades de Capital para mejorar el gobierno corporativo, así como algunas de las recomendaciones del nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo mencionado anteriormente.

El grado de seguimiento de DIA de las recomendaciones de buen Gobierno Corporativo relativas a sus órganos de gobierno está recogido en el Informe de Buen Gobierno publicado en la web corporativa.

#### Junta General de Accionistas

DIA celebró una única JGA ordinaria en 2015, el 24 de abril. A dicha junta acudieron, personalmente o representados, 511 accionistas, cuyos títulos suponían el 65,98% de la propiedad.



La JGA dio el bueno a la modificación de los Estatutos Sociales y reglamentos de los órganos de Gobierno, además de aprobar las cuentas anuales, la aplicación del resultado, la dotación de reservas, la distribución de dividendos y la gestión social propuestos por el Consejo de Administración.

Los cambios en el reglamento de la Junta General de Accionistas aprobados por la JGA refuerzan su papel y abren los cauces para fomentar la participación de los accionistas. Así, la Junta puede dar instrucciones en materia de gestión y reservarse la aprobación de las operaciones societarias que tienen efectos similares a las modificaciones estructurales.

En concreto, entre las nuevas facultades de la Junta destacan las siguientes competencias: la aprobación de la política de remuneraciones de los consejeros, la aprobación de la dispensa a los consejeros de las prohibiciones derivadas del deber de lealtad y la modificación de la competencia relativa a la adquisición, enajenación o aportación a otra sociedad de activos esenciales.

Además, se rebaja el umbral necesario para que los accionistas puedan ejercer sus derechos hasta el 3% del capital social y se mantiene la posibilidad de asistencia a todo accionista con independencia del número de acciones de su titularidad.

El nuevo reglamento de la JGA amplía la información que deben tener los accionistas previa a la Junta en su página web y fija en cinco días el plazo en el que los accionistas pueden ejercitar el derecho de información antes de la Junta.

Entre las novedades del reglamento, destaca la aclaración del criterio de cómputo de la mayoría necesaria para la válida adopción de un acuerdo por la junta general: los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos del capital presente o representado, entendiéndose adoptado un acuerdo cuando obtenga más votos a favor que en contra del capital presente o representado, quedando a salvo los supuestos para los que la Ley de Sociedades de Capital o los estatutos sociales exijan una mayoría superior.

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración de DIA está compuesto por nueve miembros de los cuales siete son independientes, uno ejecutivo y uno con la calificación de "otros consejeros externos". En 2015, el Consejo de Administración se reunió en nueve ocasiones.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D.ª Ana María Llopis	Presidenta	Otros
D. Mariano Martín Mampaso	Vicepresidente	Independiente
D. Ricardo Currás de Don Pablos	Consejero Delegado	Ejecutivo
D. Julián Díaz González	Consejero	Independiente
D. Richard Golding	Consejero	Independiente
D. Pierre Cuilleret	Consejero	Independiente
D.ª Rosalía Portela	Consejera	Independiente
D. Antonio Urcelay Alonso	Consejero	Independiente
D. Juan María Nin Génova	Consejero	Independiente

El Consejo de Administración organiza su trabajo en dos comisiones: Comisión de Nombramientos y Retribuciones y Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

### **Comisión de Retribuciones y Nombramientos:**

La Comisión de retribución y nombramientos está formada por tres miembros. Un presidente de carácter independiente y otro vocal también independiente. En 2015 se reunió en seis ocasiones.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Mariano Martín Mampaso	Presidente	Independiente
D. Pierre Cuilleret	Vocal	Independiente
D. Antonio Urcelay Alonso	Vocal	Independiente

### **Comisión de Auditoría y Cumplimiento:**

La Comisión de Auditoría y Cumplimiento está formada por cuatro miembros. Un presidente de carácter independiente y otros tres vocales también independientes. En 2015 se reunió en cinco ocasiones.

Nombre	Cargo	Carácter del cargo
D. Richard Golding	Presidente	Independiente
D. Julián Díaz González	Vocal	Independiente
D.ª Rosalía Portela	Vocal	Independiente
D. Juan María Nin Génova	Vocal	Independiente

### **Hechos posteriores al cierre de 2015**

Con fecha 15 de febrero de 2016, el Consejo de Administración de la Sociedad acordó, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, nombrar por cooptación a Dña. Angela Spindler como consejera de la Sociedad con el carácter de independiente. Dicho acuerdo se someterá a la ratificación de la JGA que se celebrará en 2016.

