

A red recycling bin with a black diagonal line across it, indicating it is not for recycling.

**MEMORIA
ANUAL
2011**

**ANNUAL
REPORT**





ÍNDICE INDEX



CARTA DE LA PRESIDENTA LETTER FROM THE CHAIRWOMAN, 04
CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO LETTER FROM THE CEO, 08



01.

EL GRUPO DIA THE DIA GROUP

- 01.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN BOARD OF DIRECTORS, 14
- 01.2 COMITÉ DE DIRECCIÓN EXECUTIVE COMMITTEE, 18
- 01.3 COMPOSICIÓN ACCIONARIAL SHARE OWNERSHIP, 20
- 01.4 CUENTAS Y RESULTADOS ACCOUNTS AND RESULTS, 21

02.

DIA EN 2011 DIA IN 2011

- 02.1 DIA EN 2011 DIA IN 2011, 38
- 02.2 EL GRAN SALTO AL PARQUÉ THE GREAT LEAP TO THE STOCK MARKET, 42
- 02.3 VOCACIÓN INTERNACIONAL INTERNATIONAL VOCATION, 46



03.

EL AÑO EN UN VISTAZO THE YEAR AT A GLANCE

- 03.1 ESPAÑA SPAIN, 50
- 03.2 PORTUGAL PORTUGAL, 56
- 03.3 FRANCIA FRANCE, 58
- 03.4 ARGENTINA ARGENTINA, 60
- 03.5 BRASIL BRAZIL, 64
- 03.6 TURQUÍA TURKEY, 66
- 03.7 CHINA CHINA, 68



04.

LA FRANQUICIA THE FRANCHISE

- 04.1 LA FRANQUICIA THE FRANCHISE, 72
- 04.2 CADA DIA CADA DIA, 76
- 04.3 CON VOZ PROPIA: ENTREVISTA MY OWN VIEW: INTERVIEW, 78

05.

EL MODELO DE NEGOCIO THE BUSINESS MODEL

- 05.1 LAS TIENDAS: TRANSFORMACIÓN Y APERTURAS THE STORES: TRANSFORMATION AND OPENINGS, 82
- 05.2 EXPORTANDO EL MODELO: TARJETA DE FIDELIZACIÓN EXPORTING THE MODEL: THE LOYALTY CARD, 84
- 05.3 CALIDAD Y PRODUCTO: MARCA PROPIA QUALITY AND PRODUCT: OWN BRAND, 88
- 05.4 CERCA DE LOS PROVEEDORES CLOSE TO SUPPLIERS, 92

GLOSARIO GLOSSARY, 94

CARTA DE LA PRESIDENTA LETTER FROM THE CHAIRWOMAN

Estimados accionistas,

Es para mi un honor dirigirme a ustedes por primera vez como Presidenta del Consejo de Administración de DIA.

Dear Shareholders,

It is a great honor for me to have this opportunity to address you for the first time as President of DIA's Board of Directors.

El día más importante para mí en 2011, fue el día en que nuestra compañía salió a cotizar en el Mercado Bursátil Español, porque significaba que ya DIA se presentaba de forma independiente como institución a la sociedad, a los consumidores, a nuestros proveedores, a los accionistas que han confiado en nosotros, a España y al mundo dando una prueba más de su contribución positiva al bienestar y a la economía Global.



En DIA tenemos un gran equipo de hombres y mujeres que está perfectamente preparado para afrontar los cambios que la coyuntura económica de hoy y los retos del futuro requieren: nuestra estrategia, nuestro modelo de negocio, nuestro compromiso con la innovación y la manera de llevarlos a cabo. Nuestros equipos velan día a día por llevar los mejores productos de alimentación y del hogar a los mejores precios desde nuestras tiendas a nuestros clientes, consiguiendo los resultados que hoy les presentamos con orgullo.

El año 2011 ha sido un año en un contexto general difícil, un año de trabajo duro y exigente, en el que ha habido que compaginar la gestión diaria de una gran cadena de distribución presente en siete países, apostando también por países emergentes y en un escenario económico y social complicado en el marco europeo. Sin embargo, ha sido en este año cuando se ha abierto una nueva etapa para DIA, que sin duda, permitirá acelerar el desarrollo del potencial de la compañía que en los más de treinta años de historia con los que cuenta ha evolucionado con éxito creando conceptos de negocios innovadores siempre inspirándose en las necesidades de sus clientes.

Corren por tanto nuevos tiempos en los que en primer lugar me gustaría destacar nuestro compromiso con nuestros clientes, más de 40 millones a quienes escuchamos con esmero y quienes confían año tras año en que DIA de respuesta a sus necesidades de ahorro y de calidad de vida. Doy las gracias a todos ellos y muy especialmente a los más de 26,6 millones de socios que han depositado su confianza utilizando nuestra tarjeta de fidelización, lo que nos indica que todos ellos encuentran a diario en DIA sus productos favoritos, reconociendo el esfuerzo que ponen todos nuestros equipos en su quehacer diario para servirles.

The most important day for me in 2011 was the day of our company's Spanish Stock Market flotation, because this meant that DIA was presenting itself as an independent institution to society, consumers, our suppliers, the shareholders who have placed their trust in us, to Spain and indeed the whole world, offering further proof of the company's positive contribution to well-being and to the global economy.

DIA has a great team of men and women who are totally equipped to face the changes required by today's economic climate as well as tomorrow's challenges: our strategy, our business model, our commitment to innovation and the method of implementing them. Every day, our teams ensure that our stores offer our customers the best nutritional and household products at the best prices, thereby achieving the results that we proudly present today.

On the whole 2011 was a difficult year, a year of hard, demanding work where it has been necessary to combine the daily management of a large distribution chain that operates in seven countries with the commitment to emerging countries, and also the complex economic and social environment affecting Europe today. However, this year saw the opening of a new stage for DIA, a stage which, without doubt, will allow accelerated development of the company's potential; a company that, in its more than thirty years of history, has successfully evolved through creating innovative business concepts which are always inspired by its customer's requirements.

These are, therefore, new times and I would firstly like to emphasize our commitment to our more than 40 million customers, to whom we listen very carefully and who, year after year, rely on DIA to provide an answers to their money saving issues and quality of life needs. I thank all of them, and especially our new customers, as well as the 26.6 million members who have put their trust in us by using our loyalty card, which indicates that, every day, they are all able to find their favorite products in DIA, and acknowledge the daily effort made by all our teams to serve them.

CARTA DE LA PRESIDENTA

LETTER FROM THE CHAIRWOMAN

En segundo lugar, querría referirme a la transparencia. Hemos trabajado durante el 2011 en que los aspectos normativos de la compañía se adaptaran de manera plena a las recomendaciones de buen gobierno. Quedan, sin duda, aún muchos temas en los que avanzar a lo largo de 2012, como lo son la implantación de nuestro código ético, la sistematización del control de riesgos, etc., pero trabajaremos en ellos cumpliendo con nuestros compromisos.

En tercer lugar, me gustaría destacar nuestro compromiso con la responsabilidad social en nuestra empresa. Por este motivo, durante el último trimestre del año hemos comenzado la implementación de sistemas de información y gestión de datos que nos ayuden a crear un marco fiable y en un futuro comparable de indicadores que se están configurando tomando como referencia el Global Reporting Initiative. Será también en 2012 cuando nos adhiramos al Pacto Mundial de Naciones Unidas adquiriendo el compromiso de respeto, y sobre todo de trabajo, en pro de sus 10 principios.

Y este camino acompañado de buenos resultados no lo hemos recorrido, ni lo haremos solos, estamos aquí por el empuje y la colaboración de todos en este gran proyecto común, gracias a la confianza de nuestros clientes, al esfuerzo de todos nuestros empleados, a la calidad de nuestros proveedores y al apoyo de nuestros accionistas. Deseo que me permitan compartir con todos ellos la satisfacción del trabajo bien hecho y la confianza en un futuro mejor, agradeciéndoles que sigan empujándonos y animándonos a continuar en esta ruta, la de una gran compañía internacional.

Secondly, I wish to refer to transparency. During 2011 we worked to ensure that the company's regulatory aspects were fully adapted to the recommendations of good governance. There are still, without doubt, many issues in which we must make progress during 2012, such as implementing our code of ethics, the systematization of risk management etc., and work will continue in order to comply with our commitments.

Thirdly, I would like to emphasize our company's commitment to social responsibility. For this reason, during the last quarter of the year, we began to implement information and data management systems which will allow us to create a reliable, and in the future comparable, framework of indicators which use the Global Reporting Initiative as a reference. In 2012 we will also become a signatory to the United Nations Global Compact, thereby acquiring the commitment to respect and, overall, work in favor of its 10 principles.

And this journey, accompanied by good results, has not been, nor will it be, travelled alone. We are here thanks to the collaboration and participation of everyone in this great, common project, the trust of our customers, the efforts of all our employees, the quality of our suppliers and the support of our shareholders. Today, I hope that you will allow me to share, with all of them, the satisfaction of a job well done and the confidence of a better future, and to thank them for continuously pushing and encouraging us to continue along this course, the course of a great international company.



Ana María Llopis

Presidenta

Chairwoman

CARTA DE LA PRESIDENTA
LETTER FROM THE CHAIRWOMAN

CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

LETTER FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Un año más me dirijo a todos ustedes para presentarles el Informe Anual del grupo DIA.

I am pleased once again to address you all and present the DIA Group's Annual Report.



2011 ha sido un año histórico para DIA; nuestro primer año como compañía independiente se ha cerrado con éxito en todos los ámbitos, alcanzando todos los objetivos a los que nos comprometimos en la salida a bolsa:

- Así, hemos aumentado nuestra red en más de 460 tiendas, añadiendo más de 129,000 m² de superficie comercial, con un 85% de este crecimiento procedente de los mercados emergentes (Argentina, Brasil, Turquía y China).
- Hemos añadido 514 nuevos establecimientos franquiciados a nuestra red, alcanzando un total de 2,584 tiendas bajo este régimen, un 38% del total, muy cerca del 40% fijado como objetivo para el 2013.
- Hemos alcanzado el 92% de los 230 M € que nos marcamos como objetivo de reducción de costes para el trienio 2010-2012.

Los resultados económicos del ejercicio 2011 han sido sin lugar a dudas positivos. Con crecimientos del EBITDA y EBIT ajustados del 10% y 25% respectivamente, apoyados tanto en el crecimiento de las ventas como, sobre todo, en el proceso de mejora continua de nuestra eficiencia.

Nuestra cifra de ventas brutas bajo enseña ha alcanzado los 11.123 millones de € con un 4.7% de crecimiento en divisa constante.

El haber alcanzado los resultados económicos mencionados no ha sido óbice para continuar una línea de trabajo que nos debe aportar las bases para el éxito en el futuro. Así, en 2011 hemos avanzado de forma significativa en los siguientes aspectos:

- En primer lugar, hemos trabajado en mantener e incluso mejorar las condiciones de compra, en nuestro primer ejercicio como compañía independiente, a través de iniciativas como la creación de una plataforma de compras internacional o la compra conjunta de todas las marcas del fabricante en los tres países europeos.
- En segundo lugar, hemos continuado progresando en la implementación constante de mejoras operativas que den como resultado una compañía más eficiente, reduciendo nuestros costes de distribución en cerca de 40 puntos básicos.
- Por último, hemos continuado mejorando y adaptando nuestra oferta comercial a las necesidades de nuestros clientes, con la revisión continua de los formatos DIA Market y DIA Maxi, ya implantados en casi un 70% de nuestra red de tiendas propias.

La estrategia de diversificación geográfica ha dado sus frutos, y DIA presenta a día de hoy una situación equilibrada en cuanto a presencia en mercados maduros con gran potencial de crecimiento en distribución como Argentina, Brasil, Turquía y China.

2011 was a historic year for DIA; our first year as an independent company closed with success in all environments, reaching each and every one of the objectives to which we had committed ourselves on our stock market flotation:

- We have increased our network by more than 460 stores, adding more than 129,000 m² of shopping surface, with 85% of this growth coming from our emerging markets (Argentina, Brazil, Turkey and China).
- We have added 514 new franchise establishments to our network, reaching a total of 2,584 stores under this regime, 38% of the total, very close to the 40% we established as the target for 2013.

- We have achieved 92% of the €230 M we set as the cost reduction target for the three-year period 2010-2012.

The economic performance during 2011 has, without doubt, been positive. With adjusted EBITDA and EBIT growing by 10% and 25% respectively, supported both by sales growth and, overall, the continual process of improving our efficiency.

Our gross turnover under banner reached €11,123 M with a 4.7% growth at constant rates.

The fact of having achieved the above economic results has not prevented us from continuing a line of work which should create the foundations for future success. Therefor, in 2011 we have made significant progress in the following aspects:

- Firstly, during our first year as an independent company we have worked to maintain, and even improve, purchasing conditions. This has been achieved through initiatives such as the creation of an international purchasing platform, or the joint purchasing of all the national brands in the 3 European countries.
- Secondly, we have continued to progress with our constant search for operational improvements resulting in increased efficiency, thereby reducing our distribution costs by nearly 40 basis points.
- And finally, we have continued to improve and adapt our commercial offer to our customers' requirements through the continuous revision of our DIA Market and DIA Maxi formats, which are already implanted in almost 70% of our own-store network.

Our strategy of geographic diversification has borne fruit and, today, DIA presents a balanced situation with respect to presence in mature markets, with a great potential for growth in the retail sector: Argentina, Brazil, Turkey and China.

CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

LETTER FROM THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER

En 2011, estos cuatro mercados han continuado ganando peso, alcanzando un 25,3% de nuestras ventas netas. Asimismo la contribución al crecimiento del EBITDA fue del 39,6%

En España y Portugal, hemos alcanzado unos resultados positivos, demostrando nuestra capacidad para afrontar con éxito entornos económicos difíciles; este éxito se basa en nuestro compromiso por ayudar a nuestros clientes a gestionar sus presupuestos.

Sólo en España se llevaron a cabo más de 900 actuaciones de mejora en tiendas. Además nuestra oferta de producto fresco ha tenido una respuesta positiva por parte de los consumidores con un incremento del 8% en kilos vendidos de fruta verdura y carne.

Otra de las claves de nuestro éxito ha sido el continuo desarrollo de la franquicia, alcanzando al cierre del año las 2.584 franquicias en los siete países en los que estamos presentes. La red de franquicias representa ya el 38% de nuestras tiendas. Es ésta una red que aporta valor a nuestro negocio y que a su vez aporta valor a la sociedad por su apoyo al tejido empresarial, al emprendedor.

Afrontamos, por tanto, 2012 con la confianza que nos da el trabajo bien hecho; estamos preparados para afrontar las dificultades de un entorno económico incierto en España y Portugal, aprovechando las oportunidades de crecimiento que se derivan de nuestra posición competitiva. Continuamos comprometidos con la recuperación del negocio en Francia y con el desarrollo pleno de las oportunidades de crecimiento en Argentina, Brasil, China y Turquía.

In 2011, these four markets have continued to gain weight, reaching 25.3% of our net sales and, similarly, contributing 39.6% to EBITDA growth.

We have achieved positive results in Spain and Portugal, thereby demonstrating our capacity to successfully face up to difficult economic environments; this success is based on our commitment to help our customers manage their budgets.

In Spain alone we have carried out more than 900 store improvements. In addition, our fresh food offer has received a clear, positive response on the part of consumers which has led to an 8% increase in the weight of fruit, vegetables and meat sold.

Another key to our success has been the continuous development of the franchise which, at the end of the year, reached 2,584 establishments in the seven countries where we operate. The franchise network, which already represents 38% of our stores, contributes value to our business that, in turn, contributes value to society by giving support to the business fabric, the entrepreneur.

Therefore, we face 2012 with the confidence gained from a job well done; we are prepared to face the difficulties of uncertain economic environments in Spain and Portugal by taking advantage of the opportunities for growth arising from our competitive position. We are continually committed to recovering the business in France together with the full development of opportunities for growth in Argentina, Brazil, China and Turkey.

Como muestra de esta confianza, hemos establecido para 2012 unos objetivos ambiciosos:

- Hacer crecer nuestras ventas brutas bajo enseña en divisa constante en un rango del 4% al 6%.
- Aumentar nuestra red de tiendas en 425 a 475 establecimientos.
- Asimismo, y a pesar del deterioro de la situación económica en nuestros principales mercados, nos hemos fijado como meta para 2012 alcanzar los objetivos de beneficio operativo que se anunciaron en el proceso de salida a bolsa.

Permítanme acabar estas líneas, con un agradecimiento especial a las más de 47.000 personas que componen DIA; sin su compromiso y esfuerzo diario estos resultados no hubieran sido posibles. Mi reconocimiento a la aportación tanto de nuestros franquiciados, como de nuestros proveedores, y al éxito conjunto que hemos alcanzado con la consecución de estos resultados.

As a sign of this confidence we have established a series ambitious objectives for 2012:

- To make our gross sales under banner at constant rates grow between 4% and 6%.
- To increase our store network by between 425 and 475 establishments.
- Similarly, and despite the deterioration of the economic situation in our main markets, for 2012 we have established the goal of achieving the operating profit target which were announced during the stock market flotation process.

Allow me to conclude by giving a special thanks to the more than 47,000 people who make up DIA; without their commitment and daily effort these results would not have been possible. I am also grateful for the contribution made by our franchisees, as well as our suppliers, and for the joint success we have achieved by obtaining these results.



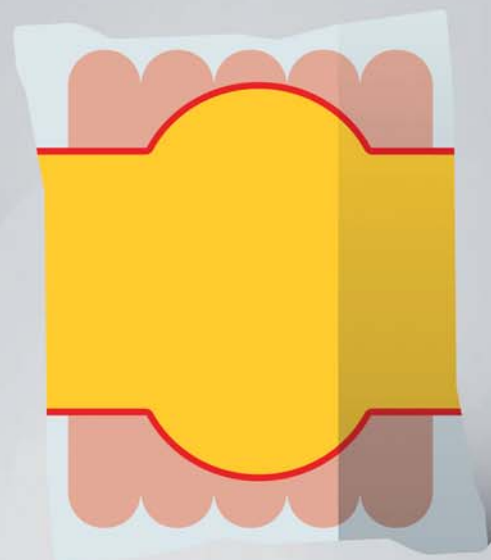
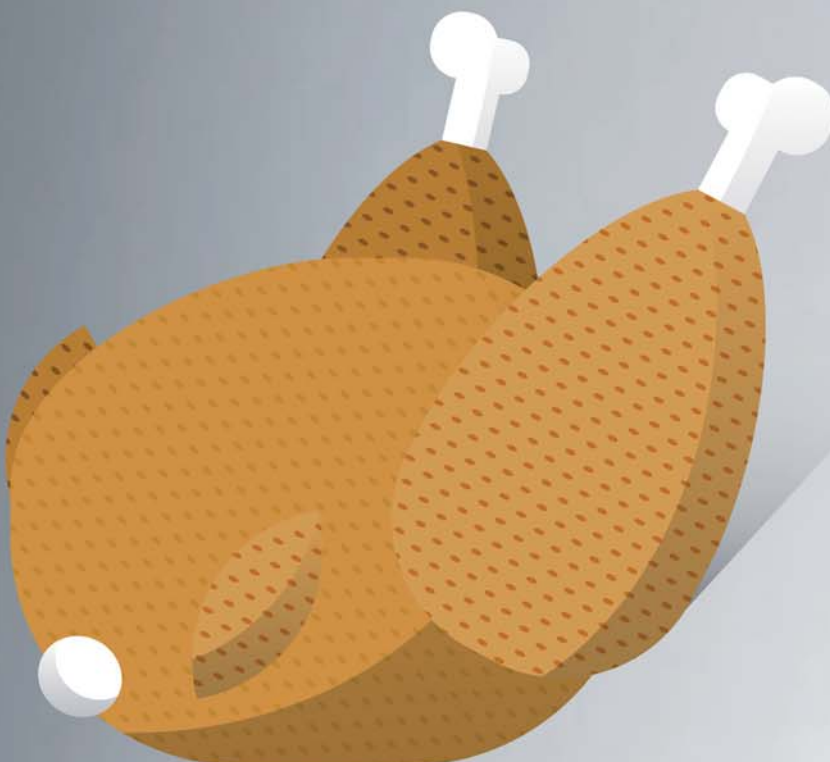
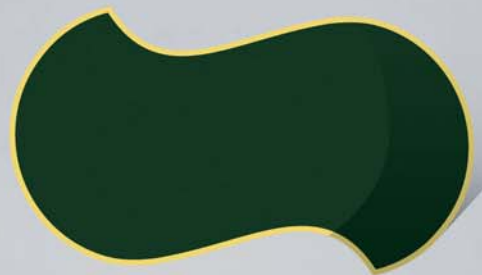
Ricardo Currás de Don Pablos

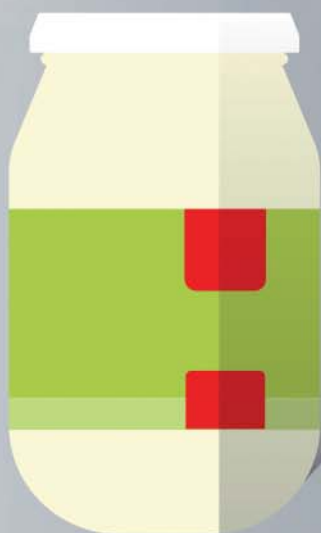
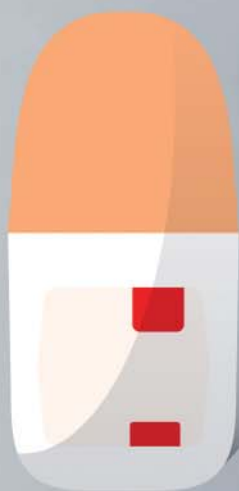
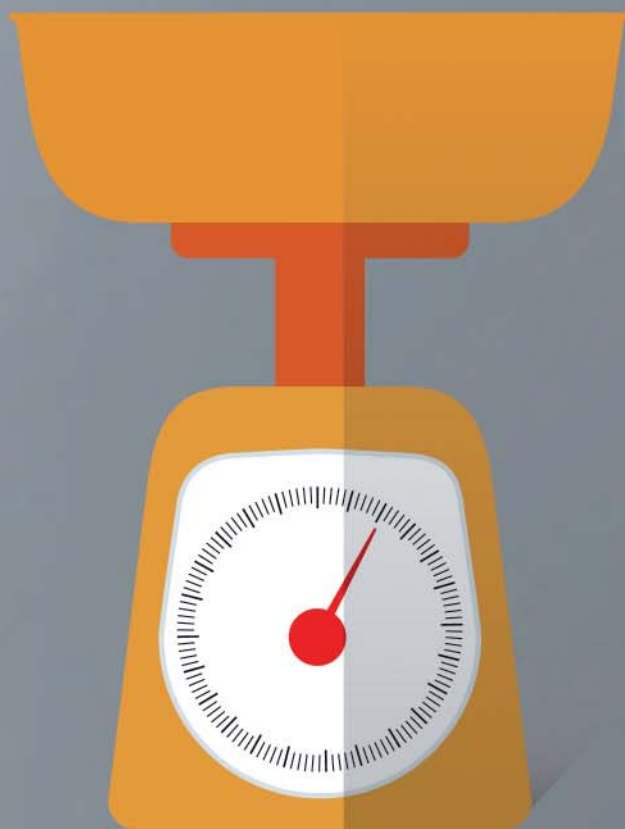
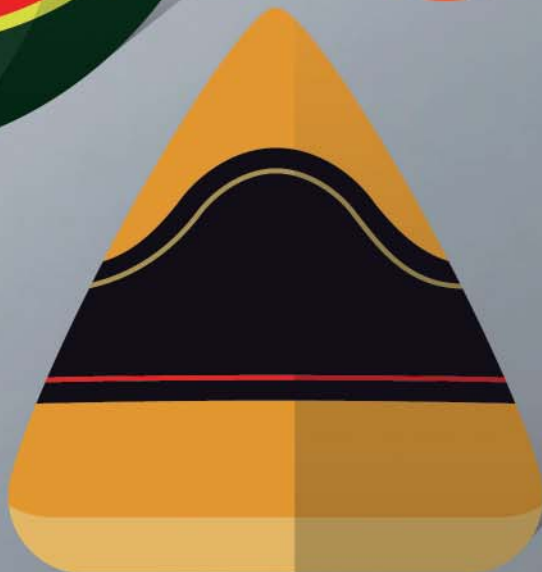
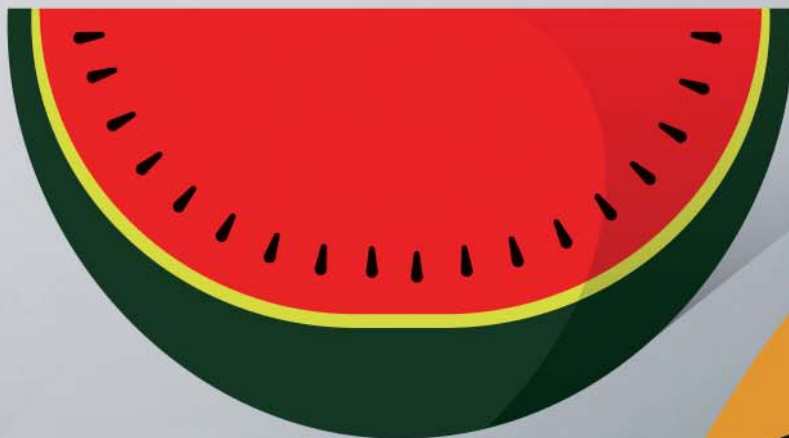
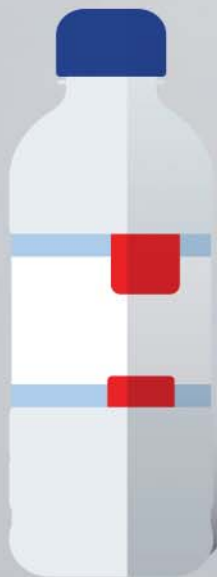
Consejero Delegado

Chief Executive Officer

01.

EL GRUPO DIA
THE DIA GROUP





01.1

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
BOARD OF DIRECTORS**D.ª / Ms.
Ana M.ª Llopis**

Presidenta
no ejecutiva
del consejo de DIA
Non-executive
President of DIA's
Board of Directors
Calificación: Otros
Classification: Others

**D. / Mr. Ricardo
Currás de Don Pablos**

Calificación:
Ejecutivo
Classification:
Executive

**D. / Mr.
Nicolás Brunel**

Calificación:
Dominical
Classification:
Proprietary

**D. / Mr.
Nadra Moussalem**

Calificación:
Dominical
Classification:
Proprietary

**D. / Mr. Julián
Díaz González**

Calificación:
Independiente
Classification:
Independent



**D. / Mr.
Pierre Cuilleret**

Calificación:
Independiente
Classification:
Independent

**D.ª / Ms.
Rosalía Portela**

Calificación:
Independiente
Classification:
Independent

**D. / Mr. Antonio
Urcelay Alonso**

Calificación:
Independiente
Classification:
Independent

**D. / Mr. Mariano
Martín Mampaso**

Calificación:
Independiente
Classification:
Independent

**D. / Mr.
Richard Golding**

Calificación:
Independiente
Classification:
Independent



01.1

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN BOARD OF DIRECTORS

**D.^a / Ms.
Ana M.^a Llopis**



Licenciada en Físicas por la Universidad de Maryland y Doctora en Ingeniería de Ciencias de Materiales por la Universidad de Berkeley. Tras una estancia en Procter & Gamble, Banesto y Schweppes, fue fundadora y consejera delegada de Openbank, tras lo cual formó parte del Órgano de Supervisión de ABN Amro. Hasta abril de 2011 ha ocupado el cargo de consejera de British American Tobacco.

Degree in Physics from the University of Maryland and PHD in Materials Sciences Engineering from the University of Berkeley. After a period with Procter & Gamble, Banesto and Schweppes, she was the founder and CEO of Openbank, after which she formed part of the Supervisory Board of ABN Amro. Until April 2011, she was a Non-Executive Director of British American Tobacco.

**D. / Mr. Ricardo
Currás de Don Pablos**



Licenciado en Ciencias Matemáticas por la Universidad Complutense de Madrid y Master Business Administration por el Instituto de Empresa. Tras una corta estancia en Arthur Andersen, se incorporó al Grupo DIA en 1986 como analista en control de gestión. En 1991, pasó a formar parte de la Dirección Comercial del grupo como Director de Marca Propia. En 1994 se hizo cargo de la Dirección de Operaciones Comerciales y Logística y en 1997 fue nombrado Director Comercial del Grupo DIA. En 2006 se sumó al Comité de Dirección del Grupo Carrefour como Director Ejecutivo DIA España. En mayo del 2009 fue nombrado Director Ejecutivo y máximo responsable del Grupo DIA además de miembro del Comité Ejecutivo de Carrefour. Desde julio de 2011 es el Consejero delegado del Grupo DIA.

Degree in Mathematics from the Universidad Complutense de Madrid and a Master in Business Administration (MBA) from the Instituto de Empresa. After a short stay with Arthur Andersen, he joined the DIA Group in 1986 as a management control analyst. In 1991 he became part of the Commercial Management Department, as Private Label Manager. In 1994 he took responsibility for the Retail Operations and Logistics Department and, in 1997, he was appointed Business Manager of the DIA Group. In 2006 he became a member of the Carrefour Group's Management Committee as Executive Director DIA Spain. In May 2009 he was appointed Executive Director and CEO of the DIA Group in addition to being a member of the Carrefour Group's Executive Committee. Since July 2011 is the CEO of Group DIA.

**D. / Mr.
Nicolás Brunel**



Graduado por el Instituto de Estudios Políticos de París y Máster en Business Administration (MBA) por la Escuela de Negocios ESSEC. Tras haber trabajado en el Departamento de Desarrollo Corporativo de Danone y en la oficina de París de The Carlyle Group, se incorporó a LVMH/Groupe Arnault en 2002, donde es responsable de supervisar las operaciones de las sociedades públicas y privadas en las que LVMH/Groupe Arnault es accionista.

Graduate of the Political Studies Institute of Paris, with a Master in Business Administration (MBA) from the ESSEC business school. After working in the Corporate Development Department of Danone and The Carlyle Group's office in Paris, he joined LVMH/Groupe Arnault in 2002, where he is responsible for supervising the operations of the public and private companies of which the LVMH/Groupe Arnault is a shareholder.

**D. / Mr.
Nadra Moussalem**



Máster en Tecnologías de la Información y la Comunicación por la École Centrale de Lyon, se incorporó al grupo Colony Capital en 2000, donde fue nombrado Director Gerente en 2007 y Principal en 2010. Es responsable de la identificación, evaluación, consumación y gestión de las inversiones europeas. En la actualidad es miembro del consejo de Edenred S.A., Consejero de Sisters Soparfi S.A. y Director Gerente de Cedar Trust S.à r.l.

Masters Degree in Information and Communications Technology from the École Centrale de Lyon. He joined Colony Capital in 2000, and was nominated General Manager in 2007 and Principal in 2010. He is responsible for the identification, evaluation, consummation and management of European investments. He is currently a member of the Board of Edenred S.A., Director of Sisters Soparfi S.A., and General Manager of Cedar Trust S.à r.l.

**D. / Mr. Julián
Díaz González**



Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia de Comillas - ICADE. Tras desempeñar los cargos de Director General en TNT Leisure, S.A., Director General de la División Aeroportuaria de Aldeasa, Director General de Aeroboutiques de México, S.A. de C.V. y Director General de Deor, S.A. de C.V., se incorporó a Latinoamericana Duty-Free, S.A. de C.V. Desde 2004 ocupa el cargo de CEO de Dufry AG. Además, es miembro del Consejo de Administración de Dufry International AG, Duty Free Caribbean Holdings y Presidente del Group Executive Committee de Dufry AG.

A graduate in Business Administration and Management from the Universidad Pontificia de Comillas - ICADE. After holding the positions of General Manager with TNT Leisure, S.A., General Manager of the Airports Division of Aldeasa, General Manager of Aeroboutiques de México S.A. de CV and General Manager of Deor S.A. de CV, he joined Latinoamericana Duty-Free, S.A. de CV. Since 2004 he has served as CEO of Dufry AG. He is also a member of the Board of Directors of Dufry International AG, Duty Free Caribbean Holdings, and President of the Group Executive Committee of Dufry AG.

**D. / Mr.
Pierre Cuilleret**

Graduado por el HEC de París, realizó sus estudios en la Universidad de Berkeley. Tras una estancia en el grupo Bouygues en el Reino Unido y en Gemini Consulting en Francia, fundó The Phone House en 1996. En 2000 se convirtió en el Consejero Delegado del grupo de seguros de The Carphone Warehouse Group Plc. Desde agosto de 2005 ha ocupado el cargo de Consejero Delegado de Micromanía. En 2011 fue nombrado Vicepresidente Senior de Gamestop.

A graduate of the HEC of Paris. He studied at the University of Berkeley. After a period with the Bouygues group in the United Kingdom and Gemini Consulting in France, he founded The Phone House in 1996. In 2000 he became Managing Director of The Carphone Warehouse Group Plc. insurance group. Since August 2005 he has held the position of Managing Director in Micromanía. In 2011 he was appointed Senior Vice President of Gamestop.

**D.ª / Ms.
Rosalía Portela**

Licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Economía por la Universidad de Memphis. Tras una larga estancia en Procter & Gamble trabajó en Repsol, Kimberly Clark y Telefónica en diferentes puestos de responsabilidad. A continuación se trasladó a ONO, donde actualmente ocupa el cargo de Consejera Delegada.

Degree in Economics from the Universidad Complutense de Madrid and Master in Economics from the University of Memphis. After a long period with Procter & Gamble she held various positions of responsibility in Repsol, Kimberly Clark and Telefónica. She subsequently transferred to ONO, where she currently holds the position of CEO.

**D. / Mr. Antonio
Urcelay Alonso**

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid (1984), trabajó en el departamento de marketing de Procter & Gamble desde 1984 hasta 1985. Ha sido director general de Ahold España, abogado en el despacho de J y B Cremades, Director General de la cadena de supermercados Digma S.A y de Leche Pascual. En 1996 se incorporó a Toys R Us Europe, siendo actualmente Presidente de Toys R Us Europe, con responsabilidad en las operaciones de esta compañía en Francia, Alemania, España, Reino Unido, Austria, Portugal, Polonia y Suiza, y miembro del Comité Ejecutivo de Toys R Us Inc. Adicionalmente es miembro del Consejo Directivo de AECOC.

Law degree from the Universidad Complutense de Madrid (1984). He worked in the marketing department of Procter & Gamble (1984-1985), has served as General Manager of Ahold Spain, lawyer in the J & B Cremades legal practice, General Manager of the Digma, S.A. supermarket chain and Leche Pascual. In 1996 he joined Toys R Us Europe, and is currently Chairman of Toys R Us Europe, with responsibilities for the company's operations in France, Germany, Spain, the United Kingdom, Austria, Portugal, Poland and Switzerland, and is a member of the Executive Committee of Toys R Us Inc. In addition, he is a member of the AECOC's Board of Directors.

**D. / Mr. Mariano
Martín Mampaso**

Licenciado en Económicas. Se incorporó en 1976 a Procter & Gamble, empresa en la que permaneció durante 33 años, hasta su retiro como presidente mundial de ventas de la compañía en junio de 2009. Actualmente ocupa el cargo de consejero en Zinkia, siendo también miembro del consejo de administración de AECOC, del Consejo de Gobierno de GS1 US y del Consejo Ejecutivo de Global Commerce Initiative.

Degree in Economics. Joined Procter & Gamble in 1976 and stayed with the company for 33 years until his retirement as president of worldwide sales in June 2009. He is currently a director of Zinkia, and also a member of the board of directors of AECOC, of the Governing Board of GS1 US, and the Executive Committee of the Global Commerce Initiative.

**D. / Mr.
Richard Golding**

Licenciado en Administración de Empresas por la London Thames University. En su trayectoria profesional ha ocupado el puesto de Director de Marketing del grupo Cadbury Schweppes, Consejero Delegado de Aspro Ocio, Consejero Delegado y Presidente de Dorna Promoción del Deporte, Consejero Delegado de Two Wheel Promotion, Presidente para el negocio del tabaco y parte del negocio de alimentación de RJR Nabisco para España, Portugal, Italia, Francia, Andorra y Reino Unido. En la actualidad es el Presidente Ejecutivo y miembro del Consejo de Administración del grupo Parques Reunidos.

Degree in Business Administration from London Thames University. Over his professional career he has held the positions of Marketing Manager in the Cadbury Schweppes group, Managing Director of Aspro Ocio, Managing Director and Chairman of Dorna Promoción del Deporte, Managing Director of Two Wheel Promotion, Chairman of the tobacco business and part of the food business of RJR Nabisco for Spain, Portugal, Italy, France, Andorra and the United Kingdom. He is currently the Chief Executive and member of the Parques Reunidos Group's Board of Directors.

01.2

COMITÉ DE DIRECCIÓN EXECUTIVE COMMITTEE

**D. / Mr. Ricardo
Currás de Don Pablos**

Consejero Delegado
Chief Executive Officer

**D. / Mr. Diego
Cavestany de Dalmases**

Director Ejecutivo
Operaciones España
Executive Manager
Operations Spain

**D. / Mr. Antonio
Coto Gutiérrez**

Director Ejecutivo
América Latina y
Partenariado
Executive Manager
Latin America and
Partnerships



**D. / Mr. Juan Cubillo
Jordán de Urrés**

Director Comercial y
Mercancías
Business and
Merchandise Manager

**D. / Mr. Francisco
Javier La Calle Villalón**

Director Ejecutivo
Portugal, Turquía y China
Executive Manager
Portugal, Turkey
and China

**D. / Mr.
Bruno Pertriaux**

Director Ejecutivo Francia
Executive Manager
France

**D. / Mr. Amando
Sánchez Falcón***

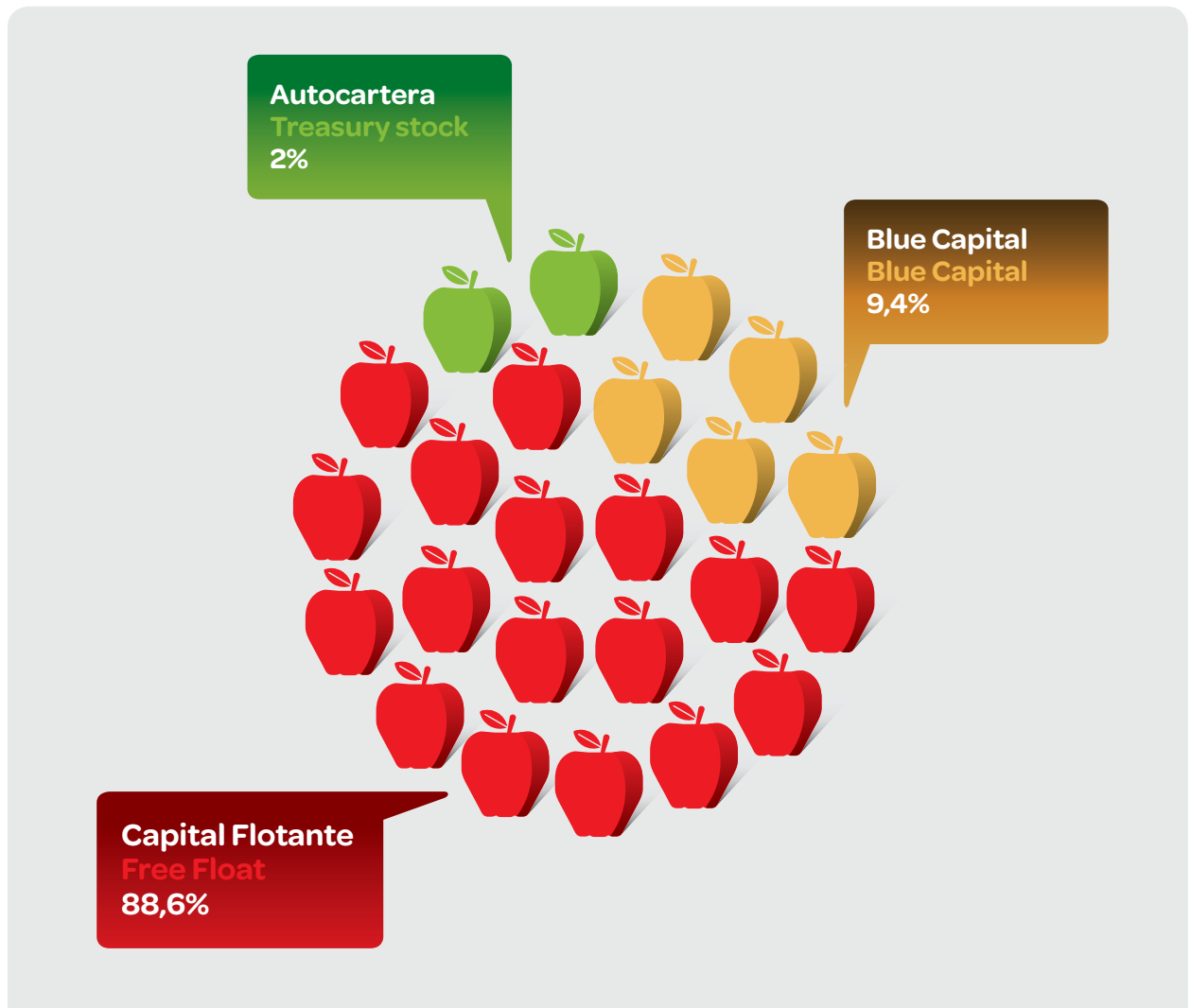
Director Ejecutivo
Corporativo
Corporate Executive
Officer

* Se incorporó el 2 de enero de 2012.
Incorporated on January 2nd, 2012.