## Cambios en el Consejo

En junio de 2015, los consejeros Nicolas Brunel y Nadra Mousalem, que desempeñaban la representación de Cervinia Europe y Blue Partners respectivamente, renunciaron a sus cargos en el Consejo de Administración de DIA tras la salida de ambos fondos del capital de la compañía.

En octubre, el Consejo de Administración nombró consejero independiente del grupo a Juan María Nin, quien comenzó a formar parte como vocal de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Por su parte, los consejeros independientes Rosalía Portela de Pablo y Antonio Urcelay Alonso fueron nombrados nuevos miembros de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento y de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, respectivamente.

## Modificación del Reglamento del Consejo de Administración

En cuanto a la designación y funcionamiento de las comisiones, incorpora varias recomendaciones de la CNMV al comprometerse la sociedad a que la mayoría de los miembros de las comisiones tenga carácter independiente y que en su nombramiento se valoren los conocimientos y la experiencia para las funciones requeridas, asumiendo así un compromiso más estricto que el fijado en la Ley de Sociedades de Capital.

Para el caso de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, refuerza su rol y responsabilidades en materia de política de control y gestión de los riesgos, incluidos los fiscales, auditoría interna y externa, responsabilidad social corporativa, estrategia de comunicación y supervisión de la información financiera.

La Comisión y Nombramientos y Retribuciones, por su parte, asume, entre otros aspectos la definición de funciones y aptitudes en los candidatos al Consejo, el nombramiento y la destitución de cargos internos, competencias en materia de diversidad y otras decisiones en materia de remuneración.

## Comité de Dirección

Nombre	Cargo
D. Ricardo Currás de Don Pablos	Consejero Delegado
D. Diego Cavestany de Dalmases	Director Ejecutivo Operaciones España
D. Antonio Coto Gutiérrez	Director Ejecutivo América Latina y Partenariado
D. Juan Cubillo Jordán de Urríes	Director Comercial y Mercancías
D. Francisco Javier La Calle Villalón	Director Corporativo de Recursos y Ejecutivo de China
D. Amando Sánchez Falcón	Director Corporativo de Servicios y Ejecutivo de Portugal

## Integración de la RSC en la estructura de gobierno

Entre las recomendaciones de la CNMV figura la de establecer una Política de Responsabilidad Social que incluya los compromisos asumidos en esta materia. El 11 de diciembre, el Consejo de Administración adaptó y aprobó la Política General de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del Grupo DIA, que sirve de marco de referencia corporativo en esta materia y es de aplicación a todas las sociedades y países que forman parte del grupo.

Paralelamente, el Consejo de Administración aprobó la adaptación de una serie de políticas complementarias a la Política General de RSC, que regulan sus relaciones con los grupos de interés: Política de Comunicación con el Accionista, Política Fiscal, Política de Relación con los Medios en el Ámbito Informativo, Política de Gestión de Riesgos, Política de Medio Ambiente y Política de Calidad.

La Responsabilidad Social Corporativa de DIA depende del Consejo de Administración, que es la encargado de velar por su cumplimiento a través de la Comisión de Auditoría y Cumplimiento.

Esta comisión tiene atribuidas las siguientes funciones en relación con la RSC: orientar la política de RSC a la creación de valor, el seguimiento de la estrategia, la supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés, la evaluación de los riesgos no financieros de la empresa y la coordinación del proceso de reporte de la dirección no financiera y sobre diversidad, conforme a la normativa aplicable y a los estándares internacionales de referencia.

## 10.2 Marco ético

DIA cumple escrupulosamente la legalidad vigente en todos los ámbitos de actuación y en todos los países donde tiene presencia. En 2015 la compañía actualizó su Código Ético y abrió su canal ético de consulta e información –hasta entonces destinado exclusivamente a los empleados– proveedores, franquiciados y contratistas. Además, aprobó una serie de Políticas Corporativas, que fijan el marco de relaciones con los grupos de interés y desarrolló un sistema propio de compliance con el fin de asegurar su cumplimiento de las leyes nacionales e internacionales.

### Código ético

**Cumplimos** las normas y respetamos a las personas. El cumplimiento de las normas y el respeto a las personas constituye la base de nuestro comportamiento ético.

**Somos éticos** en nuestras decisiones y relaciones: no a la corrupción. En el Grupo DIA somos conscientes de que el éxito individual sólo es posible desde el colectivo. Y el éxito del colectivo sólo es posible desde la ética.

**Protegemos** los activos y la información. Somos personas rigurosas, profesionales y leales a la compañía. Hacemos el mejor uso de los activos y recursos que el Grupo DIA pone a nuestra disposición recordando que debemos limitar su utilización, con carácter general, a propósitos estrictamente profesionales.

**Estamos comprometidos** con el cliente y con la sociedad. Competimos de manera leal, evitando la manipulación, el engaño o cualquier otro comportamiento que pueda situarnos, indebidamente, en una posición de ventaja.

**Lideramos** con el ejemplo. Somos responsables de asegurar que nuestra compañía mantiene el comportamiento ético que deseamos. Nuestros valores y principios de comportamiento no son simples textos, sino que deben marcar nuestro modo de actuar cada día.

### Actualización del Código Ético

El 27 de julio de 2015, el Consejo de Administración de DIA aprobó una nueva versión de su Código Ético, que formaliza el modelo de ética y cumplimiento del Grupo DIA y las pautas de comportamiento de obligado cumplimiento para empleados, directivos y administradores del Grupo DIA, que incluye a la sociedad matriz y sus filiales.

El Comité Ético, que actúa a nivel de grupo, tiene entre sus cometidos facilitar la difusión e implantación de este Código, velando por su conocimiento, comprensión y respeto. Asimismo, la compañía ha establecido Coordinadores Éticos en el ámbito de país.

Las nuevas incorporaciones reciben una copia del Código Ético con su contrato de trabajo y firman su adscripción al mismo. Por su parte, todos los Directores de DIA han formalizado por escrito su adhesión al Código Ético, con el compromiso de respetar los principios éticos, hacerlos respetar en los equipos bajo su responsabilidad y ponerlo en práctica.

## Extensión del canal ético de consulta e información

Para denunciar posibles incumplimientos del Código y resolver posibles dudas de interpretación, la compañía cuenta con un Canal Ético de Consulta e Información, general y por países. En 2015 se aprobó la admisión de denuncias anónimas y se ejecutó un plan de comunicación específico en el último trimestre del año para favorecer su uso.

DIA abrió su canal ético de consulta e información a franquiciados y proveedores

Uno de los hitos señalados fue la apertura de este canal ético de consulta e información a franquiciados y proveedores, circunstancia que conllevó una mayor difusión del Código Ético.

El Comité Ético es el responsable de gestionar el Canal Ético de Consulta e Información, difundiendo su existencia.



## Modelo de compliance de DIA

El modelo de compliance de DIA se articula en torno a tres ejes, para los que la compañía se ha marcado diferentes objetivos que tienen en común asegurar el cumplimiento.

### Gobierno Corporativo

Disponer de un cuerpo normativo adaptado a la regulación de sociedades de capital y de mercado de valores, y exigente respecto al cumplimiento de las recomendaciones de Buen Gobierno

Adopción de acuerdos societarios conforme a normativa externa e interna de aplicación.

### Control Interno y Seguridad Jurídica

Disponer de un sistema de control interno y gestión de riesgos que asegure un adecuado entorno de control para identificar y prevenir los riesgos en materia de cumplimiento

Dotar de la seguridad jurídica necesaria a la compañía en el tráfico de los negocios

### Prevención y detección del fraude

Plasmar una cultura de compliance a través de un modelo de ética e integridad que sirva de guía de actuación para directivos y empleados, acorde con los valores de la compañía.

## Políticas corporativas

Entre las recomendaciones de la CNMV figura la de establecer una Política de Responsabilidad Social que incluya los compromisos asumidos en esta materia. El 11 de diciembre, el Consejo de Administración aprobó la Política General de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del Grupo DIA, que sirve de marco de referencia corporativo en esta materia y es de aplicación a todas las sociedades y países que forman parte del grupo.

Paralelamente, el Consejo de Administración aprobó una serie de políticas que se derivan del marco general de la Política General de RSC, que regulan sus relaciones con los grupos de interés: Política de Comunicación con el Accionista, Política Fiscal, Política de Gestión de Riesgos y Política de Medio Ambiente. Queda, por tanto, previsto para el próximo ejercicio la adaptación y aprobación del resto de políticas corporativas.