01.3

COMPOSICIÓN ACCIONARIAL SHARE OWNERSHIP



**CALIDAD Y PRECIO
ESTÁN MUY CERCA**

01.4

CUENTAS Y RESULTADOS
ACCOUNTS AND RESULTS

Cifras Grupo DIA

Miles de euros	2010	2011	INC	INC a divisa constante
Ventas brutas bajo enseña	10.792,0	11.123,5	3,1%	4,7%
Ventas netas	9.588,0	9.779,5	2,0%	3,5%
EBITDA ajustado	507,1	558,4	10,1%	11,0%
Inversión	290	350		+20,7
Deuda neta*	625,0	575,9		
Resultado neto**	37,6	94,4	151,3%	150,3%
Resultado neto ajustado	136,8	156,2	14,2%	

* Pro-forma incluye el dividendo pagado a Carrefour de 368 millones de euros y la compra de Erteco

** Resultado neto procedente de las operaciones continuadas. No incluye la plusvalía de la venta de Grecia en 2010.

DIA Group figures

Thousands of Euros	2010	2011	INC	Increase at constant rates
Gross sales under banner	10,792.0	11,123.5	3.1%	4.7%
Net sales	9,588.0	9,779.5	2.0%	3.5%
Adjusted EBITDA	507.1	558.4	10.1%	11.0%
Investment	290	350		+20.7
Net debt*	625.0	575.9		
Net income **	37.6	94.4	151.3%	150.3%
Adjusted net income	136.8	156.2	14.2%	

* Pro-forma includes the dividend of 368 million Euros paid to Carrefour and the purchase of Erteco

** Net income from ongoing operations. Does not include the capital gain from the sale of Greece in 2010



La memoria financiera 2011 está disponible en www.diacorporate.com
The financial report 2011 are available in www.diacorporate.com

01.4

CUENTAS Y RESULTADOS

ACCOUNTS AND RESULTS

Superficie comercial por país

Millón m ²	2010	2011	%	Variación
España	1,194	1,215	43,8%	1,8%
Portugal	0,208	0,211	7,6%	1,6%
Francia	0,670	0,664	23,9%	-0,9%
Brasil	0,168	0,209	7,5%	24,2%
Argentina	0,135	0,148	5,3%	9,7%
Turquía	0,187	0,228	8,2%	21,9%
China	0,085	0,100	3,6%	17,9%
Total Grupo DIA	2,647	2,776	100,0%	4,8%

Retail surface per country

Million m ²	2010	2011	%	INC
Spain	1.194	1.215	43.8%	1.8%
Portugal	0.208	0.211	7.6%	1.6%
France	0.670	0.664	23.9%	-0.9%
Brazil	0.168	0.209	7.5%	24.2%
Argentina	0.135	0.148	5.3%	9.7%
Turkey	0.187	0.228	8.2%	21.9%
China	0.085	0.100	3.6%	17.9%
Total DIA Group	2.647	2.776	100.0%	4.8%

Número de tiendas por países

	2010			2011			Variación
	Propias	Franquicias	Total	Propias	Franquicias	Total	
España	1.761	1.005	2.766	1.640	1.187	2.827	61
Portugal	353	186	539	345	208	553	14
Francia	760	176	936	671	245	916	-20
Argentina	363	85	448	376	119	495	47
Brasil	259	149	408	249	231	480	72
Turquía	563	327	890	703	412	1.115	225
China	244	142	386	265	182	447	61
Total Grupo DIA	4.303	2.070	6.373	4.249	2.584	6.833	460

Number of stores per country

	2010			2011			INC
	Own	Franchises	Total	Own	Franchises	Total	
Spain	1,761	1,005	2,766	1,640	1,187	2,827	61
Portugal	353	186	539	345	208	553	14
France	760	176	936	671	245	916	-20
Argentina	363	85	448	376	119	495	47
Brazil	259	149	408	249	231	480	72
Turkey	563	327	890	703	412	1,115	225
China	244	142	386	265	182	447	61
Total DIA Group	4,303	2,070	6,373	4,249	2,584	6,833	460



01.4

CUENTAS Y RESULTADOS

ACCOUNTS AND RESULTS

Ventas brutas bajo enseña

Miles de euros	2010	2011	%	INC	INC a divisa constante
España	4.588,3	4.665,8	41,9%	1,7%	1,7%
Portugal	938,5	934,2	8,4%	-0,5%	-0,5%
Francia	2.796,9	2.644,8	23,8%	-5,4%	-5,4%
Argentina	697,7	868,0	7,8%	24,4%	38,5%
Brasil	1.150,2	1.341,6	12,1%	16,6%	16,7%
Turquía	427,2	461,9	4,2%	8,1%	26,4%
China	193,3	207,3	1,9%	7,3%	7,4%
Total Grupo DIA	10.792,0	11.123,5	100,0%	3,1%	4,7%

Gross sales under banner

Thousands of Euros	2010	2011	%	INC	Increase at constant rates
Spain	4,588.3	4,665.8	41.9%	1.7%	1.7%
Portugal	938,5	934.2	8.4%	-0.5%	-0.5%
France	2,796.9	2,644.8	23.8%	-5.4%	-5.4%
Argentina	697.7	868.0	7.8%	24.4%	38.5%
Brazil	1,150.2	1,341.6	12.1%	16.6%	16.7%
Turkey	427.2	461.9	4.2%	8.1%	26.4%
China	193.3	207.3	1.9%	7.3%	7.4%
Total DIA Group	10,792.0	11,123.5	100.0%	3.1%	4.7%

Ventas netas

Miles de euros	2010	2011	%	INC	INC a divisa constante
España	4.116,3	4.140,6	42,3%	0,6%	0,6%
Portugal	821,8	806,4	8,2%	-1,9%	-1,9%
Iberia	4.938,1	4.947,1	50,6%	0,2%	0,2%
Francia	2.518,5	2.356,9	24,1%	-6,4%	-6,4%
Argentina	559,5	695,5	7,1%	24,3%	38,4%
Brasil	1.029,5	1.194,4	12,2%	16,0%	16,1%
Turquía	381,3	412,1	4,2%	8,1%	26,3%
China	161,3	173,6	1,8%	7,6%	7,3%
Total Grupo DIA	9.588,1	9.779,5	100,0%	2,0%	3,5%

Net sales

Thousands of Euros	2010	2011	%	INC	Increase at constant rates
Spain	4,116.3	4,140.6	42.3%	0.6%	0.6%
Portugal	821.8	806.4	8.2%	-1.9%	-1.9%
Iberia	4,938.1	4,947.1	50.6%	0.2%	0.2%
France	2,518.5	2,356.9	24.1%	-6.4%	-6.4%
Argentina	559.5	695.5	7.1%	24.3%	38.4%
Brazil	1,029.5	1,194.4	12.2%	16.0%	16.1%
Turkey	381.3	412.1	4.2%	8.1%	26.3%
China	161.3	173.6	1.8%	7.6%	7.3%
Total DIA Group	9,588.1	9,779.5	100.0%	2.0%	3.5%



01.4

CUENTAS Y RESULTADOS

ACCOUNTS AND RESULTS

Empleados*

	2011	Mujeres	Hombres
España	19.500	15.190	4.310
Portugal	3.897	2.597	1.300
Francia	7.814	4.665	3.149
Argentina	3.421	1.483	1.938
Brasil	5.874	3.819	2.055
Turquía	3.936	1.339	2.597
China	3.133	2.054	1.079
Total Grupo DIA	47.575	31.147	16.428

* Plantilla media a cierre de 2011

Headcount*

	2011	Female	Male
Spain	19,500	15,190	4,310
Portugal	3,897	2,597	1,300
France	7,814	4,665	3,149
Argentina	3,421	1,483	1,938
Brazil	5,874	3,819	2,055
Turkey	3,936	1,339	2,597
China	3,133	2,054	1,079
Total DIA Group	47,575	31,147	16,428

* Average headcount at the end of 2011

Almacenes

	2011	M ²
España	18	359,996
Portugal	3	76,350
Francia	9	199,035
Argentina	4	59,807
Brasil	4	86,393
Turquía	5	65,115
China	2	33,100
Total Grupo DIA	45	879,796

Warehouses

	2011	M ²
Spain	18	359,996
Portugal	3	76,350
France	9	199,035
Argentina	4	59,807
Brazil	4	86,393
Turkey	5	65,115
China	2	33,100
Total Grupo DIA	45	879,796



La memoria financiera 2011 está disponible en www.diacorporate.com
The financial report 2011 are available in www.diacorporate.com

01.4

CUENTAS Y RESULTADOS

ACCOUNTS AND RESULTS

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

Activo

Miles de euros	Notas	2011	2010
Inmovilizado material	6	1.625.960	1.597.421
Fondo de Comercio	7.1	416.543	414.435
Otros activos intangibles	7.2	44.376	45.419
Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	10	1.599	108
Otros activos financieros no corrientes	9.2 y 9.3	57.668	51.665
Créditos al consumo de empresas financieras	9.1	1.973	3.191
Activos por impuesto diferido	18	58.191	29.283
Activos no corrientes		2.206.310	2.141.522
Existencias	12	521.926	539.303
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	9.2	191.254	178.983
Deudores comerciales con empresas del Grupo		4.279	26.536
Otros deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		186.975	152.447
Créditos al consumo de empresas financieras	9.1	5.364	5.634
Activos por impuestos corrientes	18	61.705	38.392
Otros activos financieros corrientes	9.3	18.981	21.615
Otros activos	11	14.100	11.097
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	13	289.943	316.842
Activos corrientes		1.103.273	1.111.866
Total activo		3.309.583	3.253.388



Pasivo y patrimonio neto

Miles de euros	Notas	2011	2010
Capital	15.1	67.934	3.899
Prima de emisión	15.2	618.157	848.533
Reservas	15.3	(648.968)	(565.396)
Otros instrumentos de patrimonio propio	15.4	(37.066)	-
Beneficio neto del ejercicio		98.462	122.149
Diferencias de conversión		86	4.594
Cobertura de flujos de efectivo		167	(20)
Otros instrumentos de patrimonio	15.5	-	16.524
Patrimonio neto atribuido a tenedores de instrumentos de la dominante		98.772	430.283
 Participaciones no dominantes	15.7	5.844	(7.794)
 Total Patrimonio neto		104.616	422.489
 Deuda financiera no corriente	16.1	599.656	27.994
Deuda financiera no corriente con empresas del grupo		-	12.217
Deuda financiera no corriente con entidades de crédito		595.457	12.332
Otra deuda financiera no corriente		4.199	3.445
Provisiones	17	168.975	184.433
Pasivos por impuesto diferido	18	85.614	10.377
 Pasivos no corrientes		854.245	222.804
 Deuda financiera corriente	16.1	266.146	540.459
Deuda financiera corriente con empresas del grupo		-	507.159
Deuda financiera corriente con entidades de crédito		260.479	32.633
Otra deuda financiera corriente		5.667	667
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16.2	1.780.233	1.726.110
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar con empresas del grupo		4.215	11.695
Otros acreedores comerciales y cuentas a pagar		1.776.018	1.714.415
Refinanciación de los créditos al consumo		-	480
Pasivos por impuestos corrientes	18	117.313	106.820
Pasivos por impuestos sobre ganancias corrientes	18	6.851	23.489
Otros pasivos financieros	16.3	178.287	208.190
Pasivos directamente asociados con activos no corrientes mantenidos para la venta	14	1.892	2.547
 Pasivos corrientes		2.350.722	2.608.095
 Total pasivo y patrimonio neto		3.309.583	3.253.388

01.4

CUENTAS Y RESULTADOS

ACCOUNTS AND RESULTS

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

Assets

Thousands of Euros	Notes	2011	2010
Property, plant and equipment	6	1,625,960	1,597,421
Goodwill	7.1	416,543	414,435
Other intangible assets	7.2	44,376	45,419
Investments accounted for using the equity method	10	1,599	108
Non-current financial assets	9.2 and 9.3	57,668	51,665
Consumer loans by finance companies	9.1	1,973	3,191
Deferred tax assets	18	58,191	29,283
Non-current assets		2,206,310	2,141,522
 Inventories	12	521,926	539,303
Trade and other receivables	9.2	191,254	178,983
Trade receivables from Group companies		4,279	26,536
Other trade and other receivables		186,975	152,447
Consumer loans by finance companies	9.1	5,364	5,634
Current tax assets	18	61,705	38,392
Other current financial assets	9.3	18,981	21,615
Other assets	11	14,100	11,097
Cash or cash equivalents	13	289,943	316,842
Current assets		1,103,273	1,111,866
 Total assets		3,309,583	3,253,388

Equity and liabilities

Thousands of Euros	Notes	2011	2010
Capital	15.1	67,934	3,899
Share premium	15.2	618,157	848,533
Reserves	15.3	(648,968)	(565,396)
Other own equity instruments	15.4	(37,066)	-
Profit for the year		98,462	122,149
Translation differences		86	4,594
Cash flow hedges		167	(20)
Other equity instruments	15.5	-	16,524
Equity attributable to equityholders of the Parent		98,772	430,283
 Non-controlling interests	15.7	5,844	(7,794)
 Total equity		104,616	422,489
 Non-current borrowings	16.1	599,656	27,994
Group companies		-	12,217
Financial institutions		595,457	12,332
Other non-current borrowings		4,199	3,445
Provisions	17	168,975	184,433
Deferred tax liabilities	18	85,614	10,377
 Non-current liabilities		854,245	222,804
 Current borrowings	16.1	266,146	540,459
Group companies		-	507,159
Financial institutions		260,479	32,633
Other current borrowings		5,667	667
Trade and other payables	16.2	1,780,233	1,726,110
Trade and other payables to group companies		4,215	11,695
Other trade and other receivables		1,776,018	1,714,415
Refinancing of consumer loans		-	480
Current tax liabilities	18	117,313	106,820
Current income tax liabilities	18	6,851	23,489
Other financial liabilities	16.3	178,287	208,190
Liabilities directly associated with non-current assets held for sale	14	1,892	2,547
 Current liabilities		2,350,722	2,608,095
 Total equity and liabilities		3,309,583	3,253,388



01.4

CUENTAS Y RESULTADOS

ACCOUNTS AND RESULTS

Cuenta de resultados

Miles de euros	Notas	2011	2010
Ventas	5	9.779.473	9.588.045
Otros ingresos	20.1	115.379	84.951
Total ingresos		9.894.852	9.672.996
Consumo de mercaderías y otros consumibles	20.2	(7.796.862)	(7.621.858)
Gastos de personal	20.3	(807.875)	(796.007)
Gastos de explotación	20.4	(785.299)	(776.408)
Amortizaciones	20.5	(278.784)	(292.321)
Deterioro	20.5	(8.989)	(8.000)
Resultados procedentes de inmovilizado	20.6	(4.367)	(40.359)
Resultados de explotación		212.676	138.043
Ingresos financieros	20.7	9.057	5.945
Gastos financieros	20.7	(44.780)	(18.628)
Resultado de sociedades por el método de la participación	10	870	(600)
Beneficio antes de impuestos de actividades continuadas		177.823	124.760
Impuesto sobre beneficios	18	(83.449)	(87.207)
Beneficio después de impuestos de las actividades continuadas		94.374	37.553
Beneficio después de impuestos de las actividades interrumpidas	14	-	79.341
Beneficio neto		94.374	116.894
Beneficio del ejercicio atribuible a tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante		98.462	122.149
Beneficio de las actividades continuadas		98.462	41.129
Beneficio de las actividades interrumpidas		-	81.020
Resultado de actividades continuadas atribuido a participaciones no dominantes		(4.088)	(3.576)
Resultado de actividades interrumpidas atribuido a participaciones no dominantes		-	(1.679)
Ganancias por acción básicas y diluidas, en euros			
Beneficio de las actividades continuadas		0,15	0,06
Beneficio de las actividades interrumpidas		-	0,12
Beneficio del ejercicio		0,15	0,18

Income statement

Thousands of Euros	Notes	2011	2010
Sales	5	9,779,473	9,588,045
Other income	20.1	115,379	84,951
Total income		9,894,852	9,672,996
Goods and other consumables used	20.2	(7,796,862)	(7,621,858)
Personnel expenses	20.3	(807,875)	(796,007)
Operating expenses	20.4	(785,299)	(776,408)
Amortisation and depreciation	20.5	(278,784)	(292,321)
Impairment	20.5	(8,989)	(8,000)
Losses on disposal of fixed assets	20.6	(4,367)	(40,359)
Results from operating activities		212,676	138,043
Finance income	20.7	9,057	5,945
Finance expenses	20.7	(44,780)	(18,628)
Profit/(loss) of companies accounted for using the equity method	10	870	(600)
Profit before tax from continuing operations		177,823	124,760
Income tax	18	(83,449)	(87,207)
Profit after tax from continuing operations		94,374	37,553
Profit after tax of discontinued operations	14	-	79,341
Net profit		94,374	116,894
Profit for the year attributable to equityholders of the parent		98,462	122,149
Profit from continuing operations		98,462	41,129
Profit from discontinued operations		-	81,020
Profit from continuing operations attributable to non-controlling interests		(4,088)	(3,576)
Profit from discontinued operations attributable to non-controlling interests		-	(1,679)
Basic and diluted earnings per share, in Euros			
Profit on continuing operations		0.15	0.06
Profit on discontinued operations		-	0.12
Profit for the year		0.15	0.18



01.4

CUENTAS Y RESULTADOS

ACCOUNTS AND RESULTS

Estados del resultado global consolidados

Miles de euros	2011	2010
Beneficio neto del ejercicio	94.374	116.894
Otro resultado global:		
Diferencias de conversión de estados financieros de negocios en el extranjero	(2.969)	2.869
	(2.969)	2.869
Coberturas de flujos de efectivo	267	106
Efecto impositivo	(80)	(32)
	187	74
Otro resultado global, neto de impuestos	(2.782)	2.943
Resultado global total, neto de impuestos	91.592	119.837
Atribuido a:		
Tenedores de instrumentos de patrimonio neto de la dominante	94.141	125.139
Participaciones no dominantes	(2.549)	(5.302)
	91.592	119.837

Consolidated statements of comprehensive income

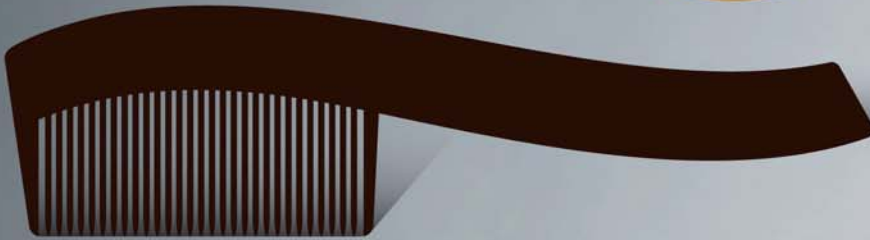
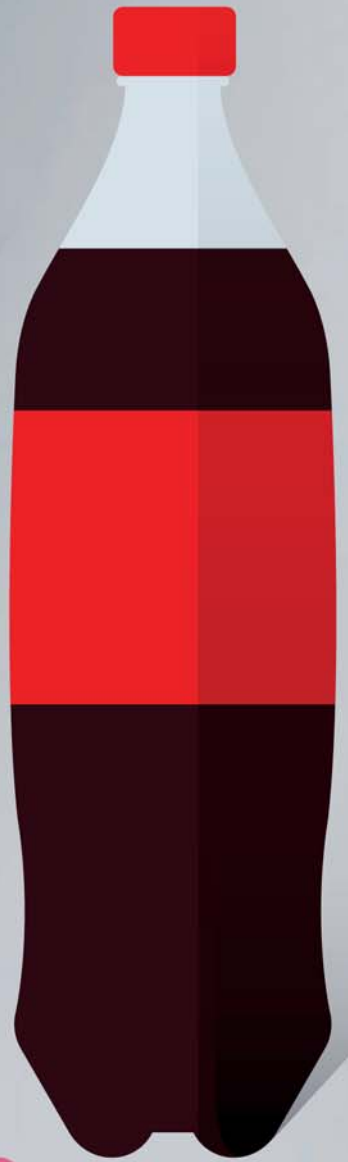
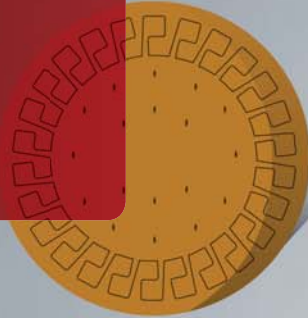
Thousands of Euros	2011	2010
Net profit for the period	94,374	116,894
Other comprehensive income:		
Translation differences of financial statements of foreign operations	(2,969)	2,869
	(2,969)	2,869
Cash flow hedges	267	106
Tax effect	(80)	(32)
	187	74
Other comprehensive income, net of income tax	(2,782)	2,943
Total comprehensive income, net of income tax	91,592	119,837
Attributed to:		
Equityholders of the parent	94,141	125,139
Non-controlling interests	(2,549)	(5,302)
	91,592	119,837

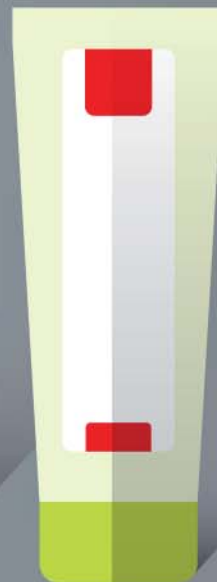
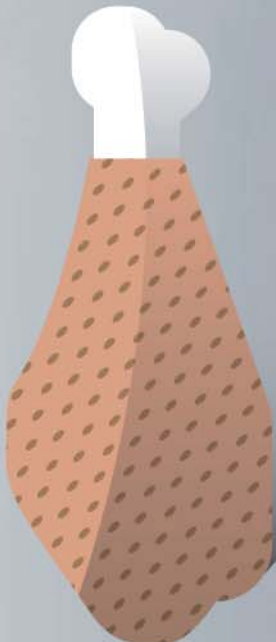
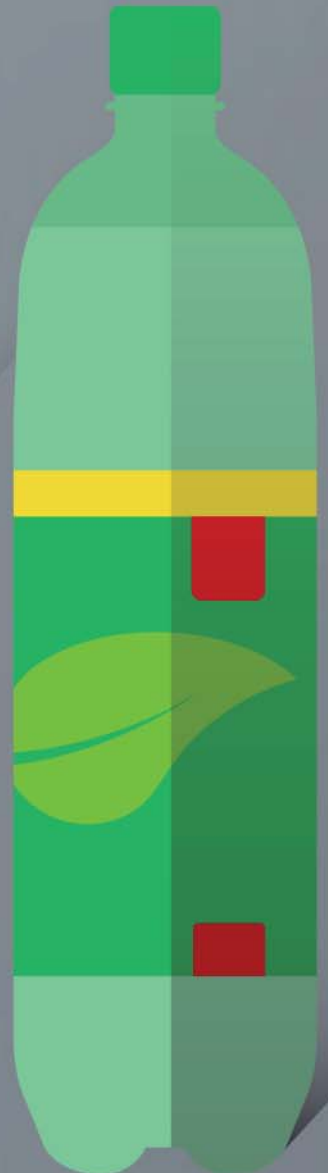
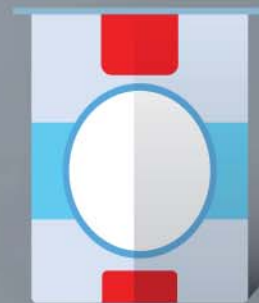
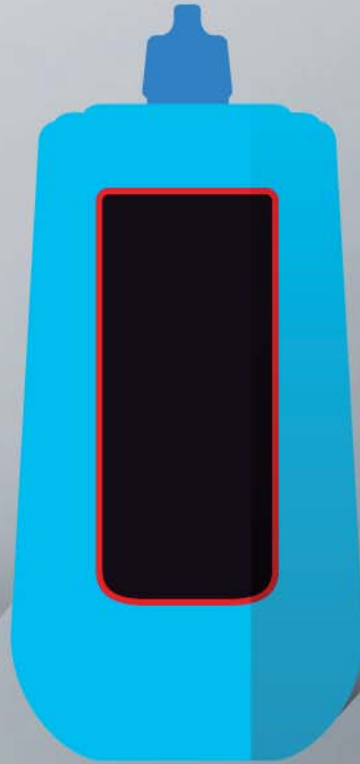


02.

DIA EN 2011

DIA IN 2011





02.1

DIA EN 2011 DIA IN 2011

El presente ejercicio representa la consolidación definitiva del modelo de negocio de DIA en año que ha estado marcado por la renovación de la red de tiendas en todo el mundo, la apuesta especial por los productos frescos, el impulso de la franquicia, la escisión de Carrefour y el posterior salto a la Bolsa española.

The current financial year has brought the definitive consolidation of DIA's business model in a year which has been distinguished for the renovation of the network of stores around the world, the special focus on fresh products, the boosting of franchises, the demerger from Carrefour and the subsequent flotation on the Spanish Stock Exchange.



El ejercicio de 2011 representa un antes y un después en la evolución de la compañía. Una vez ejecutada la escisión definitiva del grupo Carrefour durante el mes de julio, DIA comenzaba a dar sus primeros pasos como nueva compañía internacional cotizada e independiente con una excelente acogida del mercado y los inversores.

Pese al contexto de recesión e incertidumbre financiera a nivel mundial, la compañía se estrenaba en el parqué cumpliendo rigurosamente con las previsiones.

Prueba de esta buena aceptación generalizada es que tan sólo cinco meses después de su estreno bursátil, la compañía fue elegida para formar parte del IBEX35, índice que aglutina a las empresas con mayor volumen de negociación de la bolsa española, y donde cotiza desde el pasado 2 de enero.

Este estreno no hubiera sido posible sin el respaldo que ofrece el objeto principal de su negocio: calidad y precio en los siete países en los que opera.

En este sentido, 2011 también ha servido para constatar la gran acogida de las renovadas tiendas de DIA Maxi y DIA Market. Más del 67% de la red de tiendas se han sumado a la nueva imagen, que viene acompañada de una apuesta especial por el producto fresco. DIA es consciente de todas las exigencias del consumidor actual y mantiene un proceso de mejora continua en su gestión de productos perecederos, proceso que abarca desde la compra a proveedores hasta aspectos como la logística o la exposición en tienda. Para ello, la gestión de la compañía ha tenido que profundizar en cuestiones como la selección de los proveedores, el control de la calidad, el mantenimiento de la cadena de frío, acometer importantes inversiones en elementos de transporte, almacenes y mobiliario en tienda; así como desarrollar intensos programas de formación para todos los empleados que intervienen en la cadena hasta el cliente final.

FY 2011 represents a before and after in the company's development. Once the definitive split from the Carrefour Group was accomplished in July, DIA began to take its first steps as a new international, independent, listed company with excellent acceptance by the market and investors.

Despite the recession and worldwide financial uncertainty, the company made its stock market debut and rigorously complied with all forecasts.

Proof of this generally good acceptance is that, only five months after its debut in the stock market, the company was selected to become part of the IBEX35, the market index which includes the companies with the highest turnover in the Spanish stock market, among which DIA has been quoted since 2nd January.

This debut would not have been possible without the support offered by the main objective of its business: quality and price in the seven countries in which it operates.

In this respect, 2011 also served to confirm the great acceptance of the renewed DIA Maxi and DIA Market stores. More than 67% of the store network has been added to the new image which is accompanied by a special commitment to fresh food products. DIA is aware of all current consumer demands and maintains a process of continuous improvement in the management of perishable products, a process that extends from their purchase from suppliers, through to aspects such as logistics or in-store display. To achieve this, the company's management has had to research matters such as the selection of suppliers, quality control and cold chain maintenance, to undertake major investments in transport, warehouses and store equipment, as well as develop intensive training programs for all those employees who take part in the chain right up to the end customer.

**La compañía
cuenta con
6.833 tiendas
en siete países**

**The company has
6,833 stores in
seven countries**



02.1

DIA EN 2011
DIA IN 2011

El crecimiento exponencial de los clientes que han decidido acogerse a las ventajas que ofrece la tarjeta de fidelización Club DIA también representa un hecho a destacar en este 2011. En la actualidad, más de 26,6 millones de personas en todo el mundo disponen de esta tarjeta, que ofrece descuentos y ventajas en una larga lista de productos. Por el momento, el Club DIA no ha encontrado su techo, ya que está prevista su implantación para 2012 en el mercado chino, mientras que para un año después, se espera llegar a las tiendas en Brasil.

En cuanto al formato franquicia, el crecimiento ha sido continuo y sostenido. De hecho, al final de 2011 se ha logrado superar las 2.500 franquicias en todo el mundo, afianzándose DIA como la primera empresa franquiciadora de España y la tercera

del todo el continente europeo*. En el mercado nacional también se ha alcanzado un nuevo hito relacionado con las franquicias. Durante el último cuatrimestre del año se logró una cifra histórica de aperturas, con un total de 73 nuevas tiendas.

Pese a no renunciar al esfuerzo inversor, DIA ha logrado también este año reducir su endeudamiento. 2011 se cerró con una deuda neta por debajo de lo previsto, alcanzando los 576 millones de euros frente a los 625 del ejercicio anterior.

La compañía cuenta con 6.833 tiendas y 45 centros de distribución en España, Portugal, Francia, Turquía, Argentina, Brasil y China que dan trabajo a 47.575 personas.

* Fuente: Tormo y Asociados y Franchise Europe.



The exponential growth in the number of customers who have decided to benefit from the advantages offered by the Club DIA loyalty card is also notable in 2011. Currently, more than 26.6 million people throughout the world have this card which offers discounts and advantages for a long list of products. Club DIA has still not reached its ceiling given that its implementation in China is scheduled for 2012 and, one year later, it is expected to reach the stores in Brazil.

With respect to the franchise format, there has been continuous, sustained growth. In fact, at the end of 2011 there were more than 2,500 franchises throughout the world, thereby strengthening DIA's position as the first franchisor

in Spain and the third in continental Europe*. A new milestone related to franchises was also reached in the national market; a historic number was reached during the final quarter, with a total of 73 openings.

Despite the fact that the company has not renounced its investment effort, DIA also managed to reduce its indebtedness. 2011 closed with net debt below expectations, down to 576 million euros compared to 625 million euros in the previous year.

The company has 6,833 stores and 45 distribution centers in Spain, Portugal, France, Turkey, Argentina, Brazil and China, which together employ 47,575 people.

* Source: Tormo & Asociados and Franchise Europe.



02.2

EL GRAN SALTO AL PARQUÉ THE GREAT LEAP TO THE STOCK MARKET

Tan sólo seis meses después del aterrizaje de DIA en la bolsa española, la compañía comenzó a cotizar en el selectivo que agrupa las empresas con mayor volumen de negociación en el parque, gracias a las positivas recomendaciones de los analistas y la consecución de los objetivos financieros anunciados.

Only six months after the touchdown of DIA in the Spanish stock exchange, the company was listed on the selective IBEX-35 index, which includes companies with a higher trading volume on the stock exchange, thanks to the positive recommendations of analysts and the attainment of the financial objectives announced.



El pasado 5 de julio de 2011, DIA comenzó a cotizar en la bolsa española a través de un proceso de escisión (spin off) de Carrefour.

Cada uno de los accionistas de la compañía francesa recibió acciones de DIA como dividendo en especie en la proporción de una acción de DIA por cada acción de Carrefour que poseía en el momento de la salida a Bolsa.

La valoración inicial de DIA se situó en 2.378 millones de euros, o lo que es lo mismo, 3,50 euros por cada una de las 679.336.000 acciones admitidas a negociación en la bolsa española. Desde entonces y hasta final de año, se negociaron 1.829 millones de títulos, lo que supuso la rotación de 2,7 veces el capital de la compañía y que en términos diarios supuso un volumen de 14,2 millones de acciones, convirtiéndose en uno de los valores más líquidos de la bolsa española.

Los inicios representaron todo un reto. Desde su debut, la evolución bursátil de DIA ha tenido dos fases claramente diferenciadas. Una primera parte abarcó los dos primeros meses de cotización con una mayor presión vendedora. Los accionistas de Carrefour, que habían recibido títulos de DIA en sus carteras por el mero hecho de ser accionistas de la empresa gala, vendieron sus títulos de DIA con el objetivo de convertir el dividendo que se le había pagado en acciones a efectivo, a ello se le sumó un recrudecimiento de la crisis de la deuda europea durante el verano que apuntaba a una posible recesión a finales del año.

La suma de ambos factores hizo que la cotización de DIA cayera el 4 de agosto de 2011 hasta su mínimo anual a 2,50 euros por título. A partir de entonces, apoyada en las positivas recomendaciones de los analistas y la consecución de los objetivos financieros y operativos anunciados durante el proceso previo a la salida a Bolsa, la cotización tomó una tendencia creciente que hizo que finalizará el año en 3,49 euros. Este nivel supuso cerrar el ejercicio casi al mismo precio al que empezó DIA a cotizar el 5 de julio. Además, contrasta positivamente con el recorte del 18,2% que sufrió el IBEX35 en este

mismo periodo, haciendo que la acción de DIA fuera una de las que mejor comportamiento registró entre sus comparables españolas.

2011 finalizó con una gran noticia para la compañía. El 12 de diciembre, el Comité Asesor Técnico de los índices IBEX decidió incluir la acción de DIA dentro de los valores recogidos en el selectivo IBEX35, el más relevante de todos los índices de la bolsa española que recoge a las compañías más líquidas. Dicha incorporación se hizo efectiva el 2 de enero de 2012. Este hito ha supuesto para la compañía una mayor visibilidad en los mercados pero también una mayor responsabilidad y exigencia para todas las personas que forman parte de la gran familia DIA.

On 5th July 2011, DIA started trading on the Spanish Stock Exchange through a spin-off from Carrefour.

Each of the French company's shareholders received DIA shares as a dividend in kind in the ratio of one DIA share for each Carrefour share held at the time of the flotation. DIA was initially valued at 2,378 million euros, or 3.50 euros for each of the 679,336,000 shares admitted to trading on the Spanish Stock Exchange. Since then, and up to the end of the year, 1,829 million shares were traded, which implies a turnover of 2.7 times the company's capital and, in terms of daily volume, means 14.2 million shares, transforming DIA into one of the most liquid securities in the Spanish Stock Market.

The initial stages were a major challenge. Since its debut, DIA's stock market evolution has had two clearly differentiated phases. The initial part covered the first two months of trading in which selling was rife. Carrefour's shareholders, who had received DIA shares solely due to the fact that they held shares in the French company, sold their DIA shareholding with the aim of converting the dividend received in the form of shares into cash. In addition, there was a worsening of Europe's debt crisis during the summer which pointed to a possible recession at the end of the year.

The combination of these factors meant that, on 4th August 2011, the price of DIA stock fell to its lowest

**La acción cerró
el año en 3,49 €**

**The share price
closed at € 3.49
last year**



level of 2.50 euros per share. Since then, supported by the positive recommendations from analysts as well as the achievement of financial and operational objectives announced during the period prior to the stock market flotation, the share price adopted an upward trend to finish the year at 3.49 euros. This level meant that the year closed with the share price at almost the same value as when DIA began trading on 5th July. In addition, this compares very positively with the 18.2% fall suffered by the IBEX35 during the same period, meaning that, among comparable Spanish stocks, DIA shares were one of the best performers.

2011 ended with good news for the company. On 12th December, the IBEX index Technical Advisory Committee decided to include DIA within the stocks quoted in the selective IBEX35, the most relevant of all the Spanish stock market indexes which includes the most liquid Spanish companies. This inclusion took effect on 2nd January 2012. For the company, this milestone has not only implied increased market visibility but also greater responsibility and demands on all those persons that make up the DIA family.

02.2

EL GRAN SALTO AL PARQUÉ

THE GREAT LEAP TO THE STOCK MARKET

Evolución del precio de la acción

Share price evolution



7 de julio
7th July

Máximo anual:
3,63 euros /acción

Annual maximum:
3.63 euros /share

5 de julio
5th July

Salida a bolsa:
3,50 euros /acción

Stock Market flotation:
3.50 euros /share

4 de agosto
4th August

Mínimo anual:
2,50 euros /acción

Annual minimum:
2.50 euros /share



30 de diciembre
30th December

Cierre del año:
3,49 euros /acción

Year-end:
3.49 euros /share

30 de agosto
30th August

Primeros resultados

First results



02.3

VOCACIÓN INTERNACIONAL
INTERNATIONAL VOCATIONDatos por
países
Countries
dataPortugal
Portugal

Ventas brutas bajo enseña:

934,2 millonesTiendas: **553**Superficie Logística: **76.350 m²**Empleados: **3.897**

Gross sales under banner:

934.2 millionStores: **553**Logistic area: **76,350 m²**Headcount: **3,897**Brasil
Brazil

Ventas brutas bajo enseña:

1.341,6 millonesTiendas: **480**Superficie logística: **86.393 m²**Empleados: **5.874**

Gross sales under banner:

1,341.6 millionStores: **480**Logistic area: **86,393 m²**Headcount: **5,874**Argentina
Argentina

Ventas brutas bajo enseña:

868 millonesTiendas: **495**Superficie logística: **76.350 m²**Empleados: **3.421**

Gross sales under banner:

868 millionStores: **495**Logistic area: **76,350 m²**Headcount: **3,421**

Francia France

Ventas brutas bajo enseña:
2.644,8 millones
Tiendas: **916**
Superficie logística: **205.535 m²**
Empleados: **7.814**

Gross sales under banner:
2,644.8 million
Stores: **916**
Logistic area: **205,535 m²**
Headcount: **7,814**

China China

Ventas brutas bajo enseña:
207,3 millones
Tiendas: **447**
Superficie logística: **33.100 m²**
Empleados: **3.133**

Gross sales under banner:
207.3 million
Stores: **447**
Logistic area: **33,100 m²**
Headcount: **3,133**

Turquía Turkey

Ventas brutas bajo enseña:
461,9 millones
Tiendas: **1.115**
Superficie logística: **75.265 m²**
Empleados: **3.936**

Gross sales under banner:
461.9 million
Stores: **1,115**
Logistic area: **65,125 m²**
Headcount: **3,936**

España Spain

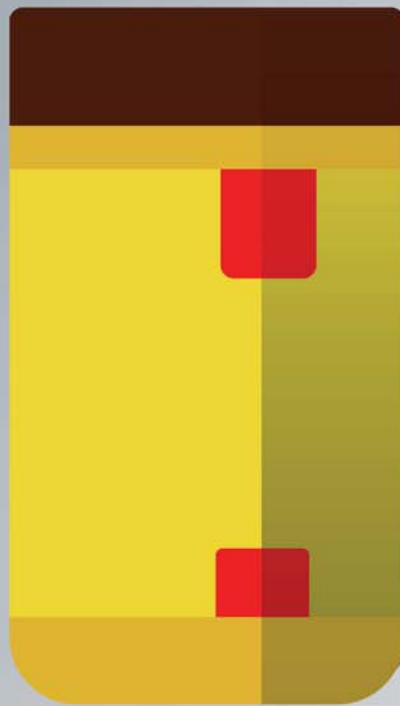
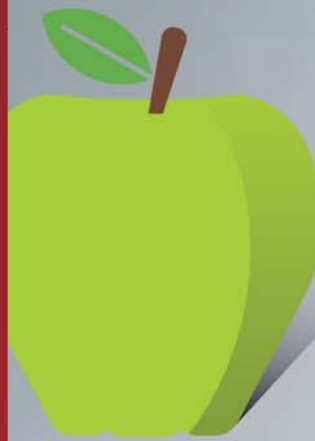
Ventas brutas bajo enseña:
4.665,8 millones
Tiendas: **2.827**
Superficie logística: **359.996 m²**
Empleados: **19.500**