### **Plan de Prevención de Delitos**

El Grupo DIA cuenta con un modelo de prevención de delitos en el que se establecen los procedimientos y políticas internas de control más adecuadas para prevenir la comisión en la organización de actos contrarios a la legalidad y, en su caso, poder atenuar o eximir de responsabilidad a la Sociedad.

A tal efecto, en 2015 se analizaron las actividades desarrolladas por las diferentes áreas de negocio de DIA y se evaluó el riesgo de cada actividad en relación con la posible comisión de delitos en términos de probabilidad e impacto, teniendo en cuenta los controles ya implantados por la compañía para mitigar los riesgos.

Asimismo, se designó dentro de la organización un responsable de prevención, que reportará al Director de Cumplimiento Normativo y de Compliance que se responsabilizará del mantenimiento y adecuado funcionamiento del modelo de prevención. Además, el Grupo DIA en España dispone de un Programa Antifraude para España, al objeto de prevenir y detectar cualquier situación fraudulenta.

### **Programa Antifraude en España**

DIA dispone de un Programa Antifraude en España. Siguiendo la misma metodología que en el Modelo de Prevención de Delitos se han analizado las actividades desarrolladas por las diferentes áreas de negocio de DIA y se ha evaluado el riesgo de cada actividad en relación con posibles conductas de fraude y corrupción, teniendo en cuenta los controles ya implantados por DIA para mitigar los riesgos.

Del mismo modo, se ha designado, dentro de la organización, a un encargado de prevención antifraude, que informará al Director de Cumplimiento Normativo y al Comité Ético a nivel corporativo y se responsabilizará del mantenimiento y adecuado funcionamiento del plan.

Ejecutado en su totalidad el plan en España, continúan los trabajos para exportar, adaptar e implementar el plan al resto de los países del grupo.

## 10.3 Gestión de riesgos

El Consejo de Administración aprobó en 2015 la modificación de la Política de Gestión de Riesgos del Grupo DIA, donde se establecen los parámetros y la metodología a seguir para lograr una gestión de riesgos efectiva, que facilite la consecución de los objetivos de negocio establecidos por la dirección.

DIA define riesgo como cualquier contingencia, interna o externa que, de materializarse, impediría o dificultaría la consecución de los objetivos fijados por la organización.

La compañía cuenta con un Modelo de Gestión de Riesgos (MGR) que asegura la identificación de los distintos tipos de riesgo, financieros y no financieros a los que se enfrenta la organización, incluyendo entre los financieros o económicos, los fiscales, los pasivos contingentes y otros riesgos fuera de balance.

### Principios clave en la gestión de riesgos

**Los cinco principios clave de gestión de riesgos en DIA son los siguientes:**

- 1 Los riesgos deben ser gestionados en toda la compañía, sin excepciones. Es necesaria la implicación de toda la organización en el sistema de gestión de riesgos.
- 2 La gestión de los riesgos incluye su identificación, evaluación, respuesta, monitorización o seguimiento y el reporting de acuerdo a los procedimientos destinados al efecto.
- 3 El modelo implantado debe asegurar la existencia de medidas adecuadas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que llegaran a materializarse. Las respuestas a los riesgos deben ser consistentes y estar ampliamente adecuadas a las condiciones del negocio y del entorno económico.
- 4 El Comité Ejecutivo de DIA (COMEX) deberá, entre otras funciones, evaluar anualmente la valoración de los principales riesgos de DIA, incluidos los fiscales, y revisar el nivel de tolerancia al riesgo de DIA. Las funciones del Comité Ejecutivo de DIA (COMEX) son detalladas en el Manual de Gestión de Riesgos.
- 5 De forma periódica, se realizará seguimiento y se reportará acerca de las actividades de identificación, evaluación, respuesta, monitorización o seguimiento y reporting con el Modelo de Gestión de Riesgos de DIA.

El proceso de gestión de riesgos de DIA está basado en el estándar metodológico COSO II, metodología de gestión de riesgos generalmente aceptada en el mercado y que ha sido adaptada a las necesidades de DIA. Esta metodología permite identificar, crear, captar y sostener el valor de la gestión del riesgo en los distintos niveles de la firma.