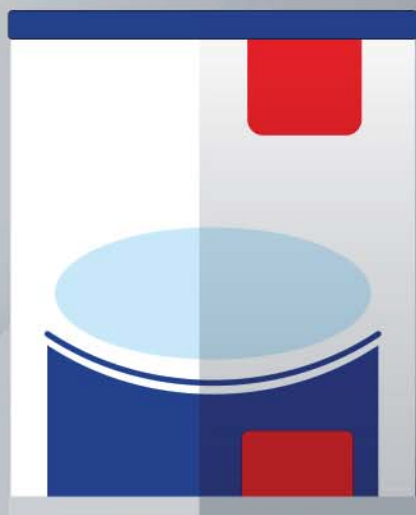
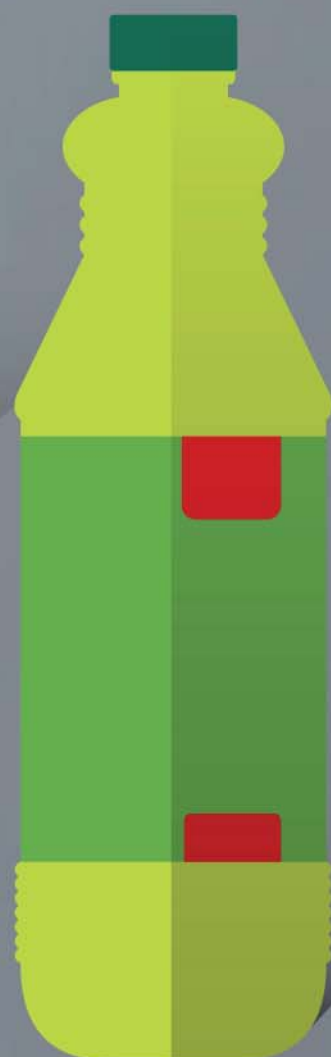
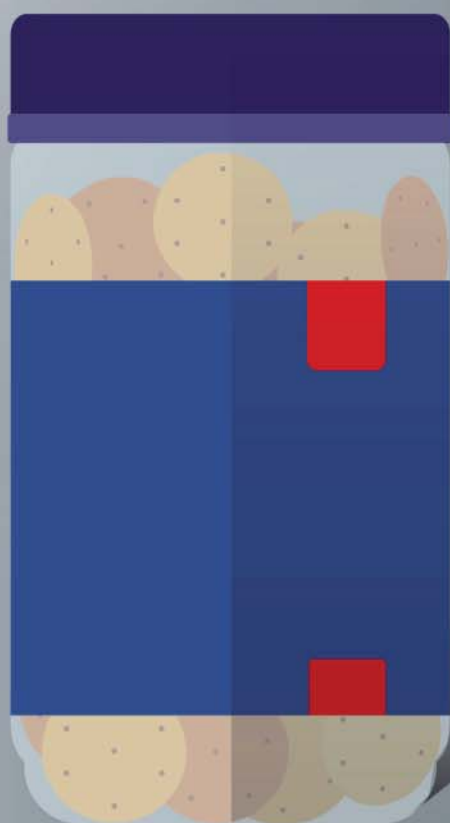
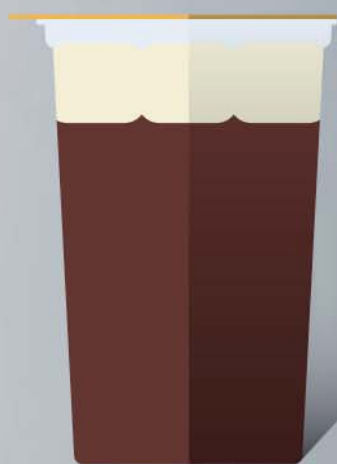
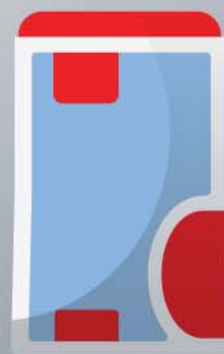
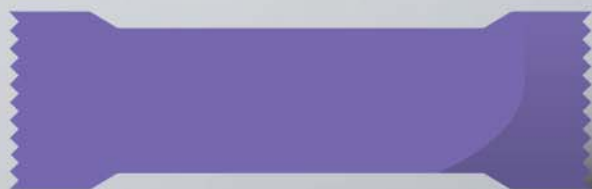
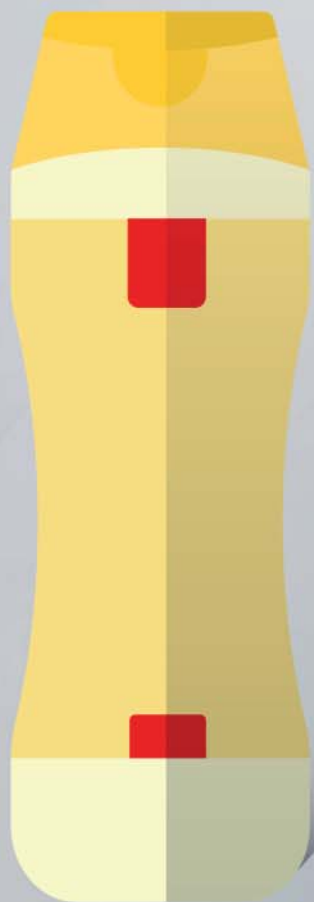
Gross sales under banner:
4,665.8 million
Stores: **2,827**
Logistic area: **359,996 m²**
Headcount: **19,500**

03.

EL AÑO
EN UN VISTAZO

THE YEAR
AT A GLANCE





03.1

ESPAÑA SPAIN

En línea con los planes previstos, la transformación de tiendas ha alcanzado ya al 90% de la red de puntos de venta propios del mercado español, lo que ha estado acompañado de un crecimiento sostenido de las ventas y un desarrollo exponencial del modelo de franquicia, que encuentra cada vez más adeptos.

In line with plans, the transformation of stores has reached 90% of the network of own points of sale of the Spanish market, which has been accompanied by sustained growth of sales and the exponential development of the franchising model, with an increase in the number of franchisees.



La evolución del negocio en España ha estado este año marcada por la estabilidad y el crecimiento sostenido de las ventas. En línea con los planes previstos, se ha avanzado en el plan de transformación y renovación de establecimientos, lo que se traduce en el cambio de imagen del 90% de la red de tiendas propias.

Conscientes de los cambios de hábito de consumo, el crecimiento de la compañía se ha focalizado durante este ejercicio en acercar la compra al cliente y facilitar lo máximo posible sus demandas. En números redondos, este objetivo se traduce en que más de la mitad de los establecimientos de DIA en España tienen un concepto de proximidad.

Pese a las dificultades en el consumo, DIA ha conseguido incrementar su facturación bruta bajo enseña un 1,7% en relación al año anterior, hasta los 4.665 millones de euros. Un crecimiento que se explica gracias al incremento de la superficie comparable y la expansión meditada de la red de tiendas.

Este ejercicio, en el que la compañía ha iniciado su andadura en solitario, DIA ha incrementado en 61 nuevos puntos de venta su superficie comercial, hasta alcanzar las 2.827 tiendas entre propias y franquicias. Todas estas aperturas han incorporado ya el nuevo diseño e imagen de la compañía, en línea con el resto de países.



The evolution of the business in Spain during 2011 was marked by stability and sustained sales growth. The transformation and renovation plan progressed in line with the anticipated plans, which resulted in a change of image for 90% of the company's own-store network.

Aware of changing consumer habits, the company's growth during the year was focused on bringing shopping closer to the customer and, as much as possible, fulfilling all their requirements. In round numbers, this objective means that more than 50% of DIA's establishments in Spain have a neighborhood concept.

Despite the difficulties related to consumption, DIA managed to increase the gross sales under banner by 1.7% with respect to the previous year to reach 4,665 million euros. This growth is explained by the increase in like-on-like surface and well considered store network expansion.

During the year in which the company started its solitary journey, DIA increased the number of points of sale by 61 to reach 2,827 stores divided between own stores and franchises. All these openings, in line with all the other countries, already incorporated the company's new design and image.

Hitos Milestones

Avance en el plan de transformación y renovación de establecimientos.
Progress in the establishment of a transformation and renovation plan.

Éxito histórico de aperturas de franquicias durante un solo trimestre.
Historic success in the opening of franchises during a single quarter

Implantación de un nuevo sistema de almacenaje y transporte tras una inversión de 7,5 millones.
Implementation of a new warehouse and transportation system following a 7.5 million euro investment.

Resistencia al contexto económico difícil con el apoyo del binomio de éxito de la compañía: calidad y precio.
Resilience in the economically difficult environment with help from the company's binomial success: quality and price.



03.1

ESPAÑA SPAIN

Este año también ha sido importante para el formato franquicia. La aceptación cada vez mayor de este modelo por parte de los emprendedores españoles ha situado la franquicia de DIA en unos números envidiables. De hecho, durante el último trimestre del año se alcanzó la mayor cifra de aperturas de franquicias en la historia de la compañía, con un total de 73 nuevas tiendas abiertas en España sólo durante el tercer trimestre del año.

El año 2011 ha servido para avanzar en la mejora de los sistemas logísticos y de transporte. DIA ha puesto en marcha un pionero y único sistema de almacenaje y reparto de bultos que mejorará toda la cadena de suministro de la compañía, especialmente las condiciones de recepción en la tienda.

Con una inversión global de 7,5 millones de euros, la compañía ha evolucionado su tradicional combi (carros metálicos en los que se almacenan los pedidos para enviar a tienda) hacia un modelo de más altura que permitirá apilar los bultos en dos estancos desmontables. El nuevo sistema, sobre el que se avanzará en su implementación en 2012, permitirá un importante ahorro en gastos relacionados con el transporte y una reducción del 10% en las emisiones de CO₂.

Otro de los parámetros a destacar en el mercado español tiene que ver con la evolución de la tarjeta de fidelización del Club DIA. Desde que se pusiera en marcha esta iniciativa en 1998, la cifra de clientes que han decidido disfrutar de las ventajas que ofrece no ha cesado de subir. El presente ejercicio se cerró con 14,2 millones de miembros, de los que 800.000 se adhirieron durante 2011.



This was also an important year for the franchise format. The ever increasing acceptance of this model on the part of Spanish entrepreneurs has placed DIA franchising in an enviable position. In fact, during the last quarter of 2011 the company recorded the highest number of openings achieved in its history: a total of 73 stores in Spain.

2011 also saw progress in the improvement of logistic and transport systems. DIA has implemented a unique, pioneering system for storage and delivery which will improve the company's entire supply chain, and especially the conditions for receiving goods in the store.

With an overall investment of 7.5 million euros, the company has further developed its traditional combi (metal trolleys carts that are used to store and dispatch packed orders to the stores) into a taller model which will allow the stacking of two dismountable, airtight sections. This new system, which will be progressively implemented during 2012, will allow a significant saving in transport costs and a 10% reduction in CO₂ emissions.

Another of the noteworthy parameters in the Spanish market concerns the Club DIA loyalty card. Since this initiative was implemented in 1998, the number of customers who opt to enjoy the advantages it offers has never ceased to increase. Last year closed with 14.2 million members, of which 800,000 joined during 2011.

Premiada como la mejor multinacional española de 2011

The company
was awarded a
prize for being
the best Spanish
multinational
in 2011



03.1

ESPAÑA
SPAIN

La apuesta decidida por el desarrollo local encuentra su reflejo en los datos relacionados con los proveedores. Durante 2011, se han realizado compras a 1.018 proveedores en España por valor de 3.604 millones de euros, lo que se traduce en un incremento del 4,7% en relación al ejercicio anterior. De estos socios de DIA, algo más del 84% son locales, demostrando el apoyo directo de la compañía al tejido empresarial nacional. Además, el 40% de los proveedores están constituidos como pequeñas y medianas empresas, a los que DIA aporta su conocimiento y experiencia en el sector para ayudarles a crecer y mejorar.

En el ámbito laboral, DIA es una de las principales empresas empleadoras del país, con 19.500 trabajadores en plantilla a cierre de 2011. Por este motivo, DIA mantiene un compromiso firme

con sus empleados, que tiene como objetivo gestionar y retener el talento, promoviendo un significativo desarrollo profesional y potenciando el reconocimiento de los logros profesionales. Así, la estabilidad en el empleo es uno de los aspectos básicos en la política de Recursos Humanos.

El esfuerzo realizado por la compañía durante todo este año ha sido bien reconocido por la gran mayoría del sector. De hecho, DIA fue elegida como la mejor multinacional española de 2011 en la VII edición de los premios de la revista Emprendedores. A través de una encuesta digital, los lectores de la propia publicación valoraron el esfuerzo realizado por la compañía para iniciar su andadura en la Bolsa de Madrid y su ambicioso plan de expansión previsto para los países emergentes los próximos años.



The commitment to local development is reflected in the data related to suppliers. During 2011, goods were purchased from 1,018 suppliers in Spain for a value of 3,604 million euros, which means an increase of 4.7% with respect to the previous year. Of these partners, more than 84% are local, demonstrating the company's direct support of the national business fabric. In addition, 40% of the suppliers are small and medium-sized businesses to whom DIA contributes its knowledge and experience in the sector to help them grow and improve.

In the workplace environment, DIA is one of the main employers in the country with 19,500 employees in its workforce at the end of 2011. As a result, DIA has a strong commitment to its employees with the aim of managing and retaining talent, promoting significant professional development and strengthening the

recognition of professional achievements. Thus, stable employment is one of the basic aspects of the Human Resources policy.

The effort made by the company during the year has been well recognized by a great majority in the sector. In fact, in the 7th edition of the "Emprendedores" (Entrepreneurs) business magazine awards, DIA was chosen as the best Spanish multinational of 2011. Through a digital survey, the publication's readers evaluated the efforts made by the company to initiate its launch on the Madrid Stock Exchange and its ambitious expansion plan scheduled for emerging countries over the coming years.



03.2

PORTUGAL PORTUGAL

Las tiendas Minipreço, enseña bajo la que opera DIA en el mercado portugués, han logrado resistir a las dificultades del peor entorno económico que se recuerda en el país desde hace muchos años, gracias al desarrollo y éxito del concepto de proximidad.

The Minipreço stores, the brand under which DIA operates in the Portuguese market, have managed to overcome the difficulties of the worst economic environment in memory in the country for many years thanks to the development and success of the neighborhood store concept.



Durante 2011, la evolución del negocio en Portugal ha sido más que exitosa en medio del peor contexto económico al que se ha enfrentado el país en muchos años.

De hecho, y pese a las conocidas dificultades, las ventas brutas bajo enseña de DIA se mantuvieron estables, con una reducción de tan sólo el 0,5% en relación al año anterior.

El liderazgo indiscutible de DIA en relación a la imagen-precio entre el consumidor portugués se ha ido ampliando frente a la competencia, de forma que en un entorno de menor renta disponible, se ha vuelto aún más importante. Esta buena noticia se ha alcanzado gracias a la confianza del cliente portugués en la bandera bajo la que opera DIA en el país, Minipreço, y el éxito del formato de proximidad.

En concreto, el 80% de la red de establecimientos en Portugal están habilitados para el desarrollo del concepto de compra de barrio, decisión que explica esta resistencia de DIA a las dificultades del entorno económico portugués.

La experiencia adquirida en productos perecederos, especialmente en frutas y verduras, servirá también para abrir más el abanico del negocio en Portugal y ofrecer a cliente una opción de compra más amplia y rentable. En definitiva, seguir centrando esfuerzos en proporcionar al consumidor los mejores precios del mercado.

Una vez más, el especial enfoque hacia la eficiencia y la actualización continua de los formatos comerciales permitirá a la compañía encarar el próximo año en buena posición y con perspectivas positivas.

Durante 2011, la compañía contaba con una plantilla media de 3.897 trabajadores.

During 2011, the evolution of the business in Portugal was more than successful in the midst of the worst economic context that the country has faced for many years.

In fact, and despite the well-known difficulties, the gross sales under banner remained stable, with a reduction of only 0.5% with respect to the previous year.

DIA's indisputable leadership with respect to the price image among Portuguese consumers has progressively increased in relation to the competition such that, in an environment with lower disposable income, this has become even more important. This good news is thanks to the Portuguese consumers' confidence in Minipreco, the banner under which DIA operates in this country, together with the success of the neighborhood format.

Specifically, 80% of the network of establishments in Portugal are equipped to develop the concept of neighborhood shopping, a decision which explains DIA's resilience to the difficulties faced in the Portuguese economic environment.

The experience acquired in fresh food products, especially in fruit and vegetables, also serves to open the range of business even further in Portugal, and offer the customer wider, more cost-effective shopping options. In short, continuing to concentrate efforts to give the consumer the best prices in the market.

Once more, the special approach to efficiency and the continuous updating of commercial formats will allow the company to face the coming year in a good position and with a positive outlook.

During 2011, the company had an average workforce of 3,897 employees in Portugal.

Hitos Milestones

Líderes del mercado portugués en relación imagen-precio, incrementando este año las distancias con el inmediato competidor.
Quality-price relationship leaders in the Portuguese market, increasing the distance from the nearest competitors during 2011.

Resistencia a un entorno complicado gracias el éxito del formato proximidad.
Resilience in a complex environment thanks to the success of the neighborhood format.



03.3

FRANCIA
FRANCE

Durante este 2011, casi el 70% de la red de tiendas del país ha completado la transformación de la antigua enseña ED a DIA Market y DIA Maxi. Un proceso que la compañía espera completar durante el transcurso del próximo año.

In 2011, almost 70% of the store network in the country has completed the transformation from the old ED logo to DIA Market and DIA Maxi. The company hopes to complete this process over the course of the forthcoming year.



Este año, la evolución del negocio en el mercado francés ha estado marcada por la transformación de las tiendas ED a la nueva enseña DIA.

A cierre de 2011, el 67% del parque comercial en el país se había acogido ya a los nuevos formatos de DIA Maxi y DIA Market, cifra que se traduce en un total de 612 tiendas renovadas.

Debido principalmente a los hábitos de compra franceses, el 82% de estos establecimientos propios de la compañía se encuentran bajo el formato de DIA Maxi, mientras que el 18% restante pertenece a DIA Market.

En 2012, está previsto que se complete el proceso de transformación de las tiendas ED hacia la enseña DIA, apoyada en diversas actuaciones corporativas y comerciales, que permitirán consolidar la nueva imagen de los establecimientos.

El modelo de franquicia se comportó de forma positiva, alcanzando ya los 245 puntos de venta en este formato. En 2011, se abrieron 65 establecimientos franquiciados en Francia, manteniendo el ritmo aperturista y en línea con los ejercicios anteriores.

Pese a que el complicado escenario de negocio ha seguido vigente durante 2011 en el mercado francés, DIA ha logrado capear el temporal. En este contexto, en el que las ventas comparables cerraron el año en -6,8% provocado precisamente por ese proceso de transformación de tiendas, ha logrado mantener el margen EBITDA ajustado del ejercicio 2011 en positivo. Este hecho refleja la capacidad de DIA para gestionar los gastos de explotación en un escenario de ventas difícil.

En el plano comercial, este año se ha realizado una apuesta por los productos clasificados BIO con la intención de adaptarse a la creciente demanda de los clientes del mercado francés.

La intención de la compañía es continuar afianzando su actividad en el país pese a las dificultades.

El ejercicio 2011 se cerró con una plantilla media en Francia de 7.814 empleados.

The evolution of the business in the French market during 2011 was marked by the transformation of ED stores to the new DIA banner.

At the close of the year, 67% of the commercial park in France had already adopted the new DIA Maxi or DIA Market formats, which translates into a total of 612 renovated stores.

Mainly as a result of French shopping habits, 82% of these stores, which are the company's own stores, are under the DIA Maxi format, while the remaining 18% belong to DIA Market.

The transformation of the remaining ED stores to the DIA banner, supported by various corporate and commercial measures which will allow consolidation of the new image in all the company's establishments, is scheduled to be completed during 2012.

The franchise model has performed positively; there are already 245 stores of this format. In 2011, 65 franchises were opened in France, thereby maintaining the rate of openings in line with previous years.

Despite the complicated business environment that continued to exist in the French market during 2011, DIA managed to weather the storm. In this context, in which comparable sales closed the year down at -6.8%, precisely because of the store transformation process, the company managed to maintain the adjusted EBITDA for 2011 in positive. This fact reflects DIA's capacity to manage its operational costs in a difficult sales environment.

Within the sales arena, in 2011 the company made a commitment to BIO classification products in order to adapt to the growing demands of customers in the French market.

Despite all the difficulties, the company's firm intention is to continue strengthening its activity in this country.

At the end of 2011, the company had an average workforce of 7,814 employees in France.

Hitos Milestones

Transformación de las tiendas ED a la enseña DIA.

Transformation of ED stores to the DIA banner.

Resistencia a un contexto económico complicado.

Resilience in a complex economic environment.



03.4

ARGENTINA
ARGENTINA

La renovación del modelo de tienda ha sentado especialmente bien al mercado argentino, ya que es el país, de entre los que está presente la compañía, donde más han aumentado las ventas brutas bajo enseña en relación al año anterior, un 38,5%.

The renovation of the store model has been especially good for the Argentine market as this is the country out of all the countries where the company operates, where gross sales under banner have increased the most in relation to the previous year, up 38.5%.



El negocio en Argentina ha protagonizado varios hitos importantes durante este 2011.

El modelo de tienda ha ido evolucionando, en línea con el resto de países, adaptando el *layout* a los nuevos criterios de la compañía y las necesidades del consumidor, mejorando las dimensiones de las salas de venta y la capacidad de exhibición del frío. En este sentido, la apuesta por los productos frescos y el perecedero ha tenido una gran acogida entre los clientes, siendo Argentina el país de entre los que está presente la compañía donde más han aumentado las ventas brutas anuales bajo enseña en relación al ejercicio anterior, un 38,5%.

Durante este 2011, que contó con una plantilla media de 3.132 empleados, se ha trabajado en la implantación del nuevo formato de tiendas de alrededor de 3.000 metros cuadrados con parking para clientes (DIA Maxi), y se han transformado los establecimientos clásicos al modelo DIA Market (tiendas con más presencia del producto perecedero y fresco).

Por su parte, la franquicia ha continuado creciendo, superando la barrera de los 100 establecimientos y terminando el año con 119 tiendas franquiciadas, una cifra que refleja el interés creciente de la compañía por este formato de éxito.

En el ámbito puramente comercial, se ha decidido incorporar la venta de material de electrónica aprovechando el nuevo diseño, situándose muchos de estos productos entre la mercancía más demandada. En ese sentido, conviene destacar el crecimiento exponencial que han protagonizado durante 2011 los productos 'non food', gracias al empuje de las tiendas Maxi.

The business in Argentina was the star of many various important milestones in 2011.