**Los componentes integrados en el proceso de gestión de DIA son:**

- 1 Ambiente interno:** la dirección establece la filosofía de gestión de riesgos, determinando el nivel de riesgo aceptado.
- 2 Establecimiento de objetivos:** es necesario conocer los objetivos de la compañía para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a su consecución.
- 3 Identificación de eventos:** deben identificarse los eventos potenciales que pueden tener impacto en DIA. En este sentido, se considerarán eventos aquellos acontecimientos que pueden afectar a la consecución de los objetivos, diferenciando los que suponen un riesgo de los que suponen una oportunidad.
- 4 Evaluación de riesgos:** se analizan los riesgos y se valora su probabilidad de ocurrencia y posible impacto en la consecución de los objetivos.
- 5 Respuesta a los riesgos:** se identifican y evalúan las posibles respuestas a los riesgos: evitar, aceptar, reducir o compartir.
- 6 Actividades de control:** en función de las respuestas a los riesgos, se establecen las políticas y procedimientos para asegurar que éstas se llevan a cabo.
- 7 Información y Comunicación:** la información surgida del análisis debe ser comunicada a los responsables de su implantación.
- 8 Supervisión:** la gestión de riesgos se supervisa, de manera que se puedan adecuar, si cambian las circunstancias.

### **Responsabilidades**

El Consejo de Administración tiene la responsabilidad de aprobar y fijar la política de control y gestión de riesgos, mientras que la dirección es la encargada de su implementación, así como de establecer la estrategia, cultura, personas, procesos, y tecnología que constituyen el Modelo de Gestión de Riesgos de la Compañía.

El Comité Ejecutivo del Consejo de Administración debe fijar el nivel de riesgo que la organización considera aceptable. Por su parte, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento tiene la competencia de supervisar y revisar periódicamente la eficacia de los procedimientos de control interno de DIA, de auditoría interna y de los sistemas de gestión de riesgos, comprobando la adecuación e integridad de los mismos.

DIA ha constituido un Comité de Riesgos a nivel Corporativo y un Comité de Riesgos por país. El Comité de Riesgos está compuesto por un Coordinador de Riesgos y por un responsable de cada una de las líneas funcionales (director de área).

En el caso de que se materialice un riesgo en un área, es el Director del área el responsable de gestionarlo adecuadamente y poner en marcha los mecanismos necesarios para que el impacto sea el mínimo posible.

El Comité de Riesgos evalúa posteriormente si la respuesta dada tras la materialización del riesgo fue la correcta, y si se detecta la necesidad de implantar nuevos controles o mecanismos de respuesta.

Además de esa aprobación de la nueva política de Gestión de Riesgos, durante este año el Grupo DIA ha trabajado en la actualización del mapa de riesgos según la propia evolución del negocio, adaptando esta gestión del riesgo al desarrollo de la actividad y aparición de otros actores dentro de la compañía como el comercio online, nuevos negocios o los propios cambios normativos entre otros.

## 11. RESULTADOS DEL EJERCICIO

### 11.1 Contexto general y del sector

La evolución del Grupo DIA, en líneas generales, se ha mostrado sólida y fiable durante 2015 pese al desafiante escenario macroeconómico por el que han atravesado los mercados en los que se encuentra presente.

En un contexto marcado por el reequilibrio gradual de la actividad económica de China, la desaceleración de las economías emergentes y un ligero repunte de las economías avanzadas en Europa, la compañía ha vuelto a demostrar un año más la resistencia y éxito de su estrategia de crecimiento rentable.

Grupo DIA ha conseguido alcanzar su objetivo de crecimiento de EBITDA, así como aumentar sus ventas en dos dígitos, gracias al desarrollo de su modelo multiformato en Iberia y una significativa mejora de los márgenes en sus mercados emergentes.

En Iberia ha sido un año complicado en materia de consumo consecuencia directa de la incertidumbre política- económica y del mercado de trabajo, lo que provocó la consecuente caída de la confianza del consumidor. Ante esta situación, Grupo DIA ha continuado apostando por una competitiva oferta comercial basada en ofrecer la mejor relación calidad precio del mercado con innovación, nuevos productos y nuevos formatos que han permitido consolidarse como uno de los primeros actores del sector de la distribución, con una cuota de mercado en España y Portugal del 10,31 y 8,65 respectivamente, según Nielsen. Si bien esta cifra desciende ligeramente en Portugal, en España supone un incremento de 63 puntos básicos.

El Fondo Monetario Internacional ha mejorado las previsiones macroeconómicas, principalmente para España, para los próximos dos años, situando el repunte del PIB en el 2,7% en 2016. La mejora prevista coincide con el repunte de las ventas a superficie comparable registrada por la compañía en su segmento Iberia durante el último trimestre del ejercicio y en el que concluyó la tendencia negativa con un aumento del 0,2%.

En cuanto al segmento de Emergentes (Brasil, Argentina y China), el comportamiento ha sido positivo en líneas generales, pese a la diferente situación macroeconómica de cada país. Aunque Brasil ha visto contraer su economía un 3,8% este año, Grupo DIA ha continuado firme en su apuesta de crecimiento rentable, cerrando el año con el mayor número de aperturas en la historia de la compañía en el país e incrementando su cuota de mercado hasta el 7,15 por ciento, 30 puntos básicos más que el año anterior.

Argentina ha protagonizado este año un cambio de Gobierno tras años de devaluación de la moneda y políticas proteccionistas que perseguían un mayor control de los precios. La inflación continúa siendo uno de los principales retos para el país, llegando a superar el 20% al final de 2015, con el consecuente efecto que esto tiene para el consumo privado. Pese a todo, los indicadores hacen pensar que el ritmo de contracción de la actividad económica tocó su fondo a finales de 2014 y que poco a poco vuelve el optimismo.

Grupo DIA en este contexto ha continuado apostando por la compra de proximidad, invirtiendo en precios y en el crecimiento a través de la masterfranquicia, lo que le ha permitido incrementar su cuota en 54 puntos básicos hasta el 12,59%.

En cuanto a China, su economía creció un 6,9%, cuatro décimas menos que el ejercicio anterior, en línea con las previsiones oficiales. En este sentido se observa que las exportaciones del país han caído frente al incremento registrado por el del sector servicios, lo que deja al descubierto el tirón registrado por el consumo interno.

Asimismo se está produciendo un incremento cada vez mayor del consumo online, lo que está siendo aprovechado por Grupo DIA para acometer nuevas proyectos en este sentido, entre los que destacan la puesta en marcha del e-commerce en Shanghái y el acuerdo de venta de productos en la plataforma T-Mall, perteneciente a Alibaba.

A cierre de 2015, la cuota de mercado en Shanghai se había incrementado en 12 puntos básicos, hasta el 2,56%.

## 11.2 Resultados del Grupo DIA

DIA continuó creciendo y confirmando la solidez de su plan de expansión en todos los mercados durante 2015. Las ventas brutas bajo enseña alcanzaron los 10.546,7 millones de euros en 2015, acelerándose un 13,9% a divisa constante gracias a la integración de las últimas adquisiciones de El Árbol y de tiendas Eroski en Iberia y al incremento de aperturas en los mercados Emergentes. Como consecuencia de esta mayor facturación y de su eficiencia en costes, el EBITDA ajustado se elevó por quinto año consecutivo (un 5,2% más que en 2015), hasta alcanzar los 610,1 millones de euros.

	2015	2014	INC	INC a divisa constante
Ventas brutas bajo enseña	<b>10.546,7</b>	9.399,9	12,2%	13,9%
Ventas netas	<b>8.925,5</b>	8.011,0	11,4%	13,2%
EBITDA ajustado (I)	<b>610,1</b>	585,3	4,2%	5,2%
Amortización	(214,0)	(184,6)	15,9%	17,4%
EBIT ajustado (I)	<b>396,1</b>	400,7	-1,1%	-0,4%
Elementos no recurrentes	(122,0)	(76,8)	58,9%	58,3%
EBIT	<b>274,1</b>	323,9	-15,4%	-14,3%
Resultado neto atribuido	<b>299,2</b>	329,2	-9,1%	-8,1%
Resultado neto ajustado (I)	<b>254,1</b>	267,2	-4,9%	-3,8%

(I) Ajustados por elementos no recurrentes.

Por zonas geográficas, cabe señalar el crecimiento de las ventas en Iberia que se elevaron un 10,5%, mientras que en Emergentes registraron un ascenso del 20% en moneda local, a pesar de la contracción de la economía.

La combinación entre el aumento de las ventas y la contención de los costes operativos hizo que el EBITDA ajustado creciera un 5,2% a divisa constante y alcanzase los 610,1 millones de euros. Por su parte, el EBIT ajustado se redujo levemente, un -0,4% a divisa constante, hasta los 396,1 millones de euros.