The store model continued to evolve, in line with the other countries, adapting the layout to the company's new criteria and consumer requirements by increasing the size of the sales area and the capacity of refrigerated displays. In this respect, the commitment to fresh food products has been well accepted by customers, with Argentina being the DIA country that most increased its annual gross sales under banner with respect to the previous year, with an increase of 38.5%.

During 2011, with a average headcount of 3,132 employees, work continued on implanting the new store format of approximately 3,000 m² with parking for customers (DIA Maxi), with the transformation of classic establishments to the DIA Market model (stores which include a greater presence of perishable and fresh food products).

Meanwhile, franchising continued to grow, breaking the barrier of 100 stores to end the year with 119 franchised stores, a figure that reflects the company's growing interest in this successful format.

From purely commercial perspective, and taking advantage of the new design, it was decided to add the sale of electronic goods with many of these products being among the most successful. In this respect, and thanks to the increase of DIA Maxi stores, the exponential growth of 'non-food' product sales during 2011 was noteworthy.



Hitos Milestones

Adaptación y puesta en marcha del nuevo cambio de imagen en su apuesta por el producto fresco.

Adaptation and implementation of the new change of image in its commitment to fresh food products.

Argentina es el país de la compañía que más ha incrementado sus ventas brutas bajo enseña en relación al año anterior, un 38,5%.

Argentina is the country in which the company increased its gross sales under banner most, with an increase of 38.5% with respect to the previous year.

Las franquicias han superado la barrera de los 100 establecimientos y se sitúan ya en 119 tiendas bajo el paraguas de este modelo.

Franchises exceeded the barrier of 100 establishments, and there are already 119 stores operating under this business model.

Se ha incorporado la venta de material electrónico en las tiendas.

The sale of electronic goods has been added in stores.

Se ha decidido implementar en los establecimientos un nuevo stand de servicios financieros que permite financiar la compra, contratar un seguro y hasta realizar recargas telefónicas.

A new financial services stand is to be implemented in stores allowing customers to finance purchases, take out insurance, or even top-up telephone cards.

03.4

ARGENTINA ARGENTINA



En concreto, y en relación al año anterior, la facturación en este formato se incrementó un 51%. No obstante, el segmento que más ha crecido ha sido el de los perecederos, cuyas ventas aumentaron un 61% en comparación con el ejercicio 2010.

También se ha decidido implementar en tienda un nuevo stand de servicios financieros que permite financiar la compra, contratar un seguro y hasta realizar recargas telefónicas a cualquier cliente sólo con el hecho de pertenecer al Club de Fidelización de DIA. Se trata del primer país donde la compañía incorpora este servicio.

El apoyo a la economía local es una constante en todos los mercados en los que DIA cuenta con presencia, y Argentina no es una excepción. Durante este año, el 98,7% de los productos que se venden en el país son de origen argentino mientras que sólo el 1,34% procede de importaciones.

En líneas generales, el negocio en Argentina representa ya algo más del 7,8% de la facturación global del grupo.



Specifically, and in relation to the previous year, the turnover experienced by this format increased by 51%. Nevertheless, the perishable product segment enjoyed the highest growth with sales increasing by 61% compared to 2010.

A decision was also taken to implement a new financial services stand in stores which will allow customers to finance purchases, to take out insurance or even top-up telephones, solely because they belong to the Club DIA loyalty program. Argentina is the first country in which the company has added this service.

Supporting the local economy is a standard feature in all the markets where DIA is present, and Argentina is no exception. During 2011, 98.7% of all the products sold in this country were of Argentine origin, with only 1.34% being imported.

Broadly speaking, the business in Argentina already represents somewhat more than 7.8% of the group's overall turnover.

Argentina representa el 7,8% de las ventas globales

Sales in Argentina reached 7.8% of the overall group turnover



03.5

BRASIL BRAZIL

Las tiendas del mercado brasileño han comenzado a implantar durante este año los nuevos puntos de panadería y bollería con gran acogida por parte de los consumidores. Brasil es el país que más ha incrementado su superficie comercial en este 2011.

During this year, the stores in the Brazilian market have started to put into place new bakery and pastry stands, which have been welcomed by customers. Brazil is the country where retail surface increased the most in 2011.

La acogida de los formatos de DIA en el país está siendo cada vez mejor y así se refleja en la evolución del negocio.

Durante 2011 todos los parámetros relacionados con el mercado brasileño han computado al alza. Las ventas han continuado en aumento, con un crecimiento del 16,7% en relación al ejercicio pasado, representando ya el 12,1% de la facturación global del grupo.

En relación al proyecto de renovación de imagen y transformación, las tiendas DIA en Brasil implantaron durante 2011 los nuevos puntos de panadería y bollería con gran acogida entre los consumidores. A cierre de este ejercicio, un total de 25 establecimientos ya disponían de este formato.

Pero la renovación de propuestas no queda aquí. Este año también se ha incorporado en algunas de las tiendas brasileñas un nuevo modelo de carnicería que cuenta con productos frescos y carne al corte. Por el momento se encuentra en fase de prueba, aunque no se descarta ir ampliando a nuevos establecimientos a medida que se avance en su implantación.

Brasil se ha convertido este año en el país que más ha incrementado su superficie comercial, con un crecimiento del 24% en relación al ejercicio anterior, consolidándose entre los consumidores brasileños como una de las opciones más demandadas.

En 2009 se decidió acelerar también el plan de crecimiento de franquicias para el mercado brasileño, donde desde entonces se ha crecido un 145%. Durante 2011, las franquicias en Brasil han representado un 34% del negocio, abriendo un total de 82 nuevas franquicias en el ejercicio de las 231 con las que cuenta ahora. Para 2012 se espera que esta cifra se sitúe en el 40%, en línea con la aspiración global de la compañía.

Se ha implantado también durante 2011 un nuevo sistema de ayuda al franquiciado, llamado "Micro Empresario" orientado a financiar a aquellos interesados en abrir más de una franquicia que no dispongan del capital inicial suficiente.



La plantilla media en el país ha sido en 2011 de 5.874 empleados, convirtiéndose ya Brasil en el tercer empleador del grupo sólo por detrás de España y Francia.

DIA's formats are being increasingly accepted in this country and this is reflected in the evolution of the business.

During 2011 all the parameters related to the Brazilian market have been in an upward direction. Sales continued to rise, with a growth of 16.7% with respect to the previous year, and already represent 12.1% of the group's overall turnover.

With respect to the renewal of the image and transformation, during 2011 the DIA stores in Brazil implemented new bakery and pastry points with great acceptance on the part of consumers. At the end of the year, a total of 25 stores already had on this format.

However, the renovation of the offer did not end here. This year also saw the addition, in some Brazilian stores, of a new butchery model serving fresh products and cut meat. This innovation is currently in trial phase, although the possibility of extending this to new establishments while progress is being made towards implementation has not been ruled out.

In 2011, Brazil was the country that increased its retail surface most, with a growth of 24% with respect to the previous year, becoming consolidated among Brazilian consumers as one of the options most in demand.

In 2009 it was also decided to accelerate the franchise growth plan for the Brazilian market, which has since expanded by 145%. During 2011, franchises in Brazil represented 34% of the business, with a total of 82 new openings to finish the year with 231. For 2012 it is expected that this figure will reach 40% in line with the company's global objective.

A new system to assist franchisees, called "Micro Empresario" (Micro Entrepreneur),

Hitos Milestones

Implantación de nuevos puntos de panadería y carnicería.

Implementation of new bakery and butchery points.

Importante impulso a la franquicia, que representa ya el 34% del negocio en el país.

Significant boost to franchising, which already represents 34% of the business in the country.

País con mayor crecimiento de superficie comercial con un 24% durante 2011.

The country with commercial area growth, 24% in 2011.



was also implemented during 2011. This is oriented towards financing those interested in opening more than one franchise but who do not have sufficient initial capital available.

The average headcount in the country during 2011 was 5,874 employees, making Brazil the group's third largest area of employment after Spain and France.

03.6

TURQUÍA TURKEY

El mercado turco ha superado ya la barrera de los 1.000 establecimientos en todo el territorio, convirtiéndose además en el segundo país por número de franquicias sólo por detrás de España.

The Turkish market has already exceeded the barrier of 1,000 stores in all of its territory as well as becoming second only to Spain in the number of franchises.



El mercado turco ha protagonizado un crecimiento importante tanto en tiendas propias como franquicias.

Durante 2011 se ha acometido la entrada en nuevas regiones de referencia del país como Ankara, con gran acogida entre los consumidores. El buen momento por el que atraviesa la economía turca y las buenas perspectivas a medio-largo plazo, sitúan este país como una de las grandes apuestas de DIA. Los números así lo reflejan.

Todos los parámetros del negocio en Turquía han computado al alza durante este ejercicio, gracias principalmente al desarrollo de la franquicia y la cada vez más confianza en el formato descuento de los consumidores de aquél país. De esta forma se ha incrementado la facturación un 26,4% en relación al año anterior, representando ya el negocio en Turquía el 4,2% del total del grupo.

Fruto de esta expansión se ha logrado superar ya la barrera de los 1.000 establecimientos en este año, situándose la cifra total en las 1.115 tiendas. De estos nuevos puntos de venta, algo más de 225 se inauguraron durante 2011, incorporando ya la nueva imagen y la apuesta global por los productos frescos.

En el área de franquicias, se pusieron en marcha 85 nuevas tiendas, alcanzando un número total de 412. Con esta cifra, Turquía se sitúa ya en el segundo puesto por número de franquicias sólo por detrás de España.

Durante este ejercicio también se han incorporado todos los servicios relacionados con la fidelización y la tarjeta Club DIA. Los consumidores que lo soliciten pueden ya disfrutar de las ventajas que incorpora la afiliación, entre las que destacan innumerables descuentos y facilidades de financiación. De esta forma, la compañía se ha convertido en la primera del sector en el país en poner en marcha un servicio de fidelización y apoyo al cliente habitual.

Durante 2011, la plantilla media de Turquía ha alcanzado los 3.935 trabajadores.

DIA's formats are being increasingly accepted in this country and this is reflected in the evolution of the business.

The Turkish market has enjoyed a significant growth in both own stores and franchises. During 2011 the company entered new regions of reference, such as Ankara, with great acceptance among consumers. The Turkish economy is going through a good period and the medium-long term prospects place this country as one of DIA's great commitments. The figures reflect this point.

During the year, all the business parameters in Turkey evolved in an upward direction, thanks mainly to the development of franchising and the increasing confidence in the discount format shown by the consumers in this country. As a result the turnover increased 26.4% with respect to the previous year, meaning that the business in Turkey already represents 4.2% of the group's total.

As a result of this expansion, the barrier of 1,000 stores was exceeded during the year to reach a total of 1,115 stores. Of these new points of sale, more than 225, which already incorporated the new image and overall commitment for fresh products, were opened in 2011.

In the franchise area, 85 new stores were launched to reach a total of 412 stores. This figure places Turkey second only to Spain with respect to the number of franchises.

During the year, all the services related to loyalty and the Club DIA card were also incorporated. Customers who sign up can already enjoy all the advantages associated to membership, a highlight being the countless discounts and credit facilities. Therefore, the company has become the first in the sector in this country to implement a loyalty and support service for regular customers.

During 2011, the average headcount in Turkey reached 3,935 employees.

Hitos Milestones

Se ha avanzado mucho en la expansión, llegando a nuevas ciudades importantes como Ankara.

Great progress has been made in expansion by reaching new major cities such as important as Ankara.

Se ha superado la barrera de los 1.000 establecimientos, alcanzando las 1.115 tiendas.

The 1,000 stores barrier has been exceeded to reach 1,115 stores.

El número de franquicias también creció de forma importante y se sitúan en las 412 tiendas.

The number of franchises also grew significantly to 412 stores.

Turquía es ya el segundo país en términos de franquicia sólo por detrás de España.

Turkey is already the second country in terms of franchises and is second only to Spain.

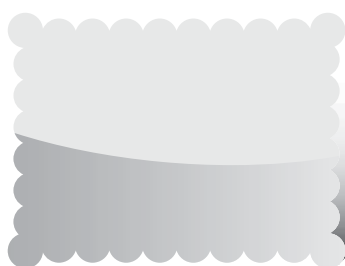


03.7

CHINA
CHINA

Este año la compañía ha aprovechado para mejorar algunos de los soportes técnicos de las tiendas y almacén, con el objetivo de hacer aún más eficiente y sostenible la actividad del grupo en la zona.

One of the main developments this year at the company was the improvement of some of the technical resources at the stores and warehouses, with the objective of making group activity in the area even more efficient and sustainable.



Desde que DIA se decidiera a dar sus primeros pasos en el mercado chino en 2003, el negocio de la compañía en aquel país no ha dejado de crecer.

La facturación ha tenido un comportamiento ascendente, en línea con el resto de países emergentes en los que la compañía opera. Así, las ventas brutas bajo enseña han registrado un crecimiento del 7,4%, hasta alcanzar los 207,3 millones de euros.

Firme como el primer día en el proceso de expansión, se han superado ya este año los 400 establecimientos en el país (447 tiendas a cierre del ejercicio), acogándose muchos de ellos al renovado formato, la nueva presentación de los productos y el impulso al perecedero. El éxito creciente del *discount* de proximidad en el mercado chino mantiene por todo lo alto las perspectivas de la compañía en el país, siempre de forma sostenida y sin sacrificar la rentabilidad por el crecimiento.

Conscientes de que se trata de un mercado que todavía no ha alcanzado su techo, DIA continúa con sus planes para la zona, gracias entre otras cosas al empuje cada vez mayor de la franquicia. De hecho, en este ejercicio se han inaugurado 40 nuevas franquicias, alcanzando ya los 182 puntos de venta bajo este formato.

También se ha aprovechado este año para mejorar algunos de los soportes técnicos en tienda y almacén, haciendo más eficiente su actividad. De esta manera, se ha procedido a la instalación de una nueva iluminación más sostenible que ha permitido un ahorro efectivo del 10% del coste, además de la consecuente reducción de las emisiones de CO₂.

Fruto de su trayectoria y el buen hacer en la puesta en marcha de sus principales proyectos, DIA ha sido nominada en 2011 por la asociación internacional China Chain Store & Association en la categoría de los 100 modelos de tiendas bajas en emisión de carbono en China durante 2011 (100 low carbon emission model stores in China 2011).

La intención de la compañía es continuar con el actual ritmo de expansión en China durante 2012 y 2013 incidiendo en la implementación de los nuevos formatos DIA Maxi, DIA Market y el formato franquicia.

La plantilla media en 2011 se ha situado en los 3.132 empleados.

Since 2003, when DIA decided to take its first steps in the Chinese market, the company's business in this country has never stopped growing.

The turnover has continued to increase in line with the other emerging countries in which the company operates. Thus, gross sales under banner have registered an increase of 7.4%, to reach 207.3 million euros.

As committed to the process of expansion as on the first day, in 2011 the company exceeded 400 stores in this country (447 stores at the end of the year), many of these adopting the renewed format, the new product presentation and the drive for fresh food products. The growing success of the neighborhood discount format in the Chinese market means that the company's prospects in the country remain high, sustainable, and without sacrificing profitability for growth.

As we are aware that this market which has still not reached its ceiling, DIA is continuing with its plans for the area thanks, among other factors, to the ever increasing commitment to franchising. In fact, during 2011, 40 new franchises were opened to the public, thereby already reaching 182 points of sale under this format.

The opportunity was also taken to improve and increase the efficiency of some of the technical support systems for warehouses and stores.

Along these lines, new, more sustainable illumination was installed allowing an effective 10% saving in energy costs in addition to the consequential reduction in CO₂ emissions.

As a result of its track record, and the good work carried out in the implementation of its main

Hitos Milestones

Apertura de 61 nuevas tiendas en todo el año. Se superó la barrera de las 400 tiendas en el país.

Opening of 61 new stores throughout the year to break through the 400 stores barrier in this country.

Conversión de las tiendas en un formato más eficiente y sostenible.

Conversion of stores to a sustainable, more efficient format.

Nominados como mejor modelo de tienda sostenible en China durante 2011.

Nominated as the best sustainable store model in China during 2011.



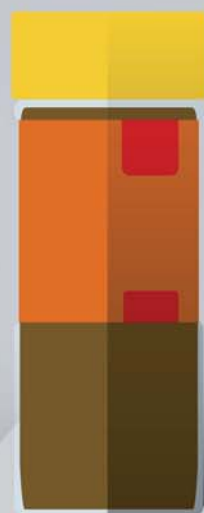
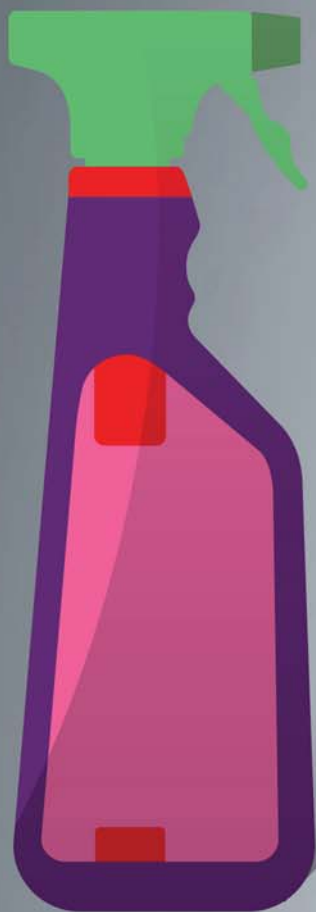
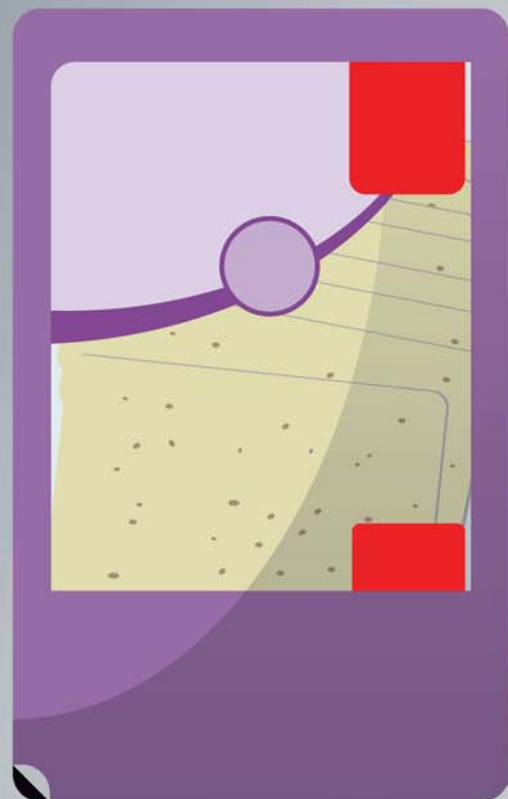
projects, the international China Chain Store & Franchise Association nominated DIA for the 100 Low Carbon Emission Model Stores in China 2011.

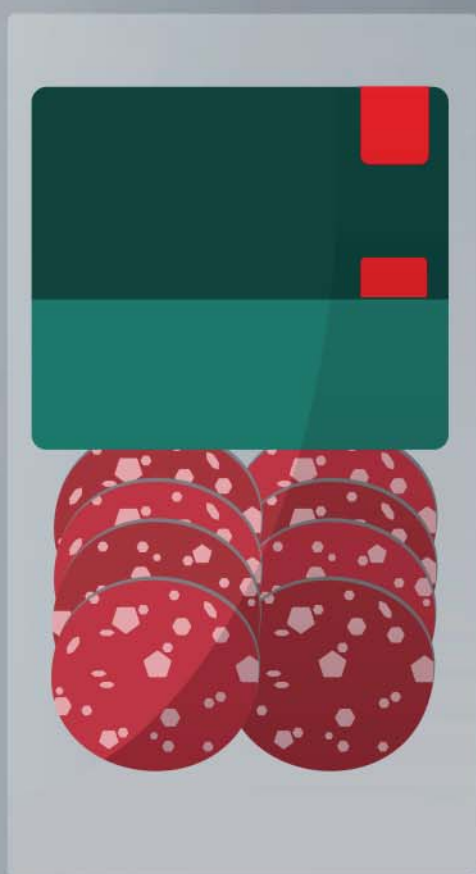
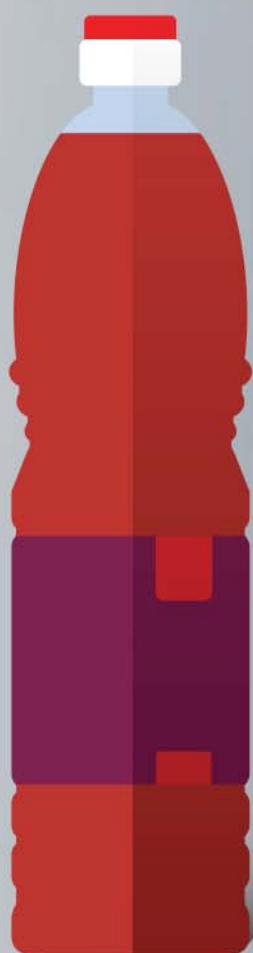
The company's intention is to continue with its current rate of expansion in China during 2012 and 2013, with an emphasis on the new DIA Maxi, DIA Market and franchise formats.