En 2015 se ha alcanzado el objetivo de crecimiento de EBITDA gracias a la contribución del segmento Iberia, donde se ha logrado mantener altos márgenes bajo la enseña DIA, mejorando la evolución de Clarel y transformando de forma rápida y eficiente la red de supermercados. Por su parte, los márgenes en Emergentes han registrado una mejora significativa en condiciones pese al contexto desafiante.

El resultado neto ajustado disminuyó un 3,8% hasta los 254 millones de euros debido, principalmente, a los mayores gastos financieros registrados durante el ejercicio.

El beneficio neto atribuido registró un descenso del 8,1% hasta los 299 millones de euros, ya que en 2014 se registró el extraordinario de la venta en Francia.

El resultado financiero neto ascendió a 56 millones de euros en 2015, un 37,6% más que en el mismo periodo del pasado año, debido al mayor volumen de deuda registrada y por el significativo incremento de los tipos de interés en Argentina y Brasil.

Para el periodo 2015-2018, Grupo DIA se propone como objetivo un aumento de las ventas orgánicas del 7% y una generación acumulada de caja de operaciones de 750 millones de euros.

## Inversión

DIA siguió apostando por el crecimiento de las tiendas como fórmula más eficiente para seguir creando beneficio para sus accionistas y responder mejor a las necesidades de sus clientes. Al término del ejercicio, el número de tiendas se elevaba a 7.718. Para ello, incrementó sus inversiones en inmovilizado -incluidas la adquisición y remodelación de tiendas Eroski y la adquisición de Mobile Dreams SL, sociedad propietaria de la actividad de oportunidades.dia.es- un 63,3%.

Sin tener en cuenta estas adquisiciones, la compañía continuó centrando sus esfuerzos en nuevas aperturas y en las trasformación de los establecimientos, invirtiendo en total 366,3 millones de euros en inmovilizado durante 2015, un 6,2% más que el año anterior.

## Inversiones en 2015

	2015 (en millones)	% sobre el total en 2015	2014 (en millones)	% sobre el total en 2014	INC (%)
<b>Por área geográfica (en millones de euros)</b>					
Iberia	185,0	50,5%	200,5	57,4	-7,7%
Emergentes	181,3	49,5%	144,4	41,3	25,5%
Total CAPEX sin adquisiciones	366,3	100,0%	349,9	100	6,2%
Capex de adquisiciones	197,0		0,0		
<b>TOTAL</b>	<b>563</b>	<b>100,0%</b>	<b>349,9</b>	<b>100</b>	<b>63,3%</b>
<b>Por categoría (en millones de euros)</b>					
Aperturas	165,9	45,3%	139,4	39,9	19,1%
Transformaciones y mantenimiento	200,3	54,7%	210,0	60,1	-2,6%
<b>TOTAL</b>	<b>344,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>349,4</b>	<b>100</b>	<b>6,2%</b>

El nivel de inversión en Grupo DIA ronda cada año el 3,5% de las ventas netas. Por el momento, más de la mitad está destinada para el desarrollo del negocio en los países emergentes, con la excepción de este 2015, que ha variado esta cifra por la adquisición de las tiendas Eroski en España.

Cabe destacar, en relación con la expansión del grupo, que la compañía registró un récord de aperturas de franquicias, con 612 nuevas establecimientos gestionados por franquiciados.

## Capital circulante y deuda neta

El capital circulante operativo negativo de DIA al final de 2015 se redujo un 17,9% hasta los 735 millones de euros. De la reducción de 160,2 millones de euros, más de la mitad se debió a la depreciación de las divisas, mientras que el restante viene explicado por la integración de las funciones de compra de El Árbol y Eroski en la estructura de DIA. Este último efecto ha sido ya revertido por completo actualmente.

A 31 de diciembre, la deuda neta de DIA era de 1.132,4 millones de euros, 112,3% más que en el mismo periodo de laño anterior debido a la mayor inversión junto. Este crecimiento se explica por varios factores: la mayor inversión, la adquisición y remodeledación de los activos de Eroski, la recompra y amortización de acciones propias por valor de 200 millones de euros y la negativa contribución de maniobra.

DIA permanece completamente comprometida en mantener sus actuales ratings S&P BBB- y Moody's Baa3 y su consiguiente categoría de grado de inversión.