The average headcount in China during 2011 was 3,132 employees.

04.

LA FRANQUICIA
THE FRANCHISE





04.1

LA FRANQUICIA THE FRANCHISE

La compañía espera que para finales de 2013, el 40% del total de su red de tiendas en todo el mundo operen bajo el modelo de la franquicia.

The company hopes that by the end of 2013, 40% of its overall network of stores around the world will be operating under the franchising model.



El modelo franquicia es uno de los factores clave en la evolución de negocio de DIA.

Conscientes de que se trata de una interesante fórmula de apoyo al autoempleo que aporta además eficiencia al modelo de la compañía, la franquicia representa una prioridad en todos los países en los que la compañía opera.

El plan de negocio de DIA contempla que para 2013, el 40% de toda la red de tiendas de la compañía se encuentren bajo el paraguas de este formato, por lo que el impulso durante el ejercicio 2011 ha sido más que notable, representando ya al cierre de 2011 el 38% de la red global. Fruto de ese esfuerzo, la empresa ocupa el tercer lugar en el ranking de principales franquiciadores europeos del sector y el primero en España, lo que le sitúa en una posición de referencia en este formato, a la vez que genera un compromiso aún mayor para con sus franquiciados.



The franchise model is one of the key factors in the evolution of DIA's business.

Aware of the fact that this is an interesting formula which supports self-employment, and also contributes efficiency to the company's model, the franchise is a priority in all the countries where the company operates.

DIA's business plan envisages that, by 2013, 40% of all the company's stores will be operating under this format therefore, during 2011, a more than notable impulse took place and, at the end of the year, this format already represented 38% of the global network. As a result of these efforts, the company occupies third place in the ranking of European franchises in the sector, and the first in Spain, which makes the company a reference in this format as well as, at the same time, generating an even greater commitment to its franchisees.

**El número
de franquicias
alcanzó los 2.584
establecimientos**
**The number
of franchises
reached
2,584 stores**



04.1

LA FRANQUICIA
THE FRANCHISE

Y es que en DIA, se presta especial atención a la relación con los franquiciados mediante un trabajado sistema de seguimiento, que incorpora encuestas personalizadas, cursos de formación y newsletters trimestrales, involucrando de una forma más directa a estos socios en el día a día de la compañía. A todo esto hay que añadir también un equipo interno, formado en su mayor parte por supervisores, que desde la central de operaciones ofrece un soporte continuo al franquiciado ante cualquier contingencia. Además, ante el complicado entorno de acceso al crédito en algunos países en los que la compañía opera, DIA ha intensificado su apoyo financiero al franquiciado, proporcionando la tranquilidad necesaria para acometer un negocio de estas características.

Este año se ha avanzado también en la modernización y cambio de imagen de las tiendas, incluidas las franquicias, en línea con el plan de renovación de tiendas aprobado por la compañía.

A cierre de 2011, el total de franquicias se situó en 2.584 establecimientos, lo que supone un crecimiento del 25% en relación al año anterior.

Si el pasado año se alcanzó la significativa cifra de 2.000 tiendas en todo el mundo, en este ejercicio se ha logrado también un nuevo hito: durante el último cuatrimestre del año, se alcanzó la mayor cifra de aperturas de franquicias en España, 73. Se trata de todo un éxito en la historia de la compañía, que demuestra la confianza de los emprendedores en el modelo franquiciador de DIA.

Mención aparte merece también la evolución de la franquicia en el mercado turco, donde DIA está presente desde 1999. Durante este año se ha logrado superar la barrera de las 400 franquicias, situando a Turquía en la segunda posición por número de franquicias, sólo por detrás de España.

In DIA, special attention is paid to the relationship with franchisees through a monitoring system which includes personalized surveys, training courses and quarterly newsletters in order to involve these business partners more directly in the company's daily activities. In addition, there is the internal team, which mainly consists of supervisors, who, from the operational centre, offer franchisees continuous support in the event of any contingency. Additionally, faced with the complicated access to loans in some of the countries where the company operates, DIA has intensified its financial support to franchisees, providing the peace of mind required to undertake a business of these characteristics.

Progress has also been made in modernizing and changing the image of stores, including franchises, in line with the store renovation plan approved by the company.

At the close of 2011 there were 2,584 franchises, which represents a 25% growth with respect to the previous year.

During the year, the significant figure of 2,000 stores throughout the world was reached. However, a new milestone was also accomplished during the last four month period of 2011: the highest number of franchise openings in Spain, with 73 stores. This represents a success in the company's history and demonstrates the entrepreneurial confidence in the DIA franchisor model.

Also deserving a separate mention is the evolution of the franchise in the Turkish market, where DIA has been present since 1999. The year saw the breaking of the 400 franchise barrier, placing Turkey second only to Spain in the number of franchises.



04.2

CADA DIA CADA DIA

En su búsqueda constante de nuevas oportunidades, la compañía ha continuado avanzando en el desarrollo de modelos como el de Cada DIA, que permite vender en exclusiva los productos de marca DIA en las tiendas de “toda la vida”.

In its constant search for new opportunities, the company has continued making progress in the development of models such as Cada DIA, which allows the exclusive sales of DIA own brand products in “regular” stores

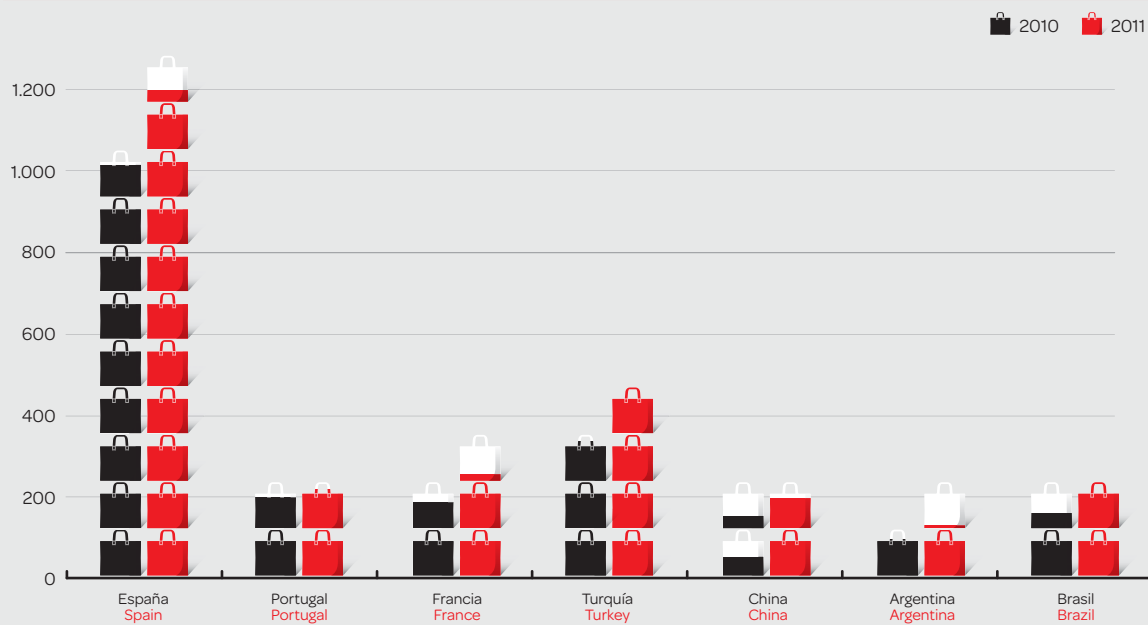
Durante el 2011 también se ha decidido impulsar de forma muy particular el formato de franquicia Cada DIA, un modelo comercial destinado a poblaciones pequeñas que ofrece al pequeño comerciante de barrio o localidades pequeñas la posibilidad de vender en exclusiva en sus tiendas “de toda la vida” los productos DIA, sin necesidad de acometer la transformación de su establecimiento.

Aunque todavía se encuentra en fase de expansión, la compañía cerró el año con 62 tiendas Cada DIA en España.

During 2011 it was also decided to promote the “Cada DIA” franchise format in a very particular way. This is a commercial model aimed at small-sized towns or villages which offers small neighborhood traders, or small premises, the possibility of exclusively selling DIA products in their “regular” store without having to transform their establishment.

Although still in the expansion phase, the company closed the year with 62 Cada DIA stores in Spain.



Gráfico de las franquicias por países **Franchises per country**

04.3

CON VOZ PROPIA: ENTREVISTA

MY OWN VIEW: INTERVIEW

Ángela Camarmas lleva cerca de 20 años formando parte de la gran familia DIA. Ante la falta de perspectiva del supermercado de barrio que regentaba, decidió acercarse a conocer las ventajas que podría obtener con un establecimiento franquiciado de DIA. Al final se convenció, y junto a sus dos socias, pusieron en marcha su negocio del que todavía se ocupan.

For nearly 20 years now, Ángela Camarmas has been a part of the great DIA family. Given the lack of prospects in the local supermarket which she previously managed, she decided to find out about the advantages that could be obtained with a DIA franchise store. She was finally convinced and, together with her two partners, launched the business which they still run today.

¿Por qué se decidió por la franquicia DIA?

Mis socias y yo teníamos un supermercado pequeño en el pueblo que comenzó a ir de mal en peor sin que supiéramos la razón. Un amigo que era franquiciado de DIA nos comentó la posibilidad y nos encantó la idea. Así empezamos hace ahora 20 años, en 1992.

Why did you decide on the DIA franchise?

My partners and I had a small village supermarket which started to go from bad to worse, and we didn't know why. A friend, who was a DIA franchisee, told us about the possibility and we liked the idea. So we started in 1992, that's 20 years ago.

¿Qué tipo de facilidades se le ofrecieron?

Pues la verdad es que nos ayudaron en todo, lo que nos facilitó mucho la puesta en marcha. Nos asesoraron sobre la ubicación, orientación de la tienda y hasta en la gestión del personal. Además, nos facilitaron todo el mobiliario a través de un contrato de leasing y nos ayudan con una cuota mensual durante los cinco primeros años del negocio. Sin todas estas ayudas no nos hubiera sido factible levantar nuestra tienda.

What facilities did they offer you?

Well, the truth is that they helped us with everything, which made the start-up much easier for us. They helped us with the location, store layout, and even the personnel management. They also supplied all the shop fittings through a leasing agreement and, for the first five years, helped us with a monthly quota. Without all this help, it would not have been possible to setup our store.



¿Qué opinión le merece el nuevo cambio de imagen puesto en marcha por la compañía?

Pues desde que decidimos apostar por el nuevo cambio de imagen, nuestras ventas se han triplicado. La verdad es que se ha mejorado mucho todo lo que tiene que ver con la estética, luminosidad, colocación del género... Y eso los clientes lo están agradeciendo. Además, hemos incorporado ahora una zona de charcutería y pescadería, que está teniendo muy buena acogida. También hemos incorporado un parking. Es un concepto de tienda mucho más actual, en línea con el perfil del cliente de DIA, que es variopinto y de toda condición.

What do you think about the new change of image initiated by the company?

Well, since we decided to opt for the new change of image, our sales have tripled. The truth is that everything related to the aesthetics, lighting, product placement, etc., has greatly improved... and the customers clearly appreciate this. In addition, we have now included a delicatessen and fish area, which is doing very well. We have also added a car park. This is a much more modern store concept, in line with the DIA customer profile, which is mixed and from all walks of life.



ÁNGELA CAMARMAS

(Colmenar de Oreja, Madrid)

“Desde que decidimos apostar por el cambio de imagen en nuestra tienda, las ventas se han triplicado”

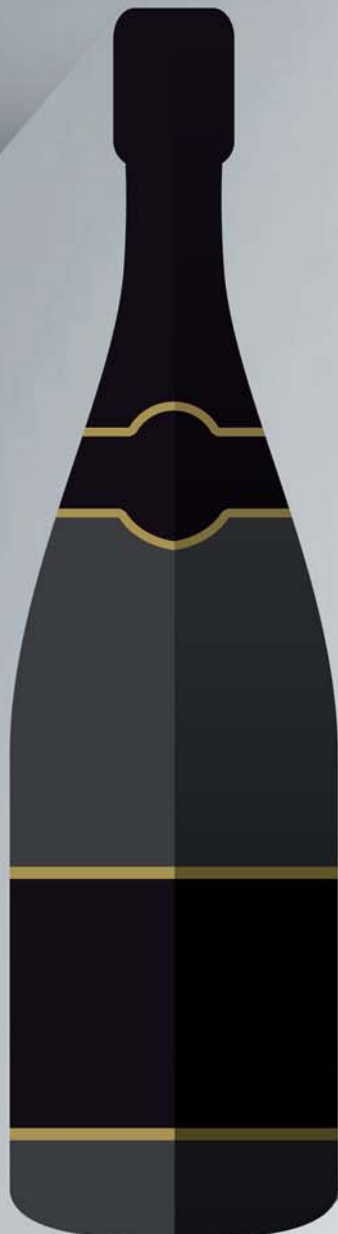
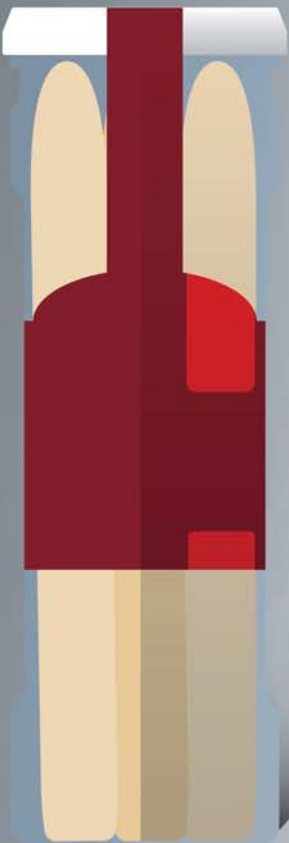
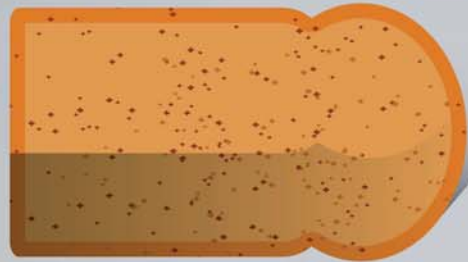
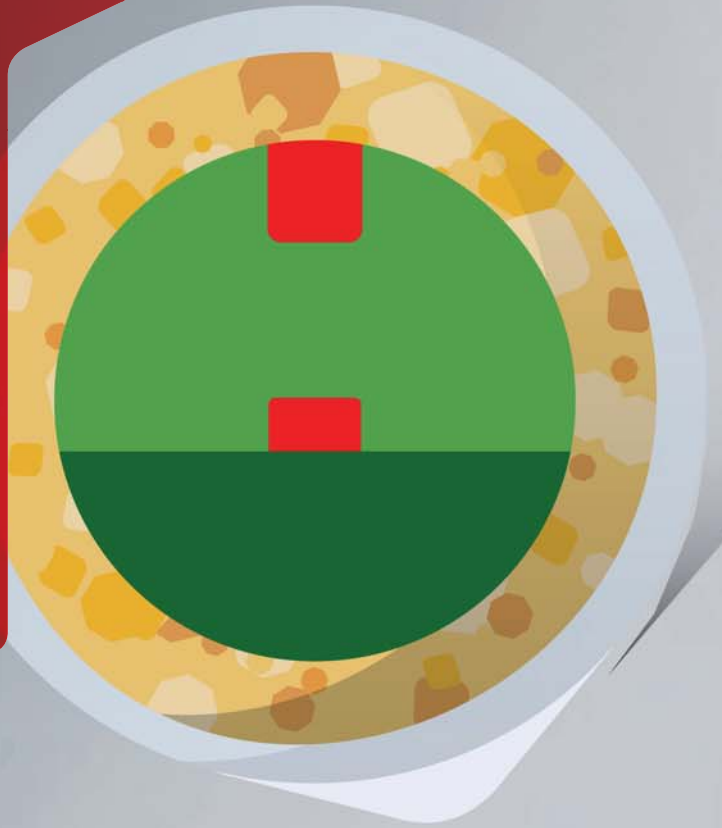
“Since we decided to opt for the change of image in our store, sales have tripled”

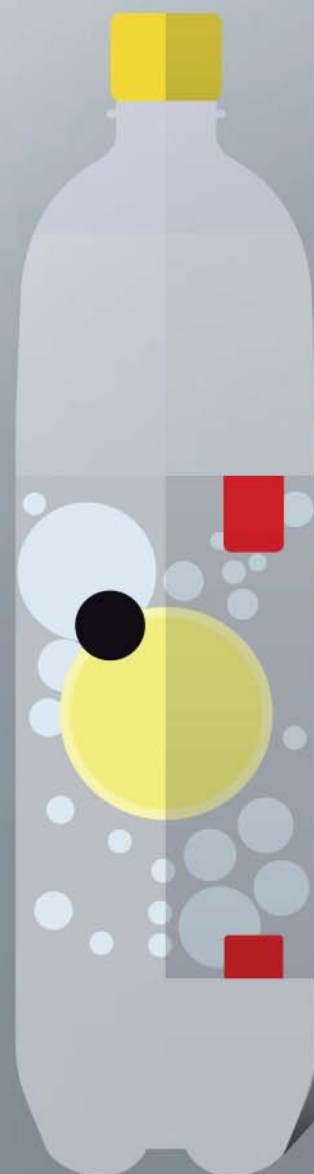
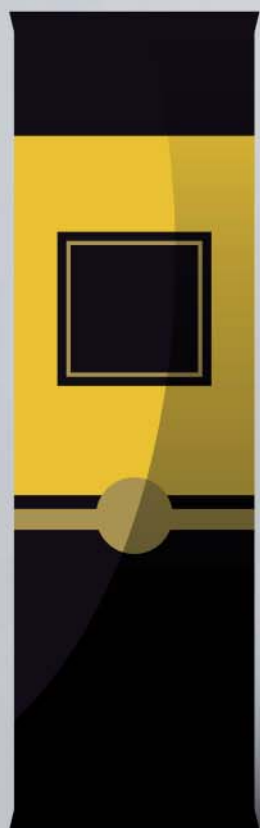


05.

EL MODELO
DE NEGOCIO

THE BUSINESS
MODEL





05.1

LAS TIENDAS: TRANSFORMACIÓN Y APERTURAS

THE STORES: TRANSFORMATION AND OPENINGS

La compañía ha logrado cumplir su objetivo de expansión durante este 2011 con la apertura de 460 nuevos puntos de venta en todo el mundo, situando en 6.833 su número de tiendas.

La meta: 8.000 tiendas en 2013.

The company has attained its expansion target in 2011 with the opening of 460 new points of sale around the world, taking the number of stores to 6,833.

The goal is to reach 8,000 stores in 2013.



El modelo internacional de desarrollo de DIA ha alcanzado ya a un total de siete países.

DIA ha conseguido afianzar su provechosa ecuación calidad-precio con incontestable éxito en aquellos mercados en los que cuenta con presencia, basándose en una política común que conjuga el desarrollo de tiendas propias con el apoyo de la franquicia.

En materia de aperturas, DIA ha continuado con su particular ritmo invariable durante este 2011. En línea con las previsiones, la compañía ha logrado cumplir su objetivo de expansión con la inauguración de 460 nuevos establecimientos en todo el mundo, situando en 6.833 el número de tiendas.

Para acometer este plan de crecimiento, la compañía invirtió en este ejercicio 350 millones de euros, de los que un 44% se destinó a las transformaciones y adaptación a la nueva imagen, un 31% al mantenimiento de los locales y un 25% a nuevas aperturas.

Esta cifra se sitúa en el rango máximo de inversión anunciado al mercado por la compañía durante la presentación de su salida a bolsa, lo que refleja el compromiso y potencial de DIA a la hora de acometer la expansión de su modelo. La compañía ya ha anunciado que para los próximos años la cifra de inversión por ejercicio será similar a la de 2011, oscilando en una horquilla de entre 300 y 350 millones de euros.

La intención de DIA, de continuar con este ritmo de aperturas, es alcanzar la emblemática cifra de las 8.000 tiendas en el transcurso del ejercicio 2013. Para 2012, se continuará con el actual ritmo aperturista con entre 425 y 475 previstas y un crecimiento de las ventas brutas bajo enseña de entre el 4 y el 6%.

DIA's international development model has already reached a total of seven countries.

DIA has strengthened its advantageous quality-price equation with undeniable success in those markets where it operates, based on a common policy combining the development of own stores with support of the franchises.

As regards openings during 2011, DIA continued its own invariable pace. In line with forecasts, the company managed to reach its expansion objectives with the opening of 460 new stores throughout the world, resulting in a total of 6,833 stores.

To undertake this growth plan, the company invested 350 million euros during the year, of which 44% was destined to transformations and adapting to the new image, 31% to maintenance of premises and 25% to new openings.

This figure is within the maximum range of investment that the company announced to the market during the presentation of its stock market flotation, which reflects DIA's commitment and potential when embarking on the expansion of its model. The company has already announced that the level of yearly investment for the coming years will be similar to 2011, ranging between 300 and 350 million euros.

DIA's intention, with respect to continuing this rate of openings, is to achieve the milestone of 8,000 stores during 2013. During 2012, the company will continue with the current rate of openings, forecast to be between 425 and 475, and gross sales under banner growth of between 4% and 6%.

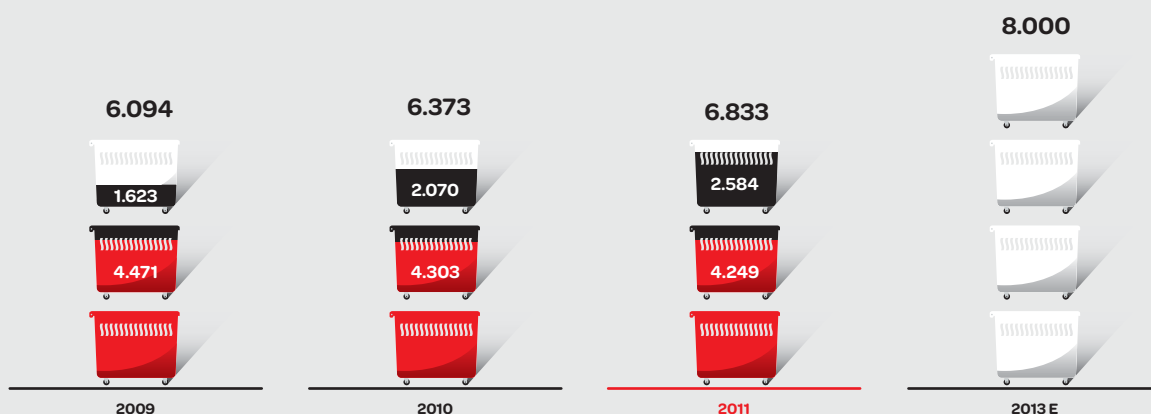
La meta: 8.000 tiendas en 2013

Target: 8,000 stores in 2013



Gráfico de aperturas (Camino de la 8.000 tiendas) Openings chart (Road to 8,000 stores)

Propias Own stores Franquicias Franchises



05.2

EXPORTANDO EL MODELO: TARJETA DE FIDELIZACIÓN

EXPORTING THE MODEL: THE LOYALTY CARD

Una vez cumplidos 14 años desde su implantación, la tarjeta de cliente Club DIA suma ya más de 26,5 millones de afiliados en todo el mundo. Para 2012 está prevista su implantación en China y para un año después en el mercado brasileño.

14 years on since its creation, the DIA Club card now boasts more than 26.5 million holders worldwide. The target for 2012 is its implementation in China and, a year later, it is expected to be launched on the Brazilian market.



Pese a las diferencias notables de consumo que existen entre los países en los que opera la compañía, un punto se mantiene invariable, la tarjeta de cliente Club DIA, que tras 14 años desde su implantación, sigue sumando nuevos socios en cada ejercicio.

Desde su puesta en marcha en 1998, el Club DIA ha supuesto una herramienta fundamental de cara al crecimiento y la consolidación de la empresa. El sistema de fidelización ha proporcionado a la compañía un mayor conocimiento de los gustos y preferencias de sus clientes, posibilitando adecuar a estos la oferta comercial y ofrecerles descuento acomodado a sus necesidades.

El 73% de las ventas totales del grupo se realiza empleando la tarjeta de fidelización, lo que refleja el éxito rotundo de este sistema entre los clientes de la compañía.

DIA ha realizado un esfuerzo permanente por hacer llegar este programa al resto de países en los que opera. En mayo de 2010 la compañía abrió este programa a los clientes del mercado francés con una promoción global que afectaba a más de 250 artículos. En año y medio, y fruto del éxito de la implantación de este sistema en todos los establecimientos de DIA en Francia, la compañía ya ha emitido casi tres millones y medio de tarjetas y ha distribuido 13 millones de cupones al mes entre los clientes.

Durante 2011 se ha introducido las ventajas de esta tarjeta en el mercado turco, donde su acogida ha sido excelente: en menos de un año, un total de 2,3 millones de clientes en Turquía se han decidido adherirse al Club DIA, cifra que continúa en aumento.

La evolución de la tarjeta de fidelización en el resto de países donde estaba implantada ha sido también positiva, destacando el medio millón de nuevos clientes en Argentina o los 800.000 en España (ver gráfico).

Despite the notable differences in consumption that exists between the countries in which the company operates, one point remains invariable, the Club DIA customer card which, 14 years after its implementation, continues to add new members every year.

Since its launch in 1998, Club DIA has been a fundamental tool for the company's growth and consolidation. The loyalty system has provided the company with greater knowledge of its customers' tastes and preferences and, besides offering discounts, enables the commercial offer to be adjusted to meet their requirements.

A total of 73% of the group's sales are made with the loyalty card, which reflects the resounding success of this system among the company's customers.

DIA has made a continuous effort to bring this program to the other countries in which it operates. In May 2010, the company opened this program to customers in the French market, with a global promotion which included more than 250 items. In 18 months, and as a result of the success of the implementation of this system in all DIA establishments in France, the company has already issued almost 3.5 million cards, and has distributed 13 million coupons per month among its customers.

During 2011 the advantages of this card were introduced into the Turkish market, where it has been wellcomed enthusiastically: in less than 12 months, a total of 2.3 million customers in Turkey have decided to join Club DIA, a figure which continues to grow.

The evolution of the loyalty card in the other countries where it is implemented has also been positive, and notably with 500,000 new customers in Argentina and 800,000 in Spain (see figure).

**El 73 % de las
ventas se
realizan a través
de la tarjeta**

**73% of sales
are generated
through the
loyalty card**



05.2

EXPORTANDO EL MODELO: TARJETA DE FIDELIZACIÓN

EXPORTING THE MODEL: THE LOYALTY CARD

Con la reciente implantación del Club DIA en el mercado turco, a cierre de 2011 el sistema de fidelización de la compañía ya sumaba 26,6 millones de tarjetas emitidas en todos países, en los que distribuyen más de 100 millones de cupones cada mes.

Pero el crecimiento no ha tocado techo. Para 2012 está previsto llevar las ventajas de la tarjeta Club DIA a China y para 2013 se hará en el mercado brasileño.

With the recent implementation of Club DIA in the Turkish market, at the end of 2011 the company's loyalty system already added up to 26.6 million cards issued throughout all the countries, in which more than 100 million coupons are distributed every month.

However, this growth has still not reached its ceiling. For 2012, the advantages of the Club DIA card are expected to be taken to China and, in 2013, to the Brazilian market.

¿Cómo funciona?

- Más de 250 productos con precios especiales y exclusivos para los clientes del Club DIA en las tiendas.
- Cada 15 días, la compañía renueva los productos en promoción.
- Cupones de descuento: se imprimen en la tienda y tienen ofertas que incluso pueden llegar al 50% de descuento. Estos cupones están adaptados al perfil de cada cliente, lo que diferencia este programa de fidelización de otros sistemas similares existentes en el mercado.

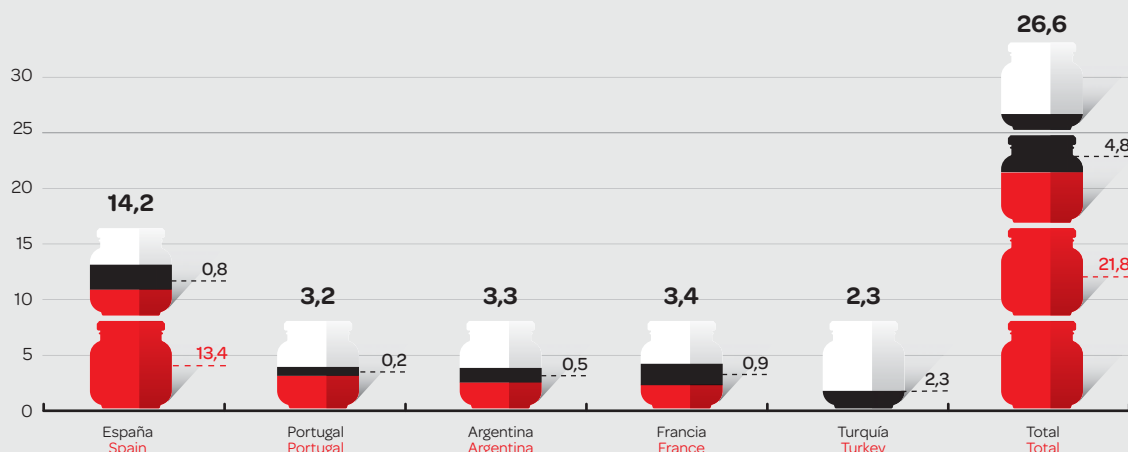
How does it operate?

- There are more than 250 products in the stores with special, exclusive prices for Club DIA customers.
- Every 15 days, the company renews the products on promotion.
- Discount coupons: these are printed in the store and offer discounts which can reach up to 50%. These coupons are adapted to each customer's profile, which is the difference between this loyalty program and other similar systems operating in the market.

Nuestros clientes más fieles Our customers, more loyal

Millones de tarjetas Million of cards

■ Nuevos miembros New members ■ 2010



Implantación tarjeta ClubDIA Implantación tarjeta ClubDIA

 Pendiente de implantación
 Implantada



**Turquía cuenta
ahora con
2,3 millones
de clientes
fidelizados**

**Turkey now
boasts 2.3 million
loyalty card
holders**



05.3

CALIDAD Y PRODUCTO: MARCA PROPIA

QUALITY AND PRODUCT: OWN BRAND

En la actualidad, el 57% del surtido total de las tiendas DIA en todo el mundo corresponde a la marca propia, con más de 9.000 referencias y una facturación global cercana a los 5.000 millones de euros.

Currently, 57% of the total product range of DIA stores around the world are own brand products, with more than 9,000 product references and a global turnover close to 5 billion euros.



La marca propia constituye uno de los pilares centrales del negocio de DIA. No en vano, fue la primera compañía en España en apostar por este concepto allá por 1984, lo que hace de su marca una seña de identidad en todos los lugares en los que el grupo se establece.

Fruto de la experiencia que ofrecen las décadas de actividad en este segmento, DIA ha sabido mejorar el valor de su marca propia hasta poder ofrecer al cliente el mejor producto de calidad al mejor precio, valores adheridos al concepto último de la marca DIA.

El rigor que se le exige es el máximo. Se trata de productos que incorporan en su etiquetaje el nombre de la compañía, por lo que resulta obligada una firme garantía de calidad.

Para poder alcanzar esos niveles óptimos de calidad y precio, DIA mantiene invariable una serie de actuaciones durante todo el proceso de gestión y comercialización de la marca propia que incluye:

- Auditoría previa al proveedor.
- Paneles de control y catas ciegas.
- Sistemas de medición de calidad del producto en laboratorios externos.



The own brand is one of the central pillars of DIA's business. And not in vain, it was the first company in Spain to invest in this concept back in 1984, which makes its brand a hallmark everywhere the group is established.

As a result of the experience gained during the decades of activity in the sector, DIA has continued to improve the value of its own brand in order to offer the customer the best quality at the best price, which is the final objective of the DIA Trademark.

Maximum rigor is demanded. These are products with a label that includes the company's name and, therefore a firm guarantee of quality is essential.

To achieve these optimal quality-price levels, DIA maintains an invariable series of actions throughout the own brand management and marketing process which includes:

- Prior supplier audit.
- Control panels and blind tastings.
- Product quality control measuring systems in external laboratories.

Los productos perecederos tienen ahora un lugar destacado en tienda

Perishable products are now prominent in stores



05.3

CALIDAD Y PRODUCTO: MARCA PROPIA
QUALITY AND PRODUCT: OWN BRAND

Sólo una vez superadas estas fases, el proveedor puede formar parte del negocio de DIA, que le ayuda a optimizar todas las dimensiones del proceso de producción y distribución del producto. En concreto, la compañía pone a disposición de su nuevo colaborador una serie de estudios y herramientas de análisis que le permiten mejorar su

técnica y ganar en eficiencia. En este sentido, DIA hace especial hincapié en optimizar la logística fomentando la cercanía geográfica con los fabricantes, lo que también contribuye a optimizar las tareas de distribución.

Durante este 2011, la compañía ha unificado los estándares de calidad para todos los países en los que cuenta con presencia, con el objetivo de articular un surtido que logre satisfacer las demandas del consumidor global y que mantenga invariable su señal de identidad.

En la actualidad, cerca del 57% del surtido total de las tiendas DIA en volumen corresponde a la marca propia, para la que cada año se hace un esfuerzo en materia de innovación y renovación constante. Fruto de este esfuerzo innovador por la marca DIA, la compañía ha cerrado 2011 con una facturación global de productos propios cercana a los 5.000 millones de euros y más de 9.000 referencias en todo el mundo.

Este éxito tiene mucho que ver también con la introducción del nuevo packaging que se comenzó a implementar de forma gradual en 2010. Un nuevo diseño y presentación del producto orientado a dinamizar la imagen de marca de DIA, poner en valor la calidad y aportar al consumidor el nivel de información necesario sobre el origen de los productos así como su composición.

También tienen cada vez más importancia en el lineal de DIA los perecederos. Si ya durante 2010 se le dio especial relevancia a la introducción paulatina de fruta y verdura, este año ha servido para implementar la carne, el pescado y el pan. En línea con el proceso de transformación de la imagen de las tiendas, los productos perecederos tendrán a partir de ahora un lugar destacado en las tiendas DIA. Durante 2011, la venta en volumen de los productos perecederos aumentó un 78% en relación al año anterior, prueba del éxito de esta nueva iniciativa.

It is only after these stages have been successfully completed that a supplier can become a part of DIA's business; the company then helps them to optimize their production volume and product distribution processes. Specifically, a series of studies and analytical tools are placed at the new collaborator's disposition, thereby allowing them to improve their techniques and gain efficiency. In this respect, DIA places special emphasis on optimizing logistics by promoting geographical proximity to its suppliers, which also contributes towards optimizing distribution tasks.

During 2011, the company unified the quality standards in all the countries in which it is present, with the objective of creating an assortment to satisfy the demands of the global consumer, but at the same time retaining its distinguishing hallmark unchanged

Currently, by volume, nearly 57% of the total DIA store assortment corresponds to own brand products, which is why the company constantly strives with respect to innovation and renewal. As a result of this innovative effort aimed towards

the DIA brand, the company closed 2011 with an overall own brand product turnover of nearly 5,000 million euros, and more than 9,000 items throughout the word.

This success is also closely related to the introduction of new packaging whose gradual implementation commenced in 2010. The new design and product presentation is oriented towards re-energizing the image of the DIA trademark, emphasizing the quality, and giving the consumer all the necessary information with respect to the origin and composition of the products.

Also becoming increasingly important on DIA's shelves are perishable products. If, during 2010, special importance was placed on the gradual introduction of fruit and vegetables, this year saw the implementation of meat, fish and bread. In line with the process of transforming the image of stores, perishable products will now occupy a prominent position in DIA stores. During 2011, the volume of perishable product sales increased by 78% with respect to the previous year, a mark of the success of this new initiative.



05.4

CERCA DE LOS PROVEEDORES
CLOSE TO SUPPLIERS

Una de las características esenciales de DIA es su marcada apuesta por el desarrollo de la economía local.

One of the essential characteristics of DIA is its marked commitment to local economic development.



La mayor parte de los proveedores con los que trabaja la compañía son originarios de los países en los que se encuentra, y cuatro de cada diez son pequeñas y medianas empresas, lo que favorece por tanto la potenciación de la actividad comercial y el tejido empresarial de la zona.

En concreto, el 87% de los proveedores afiliados a la compañía son locales (ver gráfico). Esta política de actuación hace más eficiente todo el proceso logístico y de transporte, lo que posibilita también llevar al cliente los mejores productos al mejor precio y resolverlo, además, con un menor impacto para el medio ambiente.

Una cifra destacable en este sentido tiene que ver con los países emergentes. De los 2.646 proveedores que trabajan con DIA en Brasil, China, Argentina y Turquía, un total de 2.590 son locales, lo que prueba la importante apuesta que realiza la compañía por la economía doméstica.

En Europa, consecuencia del mercado común y la libre circulación de personas y bienes, estas cifras están más repartidas, aunque son igualmente llamativas. Destacan España y Francia, donde el 84% de los proveedores de la compañía son originarios del país.



The majority of the company's suppliers originate in the respective country, and 4 out of 10 are small and medium-sized businesses, which therefore favours the strengthening of commercial activities and the business fabric in the area.

Specifically, 87% of the suppliers affiliated to the company are local (see figure). This increases the efficiency of the combined logistics and transport process, and also makes it possible to provide customers with the best products at the best price, as well as to do so with the least possible environmental impact.

A notable figure in this respect relates to the emerging countries. Of the 2,646 suppliers who work with DIA in Brazil, China, Argentina and Turkey, a total of 2,590 are local, which is proof of DIA's significant commitment to the domestic economy.

In Europe, as a consequence of the common market and free movement of persons and goods, these figures are more divided, although equally striking. Outstanding are Spain and France, where 84% of the company's suppliers are in the country of origin.

El 87% de los proveedores son locales

87% of the suppliers affiliated to the company are local



	Número total de proveedores Total number of suppliers	Número de proveedores locales Number of local suppliers	Porcentaje de proveedores locales Percentage of local suppliers (%)	Importe de las compras realizadas a proveedores locales (%) Amount of purchases from local suppliers (%)
Argentina Argentina	508	488	96,06	98,66
Brasil Brazil	680	655	96,32	99,60
China China	888	888	100,00	100,00
España Spain	1.209	1.018	84,20	92,94
Francia France	1213	1.019	84,01	93,00
Portugal Portugal	747	409	54,75	77,91
Turquía Turkey	570	559	98,07	99,92
DIA DIA	5.815	5.036	86,60	93,46

GLOSARIO

GLOSSARY

Ventas brutas bajo enseña

Valor de facturación total obtenida en las tiendas incluyendo todos los impuestos indirectos (valor de ticket de caja) y en todos los establecimientos de la compañía, tantos propios como franquiciados.

Ventas netas

Suma de ingresos generados en las tiendas integradas más ventas a franquiciados.

Crecimiento LFL de ventas bajo enseña

Tasa de crecimiento de la cifra de ventas brutas bajo enseña de todas las tiendas DIA con más de un año de operaciones.

EBIT ajustado

Resultado operativo ajustado por gastos e ingresos por reestructuración, deterioro y reestimación de vida útil, pérdidas y ganancias procedentes de inmovilizado.

Resultado neto ajustado

Resultado calculado a partir del resultado neto que excluye los distintos elementos no recurrentes (otros gastos e ingresos por reestructuración, deterioro y reestimación de vida útil, resultados procedentes de inmovilizado, actas fiscales, periodificación de gastos de formalización de préstamos) y su correspondiente impacto fiscal.

Gross sales under banner

Total turnover value obtained in stores, including indirect taxes (sales receipt value) and in all the company's stores, both own and franchised stores.

Net sales

Sum of the revenues generated in our integrated stores and the sales to franchises.

LFL sales growth under banner

Growth rate of gross sales under banner of all DIA stores which have been operating for more than a year.

Adjusted EBIT

Operating profit adjusted by restructuring costs, impairment and re-estimation of useful life and gains/losses arisen on the disposal of assets.

Adjusted net profit

Net income calculated on net profits reported, excluding non-recurring items (restructuring costs, impairment and re-estimation of useful life, gain/losses on disposal of assets, tax litigations and accrual of loan formalisation expenses) and the corresponding fiscal impact.

Con el uso de papel reciclado se ha reducido el impacto medioambiental en:
With the used recycled paper has been reduced the environmental impact in:



621 kg

de basura *of waste*



157 kg

de CO₂ de gases de efecto invernadero *CO₂ greenhouse effect gases*



1.119 km

de viaje en un coche europeo estándar *trip in a standard european car*



18.153 L

de agua *of water*



1.677 kWh

de energía *of energy*



1.009 kg

de madera *of wood*

“Las cuentas anuales de Distribuidora Internacional de Alimentación S.A. y cada una de sus filiales se encuentran registradas de acuerdo con la normativa vigente de cada país”.

“The annual accounts of Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. and each of its subsidiary companies are registered in accordance with the applicable legislation in each country”

Diseño y realización

Design and production

IMAGIAofficina.es

Fotografías

Photography

Luana Fischer, IMAGIAofficina, Grupo DIA.

Ilustraciones

Illustrations

IMAGIAofficina.es

Impresión

Printed by

Egraf S.A.

Depósito legal

Legal deposit

M-21240-2012



Este documento ha sido impreso en papel con certificación medioambiental FSC.

This document has been produced using FSC-certified paper.