## 11.3 Iberia

DIA consolidó su posición en Iberia en 2015. Las ventas brutas bajo enseña crecieron un 10,5%, hasta los 6.738 millones de euros. La adquisición de 145 tiendas Eroski, que tras su transformación comenzaron a dar resultados en un tiempo récord, la integración de las tiendas El Árbol y la resistencia del formato DIA contribuyeron a aumentar la facturación y a elevar el EBITDA ajustado a 501 millones de euros.



La entrada en la red comercial de estos nuevos establecimientos implicó un incremento de la cuota de mercado hasta el 10,31%, según Nielsen, contribuyendo así a la consolidación del sector de la distribución en España.

La integración trajo consigo, además, la transformación de las tiendas y la creación de un nuevo modelo de supermercado familiar de proximidad: La Plaza de DIA. Este nuevo modelo, con una estética particular que recuerda a los mercados tradicionales, es el formato ideal para la compra diaria al dar prioridad a los productos perecederos y a la atención personalizada al cliente. Posee, además, con un espacio diferenciado para los productos de droguería, cosmética y cuidado personal.

En esta misma línea de especialización y apuesta por los productos frescos, DIA Maxi continuó su proceso de renovación añadiendo venta asistida en carnicería, charcutería y pescadería por profesionales especializados. También desarrolló nuevas secciones de panadería y perfumería, ampliando el surtido de la marca Bonté y la parafarmacia.

Clarel, cuya expansión se abrió a la franquicia, continuó ganando clientes en España y Portugal y ampliando el surtido de su marca de referencia en cuidado personal e higiene Bonté con nuevas submarcas, además de conceder mayor espacio a la parafarmacia.

A su vez, la compañía abordó el proceso de transformación digital: a la par que siguió desarrollando su e-commerce, impulsó la venta de otros productos diferentes a su surtido tradicional en la nueva web de Clarel, lanzada en diciembre, y en su plataforma de venta flash oportunidades.dia.es.

### Portugal

DIA Portugal, por su parte, trabajó en la diferenciación de sus tiendas proximidad y atracción. Durante el ejercicio, destinó su esfuerzo inversor en remodelar el formato Minipreço Market y a probar el nuevo Minipreço Family. A finales de 2015, se habían transformado 160 tiendas Minipreço Market e inaugurado 6 de las nuevas Minipreço Family.

El desarrollo de Minipreço Market dio impulso a la marca propia, al reforzar la percepción de calidad y ampliar el surtido. La compañía ha trabajado en la optimización de la política de precios, recuperando un importante diferencial a los competidores en el país. Esta medida ha tenido un impacto negativo en los márgenes de explotación, aunque han sido parcialmente compensados por las mejores condiciones de compra obtenidas gracias a la puesta en marcha de CINDIA, la plataforma de negociación conjunta creada con Intermarché.

## 11.4 Emergentes

La actividad de DIA siguió creciendo en 2015 en los países emergentes, pese al estancamiento de las economías de Argentina, Brasil y China. Las ventas brutas bajo enseña crecieron un 20% a divisa constante, y alcanzaron los 3.808,3 millones de euros. El EBITDA ajustado, por su parte, se elevó un 33% a divisa constante, situándose en los 109,1 millones de euros debido al ambicioso programa de mejora de eficiencia puesto en marcha en Brasil, la dinámica evolución de ventas registrada en Argentina y la continua mejora de las operaciones en Shanghái.



## China

DIA China continuó mejorando su modelo de tiendas de proximidad, un formato que no tiene precedentes en el continente asiático, para hacerlas más rentables. El grupo mejoró la experiencia de compra con tiendas aún más sencillas, fácilmente replicables, a las que se ha incorporado música ambiental, una estantería promocional y una nueva área de droguería, perfumería e higiene. Todo ello contribuyó a un incremento de las ventas del 2,3% en moneda local.

Una de las novedades en 2015 fue la incorporación de una zona con productos importados (aceite de oliva, quesos etc.), tanto de marcas de fabricante como de la marca gourmet Delicious. Estos productos importados tienen también su hueco en la plataforma B2C (business to customer) T-MALL Global del grupo Alibaba, a la que DIA se ha incorporado durante el ejercicio. Por el momento, están disponibles algo más de 100 referencias en la plataforma.

Paralelamente, dio comienzo la actividad del e-commerce de DIA a través de su web comercial [www.diatiantian.com.cn](http://www.diatiantian.com.cn). Además, se ha creado una aplicación desde la que también se puede realizar la compra directamente sin necesidad de entrar a la web.